وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي – الأغواط –
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علوم التسيير

تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات

الموضوع

درجة التمكين ودورها في تعزيز الثقافة القوية في المنظمة
دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط

من إعداد الطالبة:
أحلام بن ساحة

تحت إشراف:
أ.د. مقدم عبيرات
أ.د. عائشة شتاتحة

لجنة المناقشة

اسم العضو	الرتبة العلمية	هيئة الارتباط	الصفة
الطيب بن عون	أستاذ	جامعة الأغواط	رئيساً
مقدم عبيرات	أستاذ	جامعة الأغواط	مشرفاً ومقرراً
عائشة شتاتحة	أستاذ	جامعة الأغواط	مشرفاً مساعداً
عبد الحميد نعيجات	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	مناقشاً
عائشة صفراني	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	مناقشاً
رشيد سالمي	أستاذ	جامعة تامنغست	مناقشاً
نجاة بن يحي	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة	مناقشاً

السنة الجامعية: 2022/2021



الشكر

والإهداء

الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا، والصلاة والسلام على نبينا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وسلم تسليما

أشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لي وعلى ما أسداه إليّ من نعم لا تعد ولا تحصى ووفقني في إتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير

إلى كل من ساهم ومد لي يد العون في انجاز هذا البحث

خاصة الأستاذين المشرفين "مقدم عبيرات" و"عائشة شتاتحة" على النصائح والإرشادات القيمة التي لم يبخلا بها علي منذ بداية مشواري في هذا العمل إلى نهايته

وأتقدم بأخلص كلمات الشكر والتقدير لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

كما أتوجه بالشكر والامتنان لكل الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى كافة عمال مديرية الصيانة بالأغواط

وأتقدم كذلك بشكري الخالص وامتناني العميق إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل

لكم مني فائق الاحترام والتقدير

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين طاعةً وإحساناً

إلى زوجي الغالي مودةً ووفاءً

إلى ابنتي حباً وإعزازاً

إلى إخوتي وأخواتي إكراماً وإخلاصاً

إلى عائلة زوجي تقديراً واحتراماً

إلى صديقتي امتناناً وعرفاناً

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

أهدي هذا العمل المتواضع

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
الشكر والتقدير	I
الإهداء	II
فهرس المحتويات	III
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	X
قائمة الملاحق	XII
الملخص باللغة العربية	XIII
الملخص باللغة الأجنبية	XIV
مقدمة	[أ – م]
الفصل الأول: مدخل إلى تمكين العاملين في منظمات الأعمال	
تمهيد الفصل الأول	2
المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين	3
المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم تمكين العاملين	3
المطلب الثاني: مفهوم تمكين العاملين وأهميته	10
المطلب الثالث: الفرق بين التمكين وبعض المصطلحات الإدارية الأخرى	16
المبحث الثاني: أساسيات تمكين العاملين	19
المطلب الأول: خصائص ومبررات تمكين العاملين وأسبابه	19
المطلب الثاني: خطوات تمكين العاملين	23
المطلب الثالث: أشكال عملية تمكين العاملين وتصنيفاتها	27
المبحث الثالث: مرتكزات تمكين العاملين	32
المطلب الأول: مبادئ ومقومات تمكين العاملين	32
المطلب الثاني: أدوات وتقنيات تمكين العاملين	36
المطلب الثالث: شروط تمكين العاملين	39
المطلب الرابع: أساليب التمكين المعاصرة	43
المبحث الرابع: نماذج تمكين العاملين	46

المطلب الأول: نموذج(conger and kanungo) ونموذج (Thomas and velthouse)	46
المطلب الثاني: نموذج (Spritzer) ونموذج (Dennis kinlaw)	49
المطلب الثالث: نموذج (Hartline and Ferrell) ونموذج (Tom Peters)	52
المطلب الرابع: نموذج (Davis) ونموذج (Marquardt)	55
المطلب الخامس: مدخل تمكين العاملين في تحسين إدارة الأزمات	58
خلاصة الفصل الأول	61
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية مفاهيم وأساسيات	
تمهيد الفصل الثاني	63
المبحث الأول: ماهية ثقافة التنظيمية	64
المطلب الأول: التطور التاريخي لمصطلح الثقافة وأولى استخداماته في المنظمة	64
المطلب الثاني: مفهوم الثقافة	67
المطلب الثالث: مفهوم الثقافة التنظيمية	69
المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية	72
المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية	76
المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها	76
المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية	83
المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية	88
المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية	92
المبحث الثالث: مرتكزات الثقافة التنظيمية	96
المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية	96
المطلب الثاني: مداخل دراسة الثقافة التنظيمية	101
المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية	106
المطلب الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية	110
المبحث الرابع: آليات تشكيل والمحافظة على الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها	113
المطلب الأول: تكوين وبناء الثقافة التنظيمية	113
المطلب الثاني: وسائل انتقال الثقافة التنظيمية وطرق التعبير عنها	119
المطلب الثالث: آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية	122

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية	126
خلاصة الفصل الثاني	130
الفصل الثالث: درجة التمكين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية	
تمهيد الفصل الثالث	132
المبحث الأول: استراتيجية تمكين العاملين	133
المطلب الأول: الاتجاهات الفكرية لاستراتيجية تمكين العاملين	133
المطلب الثاني: عناصر استراتيجية التمكين ومتطلباتها	136
المطلب الثالث: التغيرات التي يتطلبها تطبيق استراتيجية تمكين العاملين	137
المطلب الرابع: الفوائد المحققة من تمكين العاملين	141
المطلب الخامس: المشاكل التي تواجه تمكين العاملين	145
المبحث الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية	148
المطلب الأول: التدقيق الثقافي	148
المطلب الثاني: العوامل التي تساعد على تغيير الثقافة التنظيمية	150
المطلب الثالث: آليات تغيير الثقافة التنظيمية	154
المطلب الرابع: مداخل تغيير الثقافة التنظيمية	158
المبحث الثالث: قوة الثقافة التنظيمية	163
المطلب الأول: مفهوم الثقافة القوية والضعيفة	163
المطلب الثاني: الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة	166
المطلب الثالث: الخصائص والعوامل المحددة لقوة الثقافة التنظيمية	168
المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات الثقافة القوية	171
المبحث الرابع: درجات التمكين ودورها في الثقافة التنظيمية	175
المطلب الأول: درجات تمكين العاملين	175
المطلب الثاني: مؤشرات قياس درجات تمكين العاملين	182
المطلب الثالث: مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية	186
المطلب الرابع: درجة التمكين والثقافة التنظيمية	192
خلاصة الفصل الثالث	194
الفصل الرابع: دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط (DML)	

تمهيد الفصل الرابع	196
المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة سونطراك ومديرية الصيانة بالأغواط (DML)	197
المطلب الأول: تقديم عام لشركة سوناطراك	197
المطلب الثاني: ماهية مديرية الصيانة بالأغواط (DML)	203
المطلب الثالث: تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط (DML)	206
المطلب الرابع: الأقسام الإدارية لمديرية الصيانة بالأغواط (DML)	209
المطلب الخامس: الأقسام التقنية والتطبيقية لمديرية الصيانة بالأغواط (DML)	213
المبحث الثاني: واقع التمكين في المديرية والأساليب المنهجية المتبعة	216
المطلب الأول: واقع التمكين في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)	216
المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة	219
المطلب الثالث: اختبار اعتدالية البيانات	222
المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة	225
المبحث الثالث: نتائج الدراسة وتفسيرها	231
المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة	231
المطلب الثاني: دراسة اتجاهات الأفراد نحو عبارات المقياس	236
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	242
المطلب الرابع: استنتاجات الدراسة	254
خلاصة الفصل الرابع	261
الخاتمة	263
المصادر والمراجع	268
الملاحق	284

فهرس الجداول

والأشكال

والملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	الفرق بين التمكين والتفويض	16
(02)	الفرق بين الالتزام الداخلي والالتزام الخارجي	37
(03)	نموذج دور تمكين العاملين في تحسين إدارة الأزمات	59
(04)	الفروق الجوهرية بين الثقافة التكيفية والثقافة غير التكيفية	90
(05)	ميكانزمات الاندماج وتقوية الثقافة التنظيمية	91
(06)	معايير الحكم على قوة الثقافة أو ضعفها	166
(07)	الفروق الأساسية بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة	167
(08)	إيجابيات وسلبيات الثقافة القوية	172
(09)	توزيع العاملين في مديرية الصيانة بالأغواط	205
(10)	توزيع مفردات العينة من المجتمع الكلي	220
(11)	سلم ليكارت الخماسي	222
(12)	اختبار كولموغروف سمير نوف	222
(13)	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول إعادة تصميم الأعمال	225
(14)	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني تشجيع مقترحات العاملين	226
(15)	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث المشاركة في صنع القرارات	226
(16)	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع تشكيل فرق العمل	227
(17)	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس التمكين الكلي	227
(18)	الاتساق الداخلي لعبارات المحور السادس الثقافة القوية	228
(19)	الصدق البنائي لمحاور الاستبيان	229
(20)	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	229
(21)	معامل الثبات آلفا كرونباخ	230
(22)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	231
(23)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	232
(24)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	233
(25)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	234

(26)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة	235
(27)	يمثل الاتجاه العام	236
(28)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إعادة تصميم الأعمال والاتجاه العام للعينة	236
(29)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تشجيع مقترحات العاملين والاتجاه العام للعينة	237
(30)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المشاركة في صنع القرارات والاتجاه العام للعينة	238
(31)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تشكيل فرق العمل والاتجاه العام للعينة	239
(32)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التمكين الكلي والاتجاه العام للعينة	240
(33)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الثقافة القوية والاتجاه العام للعينة	241
(34)	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (corrélation)	242
(35)	ملخص النموذج لإعادة تصميم الأعمال والثقافة القوية	243
(36)	تحليل التباين لإعادة تصميم الأعمال والثقافة القوية	243
(37)	معاملات خط الانحدار البسيط لإعادة تصميم الأعمال والثقافة القوية	243
(38)	ملخص النموذج لتشجيع مقترحات العاملين والثقافة القوية	244
(39)	تحليل التباين لتشجيع مقترحات العاملين والثقافة القوية	244
(40)	معاملات خط الانحدار البسيط لتشجيع مقترحات العاملين والثقافة القوية	244
(41)	ملخص النموذج للمشاركة في صنع القرارات والثقافة القوية	245
(42)	تحليل التباين للمشاركة في صنع القرارات والثقافة القوية	245
(43)	معاملات خط الانحدار البسيط للمشاركة في صنع القرارات والثقافة القوية	245
(44)	ملخص النموذج لتشكيل فرق العمل والثقافة القوية	246
(45)	تحليل التباين لتشكيل فرق العمل والثقافة القوية	246

(46)	معاملات خط الانحدار البسيط لتشكيل فرق العمل والثقافة القوية	247
(47)	ملخص النموذج للتمكين الكلي والثقافة القوية	247
(48)	تحليل التباين للتمكين الكلي والثقافة القوية	247
(49)	معاملات خط الانحدار البسيط للتمكين الكلي والثقافة القوية	248
(50)	ملخص النموذج لدرجة التمكين والثقافة القوية	248
(51)	تحليل التباين لدرجة التمكين والثقافة القوية	249
(52)	معاملات خط الانحدار المتعدد لدرجة التمكين والثقافة القوية	249
(53)	اختبار (T) للعينات المستقلة لمتغير الجنس	251
(54)	اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر (Qne- Way ANOVA)	251
(55)	اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى العلمي (Qne- Way ANOVA)	252
(56)	اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى الوظيفي (Qne- Way ANOVA)	252
(57)	اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الأقدمية في الوظيفة (Qne- Way ANOVA)	253

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	نموذج الدراسة	د
(02)	التمكين النفسي في مكان العمل حسب (Spritzer)	50
(03)	التمكين من منظور تسويقي	53
(04)	نموذج (Marquardt) في التمكين	57
(05)	أهمية الثقافة التنظيمية	75
(06)	الجبل الجليد التنظيمي	94
(07)	مستويات الثقافة التنظيمية	95
(08)	تصنيف (Mizutani et Tomioka) للثقافة التنظيمية	98
(09)	الوعي بعملية تكوين ثقافة التنظيمية	114
(10)	فهم آلية نشوء الثقافة التنظيمية	116
(11)	تكوين ثقافة إيجابية للمنظمة	117
(12)	كيفية تكوين الثقافة التنظيمية	118
(13)	الأبعاد التي تعالجها معظم جهود التنشئة الاجتماعية	123
(14)	الثقافة القوية والثقافات الفرعية	174
(15)	مستويات التنمية المعنوية للعاملين في المنظمة	175
(16)	درجات تمكين العاملين	176
(17)	الدرجات الأساسية لتمكين العاملين	177
(18)	درجات التمكين من وجهة نظر (Bowen & Lawler)	179
(19)	درجات التمكين من وجهة نظر (Daft)	181
(20)	الخريطة التنظيمية لشركة سوناطراك	201
(21)	الخريطة التنظيمية لمديرية الصيانة بالأغواط (DML)	208
(22)	مخطط البواقي	223
(23)	مخطط انحرافات القيم المعيارية	224
(24)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	231
(25)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	232

(26)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	233
(27)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	234
(28)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة	235

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
(01)	قائمة الأساتذة المحكمين
(02)	طلب تحكيم الاستبيان
(03)	الاستبيان النهائي
(04)	اختبار اعتدالية البيانات "كولموغروف سمير نوف"
(05)	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان
(06)	الصدق البنائي لمحاور الاستبيان
(07)	ثبات أداة الدراسة (التجزئة النصفية)
(08)	ثبات أداة الدراسة (معامل آلفا كرونباخ)
(09)	التكرارات والنسب المئوية
(10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
(11)	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (corrélation)
(12)	الانحدار الخطي البسيط
(13)	الانحدار الخطي المتعدد
(14)	اختبار (T) للعينات المستقلة بالنسبة للجنس
(15)	اختبار تحليل التباين (One-Way ANOVA)

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة التمكين ودورها في تعزيز الثقافة القوية، وقد اعتمدت الدراسة على تصنيف (Daft) لدرجات التمكين: (إعادة تصميم الأعمال، وتشجيع مقترحات العاملين، والمشاركة في صنع القرارات، وتشكيل فرق العمل، والتمكين الكلي)، ومدى تأثيرها على المتغير التابع (الثقافة القوية)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة، ولذلك تم توزيعها على عينة (طبقية) من عمال مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، حيث تم توزيع (169) استبانة، واسترجاع (158) استبانة، وبعد عملية المراجعة والفرز، تم رفض (06) استبانات لعدم اكتمال الإجابات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لدرجات التمكين (إعادة تصميم الأعمال، وتشجيع مقترحات العاملين، والمشاركة في صنع القرارات، وتشكيل فرق العمل، والتمكين الكلي) على تعزيز الثقافة القوية، وأن أكثر درجة تأثيرا على الثقافة هي درجة التمكين الكلي؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للتمكين الكلي تعزى للجنس، والعمر، وأقدمية العامل في الوظيفة؛
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للتمكين الكلي تعزى للمستوى العلمي، والمستوى الوظيفي للعامل؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للثقافة القوية تعزى للجنس، والعمر، والمستوى العلمي، والمستوى الوظيفي، وأقدمية العامل في الوظيفة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى التأكيد على أهمية تمكين العاملين في المستويات الدنيا، وتنمية مهاراتهم الإدارية، وذلك لتعزيز من قوة ثقافة المديرية.

❖ **الكلمات المفتاحية:**

إعادة تصميم الأعمال، تشجيع مقترحات العاملين، مشاركة في صنع القرارات، تشكيل فرق العمل، تمكين كلي، ثقافة قوية، مديرية الصيانة بالأغواط.

Abstract:

This study aimed to identify the degree of empowerment and its role in promoting a strong culture. This study depends on Daft classification of empowerment degrees: Business redesigning, encouraging workers proposals, Decision making participation, Team formation, Full empowerment. It also shows how the aforementioned factors affect the dependent variable (Strong culture). In order to achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical approaches were used, Where reliance on the questionnaire as a tool for gathering data and testing hypotheses of the study.

Therefore, it was distributed to a stratified sample of the Maintenance Directorate workers in Laghouat. One hundred sixty nine questionnaires were distributed. One hundred fifty eight questionnaires were retrieved, and after reviewing the samples and sorting them, six of them were rejected because of incomplete responses.

Results of The study are:

- There is a statistically significant effect at the level of significance (α=0.05) for the degrees of empowerment: Business redesigning, encouraging workers proposals, Decision making participation, Team formation, Full empowerment onto promoting strong culture, and the most influential degree of culture is the degree of full empowerment.
- There are no statistically significant differences at the level of significance (α=0.05) of full empowerment attributed to gender, age, and seniority of the worker.
- There are statistically significant differences at the level of significance (α=0.05) of full empowerment attributed to the educational level and the functional level of the worker.
- There are no statistically significant differences at the level of significance (α=0.05) of the strong culture attributed to gender, age, educational level, functional level, and seniority of the worker.

The study concluded a set of recommendations aimed at emphasizing the importance of empowering workers at lower levels, and development of their managerial skills. This is to promote the strength of the Directorate's culture.

❖ **Key words:**

Business redesigning, Encouraging workers proposals, Decision making participation, Team formation, full empowerment, Strong culture, the Maintenance Directorate in Laghouat.

مقدمة

مـقـدمـــة

يشهد العالم اليوم تطورا عميقا وسريعا على جميع الميادين الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع ملحوظ في عدد المنظمات على اختلاف مجالات نشاطاتها، واشتداد المنافسة بينها، كلها عوامل أدت بالمنظمة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الاستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات، خاصة وأن تطور أي دولة أصبح يقترن بمدى تطور المنظمات الاقتصادية العاملة فيها، ومدى التطور الإداري الذي وصلت إليه هذه المنظمات.

وهذا التطور انعكس بصورة أو بأخرى على طبيعة وحياة المورد البشري، إذْ أصبح يعتبر من العناصر الهامة في منظمات الأعمال، فهو المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها.

فنظراً لسرعة تغيرات بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة، وتميزها بالديناميكية، الأمر الذي فرض عليها إعادة النظر بتركيبة المورد البشري وتطوير قدراته الأدائية، وذلك من خلال تبني استراتيجيات وطرق حديثة في الإدارة، لغرض جذب واستقطاب وتطوير وتثمين المورد البشري، مما يمكنها الوصول إلى غاياتها، والتكيف مع متغيرات البيئة، والتصدي للمنافسة الشديدة.

ومن بين هذه الاستراتيجيات الحديثة نجد تمكين العاملين والذي يعتبر من الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوى الكامنة لدى العاملين، واتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما عندهم لكي يبدعوا في أعمالهم، فالهدف الأساسي للتمكين هو توفير الظروف التي تسمح لكافة العاملين بالمساهمة بأقصى قدراتهم وطاقاتهم، وذلك من شأنه تطوير مهارات العاملين، ويزيد من فرص المنظمة على التعلم والتكيف مع البيئة الخارجية، كما أن منح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، ومنحهم الحرية والثقة دون تدخل المباشر للإدارة، يشعرهم بالمسؤولية العالية اتجاه أعمالهم، وبالولاء والالتزام اتجاه منظماتهم، وينمي قدراتهم الذاتية على التصدي للمواقف وتحديات العمل.

وكذلك من الأمور المهمة التي أصبحت تعتمد عليها المنظمات لما لها من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات نجد الثقافة التنظيمية، والتي تعتبر امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع، وبذلك ينعكس تأثيرها على الأنماط السلوكية واتجاهات جميع العاملين في المنظمة.

فالثقافة يسبغ عليها صفات خاصة لا توجد في غيرها من المنظمات، وهذا ما يفسر اختلاف شكل وطريقة أداء المنظمات، ويعود هذا الاختلاف والتميز بشكل أكثر تحديدا إلى اختلاف القيم والمعتقدات السائدة في تلك المنظمة، وبذلك تبنى هويتها الخاصة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

وهذه الهوية لا يتم الاعتراف بها ولا تفرض ذاتها إلا إذْ كان هناك تماسك وترابط بين أعضاء المنظمة وقبول عام ومشاركة لهذه القيم والمعتقدات التي على أساسها تتكون الثقافة التنظيمية، وهذا ما أدى بالمنظمة إلى البحث عن طرق ووسائل تجعل هذه الثقافة قوية ومتينة، وذلك من أجل زيادة قوة تماسكها وتوحيد سلوك عامليها وتوجيههم لبلوغ أهدافها.

1. الإشكالية الرئيسة:

إن تمكين العاملين والثقافة القوية من المؤشرات الأساسية للتنبؤ بفاعلية المنظمة، فالتمكين يعتبر فلسفة إدارية يقوم على منهج الإدارة المفتوحة، فهو وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، حيث تقوم فكرة التمكين على ضرورة التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة أو التشاور، إلا أن الكثير من المنظمات أصبحت تطبق برامج التمكين بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات تقوم بتشجيع العاملين على تقديم المقترحات، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة اتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى تقوم بإعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لصنع واتخاذ القرارات، مما يؤدي ذلك إلى رفع روحهم المعنوية وتعزيز التزامهم اتجاه المنظمة.

أما الثقافة القوية فهي تمثل متغيرا سلوكيا مهما يعكس قيم، ومعتقدات، ومعايير، وعادات، وتقاليد، ورموز المنظمة، ودرجة ترابط هذه العناصر ببعضها البعض، إذْ تكون هذه الثقافة قوية نتيجة لتمسك العاملين بالقيم والمعتقدات السائدة بالمنظمة، بالإضافة لمشاركتهم لنفس القيم والمعتقدات التي تسود داخلها، مما يؤدي ذلك إلى تعزيز انتماء وولاء العاملين للمنظمة.

وبناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تحاول معرفة كيفية تأثير درجة التمكين على تعزيز الثقافة القوية، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- ✓ **كيف تساهم درجة التمكين في تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)؟**

وهذه الإشكالية تنبثق منها مجموعة من التساؤلات الفرعية ذات صلة بالدراسة وهي:

- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لإعادة تصميم الأعمال على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لتشجيع مقترحات العاملين على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للمشاركة في صنع القرارات على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لتشكيل فرق العمل على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للتمكين الكلي على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة التمكين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في الثقافة القوية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)؟

2. الفرضيات:

في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

✓ **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لدرجة التمكين على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).**

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لإعادة تصميم الأعمال على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لتشجيع مقترحات العاملين على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للمشاركة في صنع القرارات على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لتشكيل فرق العمل على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

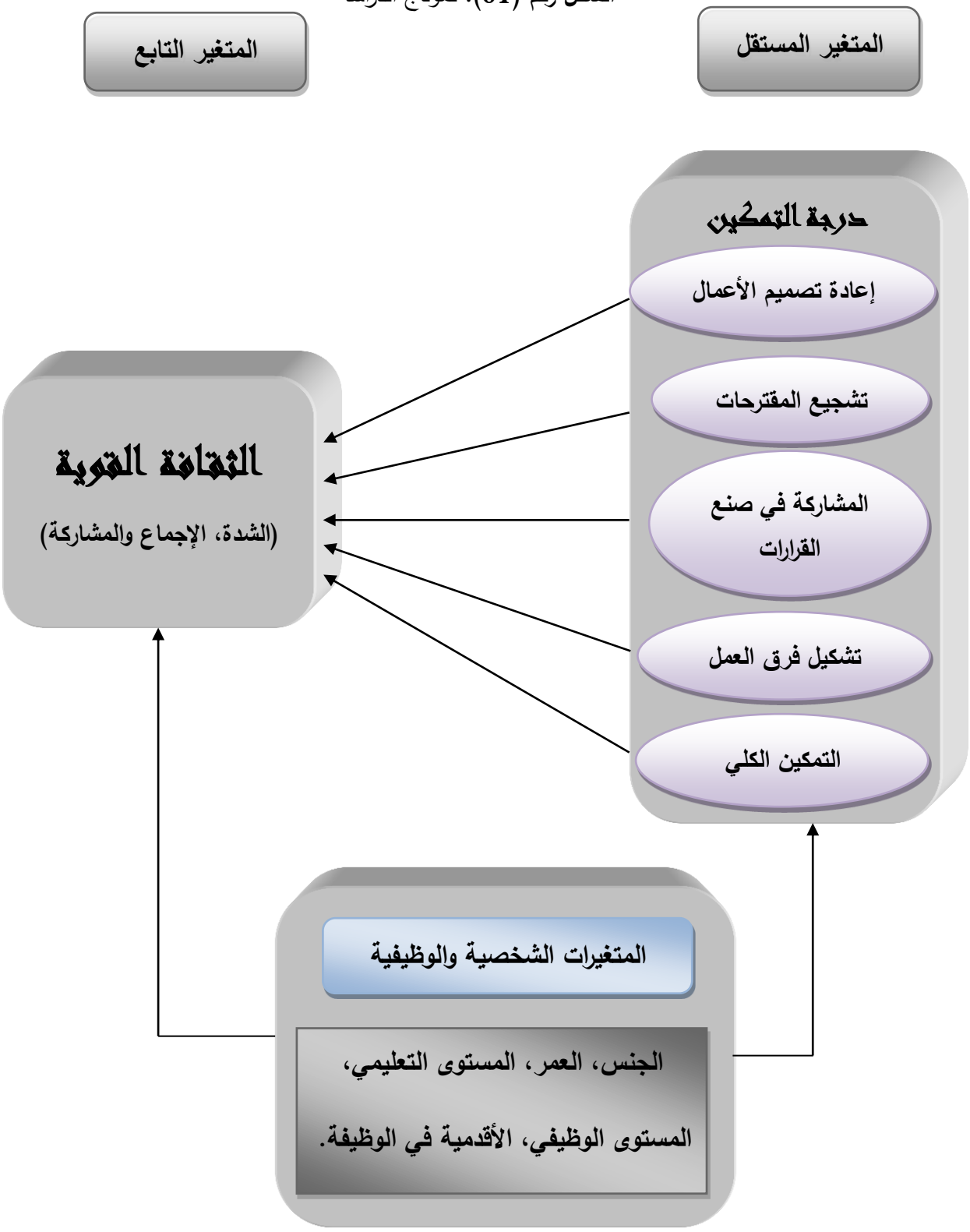
✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للتمكين الكلي على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة التمكين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في الثقافة القوية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

3. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

4. الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات التي تناولت موضوع التمكين

أ. الدراسات العربية:

✓ دراسة "برني لطيفة"، بعنوان: "**أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة**"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة– الجزائر، 2014– 2015، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين من خلال بعدين، التمكين الإداري والذي يضم (الفرص، والدعم، والقوة الرسمية)، والتمكين النفسي الذي يضم بدوره (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية أو حرية التصرف، والتأثير) على الأداء الاجتماعي من خلال التركيز على أطراف الفاعلة (العاملين، المرضى وجودة الخدمات المقدمة، والمجتمع، والبيئة) في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة لولاية بسكرة، استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث قامت بتوزيعه على (720) عامل في المؤسسات الاستشفائية العامة والخاصة، وتم استرجاع (472) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دورا وأثرا لأبعاد تمكين العاملين (الإداري والنفسي)على الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.

✓ دراسة "أبوبكر بوسالم"، بعنوان: "**دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية (المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل)**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان– الجزائر، 2014– 2015، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي من خلال (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) في شركة سونطراك البترولية، حاسي رمل، اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على (340) عامل، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك دور لتمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي رمل.

✓ دراسة محمد يوسف الزاملي، بعنوان: "**درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم**"، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة– فلسطين، 2015، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري من خلال (تفويض السلطة، والتحفيز، والعمل الجماعي، والاتصال وتدفق المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرار) وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وقد استخدم الباحث منهجين المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، وقام بإعداد استبانتين، والتي وزعها على جميع أفراد المجتمع

البالغ عددهم (145)، وتم استرداد (129) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة التمكين الإداري لديهم وبين متوسطات درجات تقديرهم لمستوى رضاهم الوظيفي.

✓ دراسة "عزة حسين ردة العبدلي الشريف"، بعنوان: "**واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة**"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014– 2015، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري من خلال (تفويض السلطة، وتنمية روح الفريق، والمشاركة بصناعة واتخاذ القرار، والسلوك الإبداعي) لمديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على (67) مديرة، و(496) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وإيجابية بين درجات توافر التمكين الإداري للمديرات وبين تحقيقهم للتنمية المهنية للمعلمات عند مستوى الدلالة (1%).

ب. الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة "Minhajul Islam"، بعنوان: **"The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: empirical evidence empirical evidence from financial enterprises in Bangladesh"**، مجلة رجال الأعمال (النظرية والتطبيق)، المجلد 17، العدد 02، 2016، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تمكين العاملين من خلال (القوة، والمعرفة، والمعلومات، والمكافأة، ومعنى العمل، والكفاءة، والاستقلالية في العمل، والتأثير) على رضا الوظيفي وجودة الخدمة في المؤسسات المالية في بنغلادش، استخدم الباحث منهجين، المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، وشملت عينة الدراسة (240) عامل موزعين على (20) مؤسسة مالية مختلفة، تضم كذلك القطاع الخاص من المصارف وشركات التأمين في بنغلادش، واعتمد في تحليله للبيانات على برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة الخدمة المقدمة ورضا الوظيفي يعتمد بدرجة كبيرة على تمكين العاملين، وهو ما يدل على وجود أثر لتمكين العاملين من خلال أبعاده (القوة، والمعرفة، والمعلومات، والمكافأة، ومعنى العمل، والكفاءة، والتأثير) على رضا الوظيفي وجودة الخدمة، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد هناك أثر لبعد (الاستقلالية في العمل) على الرضا الوظيفي وجودة الخدمة في المؤسسات المالية في بنغلادش.

✓ دراسة "Gaudreau Meyerson" و"Blanchard Dewettinck"، بعنوان: **"Effect of Empowerment on Employees Performance"**، أبحاث مقدمة في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد02، جويلية 2012، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر التمكين من خلال (التفويض، وإدارة بالمشاركة، والتشجيع ومنح المكافآت) على تحسين أداء العاملين في شركة الاتصالات، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، والسببية المقارنة، حيث تم استخدام استبانتين، فقد تم توزيعهما على فترتين من الزمن

قبل وبعد تنفيذ التمكين، وتكونت عينة الدراسة من (226) عامل في شركة الاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فرق كبير في الأداء العاملين قبل وبعد تنفيذ التمكين، وذلك عن طريق (التفويض، وإدارة بالمشاركة، والتشجيع ومنح المكافآت) والتي كان لها دور فاعل في التحسين من أداء العاملين.

ثانيا: الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية

أ. الدراسات العربية:

✓ دراسة "عبد القادر بن برطال"، بعنوان: "**التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط– الجزائر، 2016– 2017، هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية من خلال (الثقة التنظيمية، والتحفيز، والهيكل التنظيمي، ونظم وتكنولوجيا المعلومات، والمشاركة) على عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في اكتساب وتبادل وتطبيق المعارف بين العاملين، وشملت الدراسة على (4) مؤسسات جزائرية كانت لها تجربة مع إدارة المعرفة، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة غرضية غير عشوائية متكونة من (325) عامل، وبلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها (306) استبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن هناك أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

✓ دراسة "سامية بنت عيضه عبد الله السواط"، بعنوان: "**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العام من وجه نظر معلمات ومديرات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة**"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014– 2015، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال (ثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار، وثقافة الإنجاز، وثقافة التعاطف الإنساني) والإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر معلمات ومديرات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة والبالغ عددها (697)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين (ثقافة النظم والأدوار، وثقافة الإنجاز، وثقافة التعاطف الإنساني) وبين تطبيق الإدارة الإلكترونية، بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة القوة وبين تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العام.

✓ دراسة "عيساوي وهيبة"، بعنوان: "**أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار**" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان– الجزائر، 2011–2012، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وذلك من خلال تأثير

كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية وهي(الجانب المعنوي، والسلوكي، والمادي) على الرضا الوظيفي، وقد أجريت هذه الدراسة على الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على (60) عامل، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية السائدة على الرضا الوظيفي، والبعد الذي كان له أكبر تأثير على رضا الوظيفي هو البعد المادي.

✓ دراسة أسعد محمد أحمد عكاشة، بعنوان: "**أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (Paltel) في فلسطين**"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية من خلال(السياسات والإجراءات، والأنظمة والقوانين، والمعايير والمقاييس، والأنماط السلوكية، والقيم التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والاتجاهات التنظيمية) في شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel)، وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) عامل، وتم استرجاع (248) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel).

ب. الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة "Beverly Cutajar"، بعنوان: **"The Impact Of Organizational Culture on The Management of Employees' Talents: the case of Maltese ict Organizations"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة ليستر، 2012، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمالطا وأثرها على إدارة المواهب، استخدم الباحث المقابلة والاستقصاء، كأدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (79) مدير، و(128) عامل في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمالطا، وأشارت النتائج إلى أن معظم الشركات محل الدراسة، ليس لديها ثقافة مبنية حول مجموعة واضحة من القيم، ولا يوجد أيضا هيكل للمواهب يستند إلى ممارسات الموارد البشرية التي تغذي استراتيجية الأعمال، بالإضافة إلى عدم وجود أي دليل على قياس العائد من الاستثمار في المواهب بين شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمالطا، هذا وقد أشارت التوصيات الواردة في هذه الدراسة إلى ضرورة احتضان الشركات لثقافة تركز على إيجاد الموهبة وتطويرها لتعزيز وتفعيل من الأداء والإنتاجية.

✓ دراسة "Akhtar Shoaib Ch et All" بعنوان: "**Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations"**،

مجلة أبحاث العلوم الحديثة، المجلد02، العدد05، ماي2013، هدفت هذه الدارسة للتعرف على تأثير الثقافة التنظيمية من خلال (ثقافة الفريق، وثقافة الشبكية، وثقافة الهرمية، وثقافة السوق) على التزام العاملين من خلال (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، وقد أجريت دراسة استقصائية لـ(371) عامل في القطاع المصرفي، وقد أشارت النتائج إلى أن ثقافة الفريق هي أحد الأنواع الثقافية الأكثر تفضيلا لدى العاملين، وكذلك أظهرت النتائج أن ثقافة الفريق هي الأكثر ارتباطا مع أبعاد الالتزام التنظيمي مقارنة بأنواع الثقافة الأخرى، وباستخدام المتغير الديمغرافي للجنس، وجد أن الإناث أكثر ميلا إلى الالتزام العاطفي، في حين أن الذكور يميلون بدرجة عالية نحو الالتزام المعياري، أما بالنسبة للالتزام الاستمراري فلا يوجد فيه اختلاف يعود للجنس.

ثالثا: الدراسات التي تناولت موضوع تمكين العاملين والثقافة التنظيمية

✓ دراسة بطاهر بختة، ومخفي أمين، بعنوان: "**إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية (فرع مستغانم)**"، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور استراتيجية التمكين في تعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسستي كلور والأدوية بمستغانم، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، فقد تم توزيع (64) استبانة، واسترجاع (38)، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط ضعيف موجب بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية للمؤسستين، وبهذا قد خلصت الدراسة إلى أن استراتيجية تمكين العاملين تسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسستين.

✓ دراسة كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، بعنوان: "**الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين**"، **دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور متال الجزائر**"، مجلة المؤسسة، العدد 06، 2017، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي) على تمكين العاملين في مؤسسة أرسلور متال الجزائر، وقد تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من (294) عامل، وقد أشارت النتائج المتوصل إليها إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية وأثر ايجابي ضعيف للثقافة التنظيمية بأبعادها المتبناة على تمكين العاملين.

✓ دراسة نوري عبد الودود الجناعي، وعمرو محمد صالح علي، بعنوان: "**العلاقة بين الثقافة المنظمية وتمكين العاملين، دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة– صنعاء**"، مجلة الدنانير، العدد 12، 2018، هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين الثقافة المنظمية (القيم التنظيمية، والاتجاهات التنظيمية، والحرص على الانجاز، والقوة والسيطرة) وتمكين العاملين (المشاركة في صناعة القرار، تفويض الصلاحية، الدافعية، التدريب) في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في (7) مستشفيات أهلية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

والمنهج التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (241) عامل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الثقافة المنظمية وتمكين العاملين فيما عدا بعد القوة والسيطرة.

5. ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات:

من خلال تناول الدراسات السابقة لموضوع التمكين والثقافة التنظيمية، فإن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو محاولة التعرف على درجات التمكين ودورها في تعزيز الثقافة القوية، وبذلك تم الاعتماد على نموذج يختلف عن الدراسات السابقة، حيث تبنت هذه الدراسة نموذج (Daft) لقياس درجات التمكين، ونموذج (Stephen. P. Robbins) للعوامل المحددة لقوة الثقافة، كما أن هناك اختلاف في الفترات الزمنية للدراسات السابقة والتي كانت ما بين 2012 و2018 مقارنة بالدراسة الحالية والتي كانت في 2019، هذا وبالإضافة إلى وجود اختلاف كذلك من حيث مجتمع الدراسة، فالدراسات السابقة ركزت على مؤسسات تعليمية، واستشفائية، ومصارف وشركات الاتصال، أما الدراسة الحالية فأجريت في مديرية الصيانة بالأغواط.

6. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

أ. منهج الدراسة: من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعاده وجوانبه ونتائجه والإجابة على تساؤلات الإشكالية، وإثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات المرتبطة بالموضوع والإلمام به، والتحكم فيه بغية المرور للجانب التطبيقي، والذي كان في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، محاولةً إسقاط ما جاء في الجانب النظري على المديرية.

ب. أدوات المستخدمة في الدراسة:

✓ **الدراسة النظرية:** لقد تم استخدام بعض المراجع المتوفرة حول الموضوع والتي كانت في شكل ورقي وإلكتروني، وكذلك باللغة العربية والأجنبية، بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة ومنها: المقالات، ورسائل الماجيستر، وأطروحات الدكتوراه.

✓ **دراسة حالة:** أجريت هذه الدراسة في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، حيث تم استخدام الاستبانة التي تم توزيعها على عينة (طبقية) من العمال، بعد عرضها على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق رقم 01) حيث تم استرجاع (152) استبانة صالحة للتحليل، من أصل (169) استبانة موزعة، وقد تم الاعتماد في التحليل على برنامج (SPSS 19)، وبرنامج (Excel 2010).

7. مصطلحات الدراسة:

✓ **تمكين العاملين:** هو توفير للعاملين المعلومات، ومنحهم القوة، والحرية، والمسؤولية لإنجاز أعمالهم دون تدخل الإدارة في ذلك، مما يتيح المجال للعاملين للإبداع وابراز طاقاتهم ومؤهلاتهم.

✓ **درجات التمكين:** وهي المستويات التي تختلف المنظمات في تبنيها لتطبيق التمكين، وذلك تبعا لرؤيتها للتمكين، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الدرجات التالية لتمكين العاملين: (إعادة تصميم

الأعمال بما يحقق الإثراء الوظيفي، وتشجيع مقترحات العاملين، والمشاركة في صنع القرارات، وتشكيل فرق العمل، والتمكين الكلي).

✓ **الثقافة التنظيمية:** وهي الإطار الفكري للمنظمة الذي يحدد سلوك أعضائها، ويحكم تصرفاتهم، ويوجههم لتحقيق أهدافها.

✓ **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تتمتع بثقة وقبول وتأييد العاملين لها، فهي تعبر عن استجابة العاملين وقوة تمسكهم بالقيم الجوهرية للمنظمة، وكذلك شدة ارتباطهم بالثقافة ككل، مما يؤثر ذلك على سلوكهم داخل وخارج المنظمة.

8. حدود الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود بشرية، مكانية، وزمنية نظهرها فيما يلي:

أ. **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة طبقية من عمال مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

ب. **الحدود المكانية:** خصصت الدراسة على مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

ج. **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة الميدانية خلال الموسم الدراسي للسنة الجامعية 2019/2018، ابتداء من شهر ديسمبر إلى غاية شهر جوان 2019.

9. أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

✓ باعتبار أن الموضوع يدخل ضمن اهتمام وتخصص الباحثة ومحاولة الإلمام بجوانبه وبلورته على المستوى النظري والميداني؛

✓ قابلية الموضوع المختار للبحث العلمي وإمكانية التحقق منه ميدانيا، وإمكانية إخضاعه للإجراءات المنهجية؛

✓ أهمية التمكين والثقافة التنظيمية في حياة المنظمات على اختلافها وأثرها الواضح على سير العمل وتحقيقها لأهدافها بشكل متميز؛

✓ تقديم إطار عام يمكن من خلاله التعرف على أهمية الثقافة القوية ودورها في تعزيز الروابط بين أعضاء المنظمة، والتعرف أكثر على درجات التمكين وعلاقتها بالثقافة القوية للمنظمة.

10. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:

✓ الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات المطروحة، أما الهدف الرئيس فهو توضيح أثر درجة التمكين على تعزيز الثقافة القوية؛

✓ محاولة إبراز بأن تمكين المورد البشري في المنظمة أصبح مبدأ ضروري وليس اختياري؛

✓ التعرف على درجة التمكين التي تساهم في تفعيل الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)؛

✓ تقديم بعض التوصيات التي قد تساعد المسؤولين وأصحاب القرار، وترك مجال مفتوح جدير بالاهتمام من قبل الباحثين في دراساتهم من أجل إثراء الفضاء العلمي والمعرفي.

11. دوافع اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع لعدة أسباب من بينها:

✓ إن موضوع تمكين العاملين قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء؛

✓ التمكين يتيح للعاملين فرصة إظهار إمكانياتهم وقدراتهم في مكان العمل؛

✓ أهمية الثقافة في فهم البناء التنظيمي والسلوكي لأي منظمة؛

✓ دور الثقافة القوية في الحفاظ على هوية المنظمة وتأثيرها في أنشطة وسلوك العاملين؛

✓ إنه موضوع جدير بالاهتمام والدراسة.

12. صعوبات الدراسة:

أثناء القيام بإعداد هذه الدراسة تمت مواجهة بعض الصعوبات والعراقيل التي أثرت على سير الحسن للبحث، وصعبت التعمق في بعض النقاط والتفاصيل فيها رغم أهميتها، ويرجع ذلك إلى:

✓ صعوبة الحصول على المعطيات والمعلومات الكافية والإحصائية اللازمة لإعداد دراسة تطبيقية أكثر دقة؛

✓ صعوبة اجراء مقابلة مع الإطارات والمشرفين في المديرية؛

✓ عدم استرجاع العدد الكافي من الاستبانات، والذي من المفروض أن يشمل حجم العينة المدروسة.

13. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، فالفصل الأول كان عبارة عن مدخل لتمكين العاملين في منظمات الأعمال، حيث تم التطرق فيه إلى المفاهيم الأساسية للتمكين وإلى أهميته في المنظمة، وإلى مختلف تصنيفاته، وأهم المرتكزات التي يقوم عليها، أما الفصل الثاني فقد تضمن مفاهيم وأساسيات حول الثقافة التنظيمية، ولذلك تم التعرف فيه على ماهية الثقافة التنظيمية، ومكوناتها الأساسية، بالإضافة إلى آليات تشكيل والمحافظة على الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها، بينما الفصل الثالث فقد كان محاولة الربط بين درجة التمكين والثقافة التنظيمية، وتم التطرق فيه إلى متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين، وكيف تسعى المنظمة لتغيير من ثقافتها، بالإضافة إلى التعرف على قوة الثقافة التنظيمية، والدرجات المختلفة للتمكين، وعلاقة هذه الأخيرة بقوة الثقافة، أما الفصل الرابع فقد كان إسقاطا لما تم تناوله من الناحية

النظرية على أرض الواقع من خلال القيام بدراسة حالة في مديرية الصيانة بالأغواط ومحاولة التعرف على واقع التمكين في المديرية، وذلك بدراسة مختلف درجاته (إعادة تصميم الأعمال، وتشجيع مقترحات العاملين، والمشاركة في صنع القرارات، وتشكيل فرق العمل، والتمكين الكلي) ودورها في تعزيز قوة ثقافة المديرية.

الفصل الأول

مدخل إلى تمكين العاملين في منظمات الأعمال

تمهيد الفصل الأول:

يعتبر التمكين من المفاهيم التي أصبحت تتبناها المنظمات، لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، والتماشي مع مبادئ الإدارة الحديثة، والتي تدعوا إلى اللامركزية، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات، وذلك انطلاقا من رفع المستوى المعرفي والمهاري للمورد البشري.

فالمورد البشري أصبح هو المفتاح الرئيس لنجاح المنظمات في الوقت الحالي، وأساس تميزها، ولذلك فهي تسعى جاهدة إلى رفع قدراته وتنميتها، وتوفير له المناخ المناسب لكي يساهم بأقصى طاقاته في رفع من أداء المنظمة وتحسينه، الأمر الذي يمكنها من البقاء والنمو، والتصدي لكل التحديات والصعوبات التي تعترض طريقها.

وبذلك تمكين العاملين هو الأسلوب الملائم الذي يسمح بالاستغلال الأمثل لقدرات العاملين وتطويرها، بالإضافة إلى تشجيعهم على الإبداع والابتكار، والتحسين من أدائهم، كما يسمح بالاستجابة السريعة لتغييرات البيئة، ويرفع من جودة القرار داخل المنظمة.

ومن خلال تناول موضوع تمكين العاملين، فإنه سوف يتم التطرق في هذا الفصل لما يلي:

- **المبحث الأول:** ماهية تمكين العاملين
- **المبحث الثاني:** أساسيات تمكين العاملين
- **المبحث الثالث:** مرتكزات تمكين العاملين
- **المبحث الرابع:** نماذج تمكين العاملين

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى التطور التاريخي لتمكين العاملين، ومفهومه، ومدى أهميته في المنظمة، وكذلك سيتم التطرق إلى الفرق بينه وبين بعض المصطلحات الإدارية التي تتشابه معه.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم تمكين العاملين

نال موضوع تمكين العاملين اهتماما واسعا ومتزايدا على المستوى الأكاديمي والتطبيقي منذ مطلع الثمانينات، غير أنه في هذه الفترة اقتصر على القطاع الصناعي دون قطاع الخدمات إلى غاية التسعينات، حيث صار التأكيد على جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء، واللذان يتطلبان مناخا داخليا داعما.[1]

فتمكين العاملين ثمرة تجارب وأفكار إدارية عديدة بدأت في القرن العشرين، وكان بذلك محصلة لتطور الممارسات الإدارية خلال أكثر من مائة عام.[2]

ومن أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تلك المراحل:

1. التمكين في المدرسة الكلاسيكية:

في القرن السابع عشر بدأت الثورة الصناعية وظهرت معها أفكار آدم سميث حول الكفاءة الإنتاجية من خلال مبادئ التخصص وتقسيم العمل، وقد بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين، من خلال المدارس الكلاسيكية والسلوكية والنظريات الحديثة.[3]

بالنسبة للمدرسة الكلاسيكية فقد كان الفكر السائد آنذاك بعيدا كل البعد عن المفاهيم ذات البعد الإنساني فمرتكزها الأساسي هو البعد المادي، وتجلى هذا بشدة في أفكار نظرية الإدارة العلمية لـ (Fredrick Taylor) التي تتنافى تماما مع مبدأ التمكين حيث ينظر للعامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة الإنتاجية فقط، ومن أجل كذلك زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، وهنا يشعر العامل بالملل والإرهاق من روتينية العمل وينعدم عنده التفكير الإبداعي وإيجاد البدائل المختلفة لمشاكل العمل.[4]

ثم جاءت أفكار النظرية الإدارية لـ (Henri Fayol) التي ركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، إذ لا يجد فيها العامل مجالا للمشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.[5]

---

[1] - برني لطيفة، **"أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة"**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014 - 2015، ص19.

[2] - المرجع السابق.

[3] - يحي ملحم، **"التمكين، مفهوم إداري معاصر"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2006، ص25.

[4] - برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص19.

[5] - المرجع السابق.

غير أنه ظهر في إطار نظرية التقسيمات الإدارية طرح (Luther Gulick) المتعلق بتفويض السلطة واعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء (Management By Exeption) والذي يعني تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري في الأمور التي تولدت وتكونت عنها خبرات علمية، وصيغت لها قوانين محددة، مما جعل العمل اليومي روتينيا لا يتطلب جهدا فكريا وعمليا عند اتخاذ القرار بشأنه، وبذلك طور هذا المبدأ عملية تفويض السلطة وعدم إقحام الإدارة العليا بالأمور التفصيلية في الأداء، واقتصار دورها على الجوانب الإبداعية والقرارات الأساسية والاستثنائية، ولا يكون الرجوع إليها من طرف المرؤوسين إلا في حالة عدم توفر الصلاحيات لمعالجة مشكل ما.[1]

أما بالنسبة لـ (Max Weber) فمن خلال النظرية البيروقراطية فقد سعى لجعل المنظمة نظاما عقلانيا مثل تايلور، وذلك من خلال وضع قوانين رسمية وتقسيم العمل، وتوضيح التسلسل الرئاسي، وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين، ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، فأهمل بدوره حرية التصرف واتخاذ القرار للعاملين وحصره في الإدارة العليا.[2]

وعلى الرغم من أن (Mary Parker Follett) قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية، حول تشجيع العاملين والمدراء على العمل بتوافق وتعاون وانسجام، دون سيطرة جهة على أخرى، والتأكيد على أهمية الحرية، وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة، وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد أكدت على أهمية الإنسان وشعوره بالانتماء لمنظمته إلا أن أفكارها لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب.[3]

وبذلك التمكين في الفكر الإداري الكلاسيكي كان بعيدا كل البعد عن الواقع العملي، فالتركيز الوحيد الذي كان سائد آنذاك هو كيفية الرفع من إنتاجية العامل، ومحاولة تحقيق ذلك بالجانب المادي فقط، فبالرغم من أنه كان هناك مجال لتفويض السلطة في بعض الأمور التي تتوفر فيها معلومات، إلا أن ذلك لم يتطلب أي جهد من العامل، فكل القضايا كان لها تحديد مسبق.

2. تمكين العاملين في النظريات السلوكية في الإدارة

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تهتم بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب، وما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله

---

[1] - برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص ص19- 20.

[2] - المرجع السابق، ص20.

[3] - أبوبكر بوسالم، **" دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية (المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل)"**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان - الجزائر، 2014 - 2015، ص ص7- 8.

المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.[1]

ومن أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني:

أ. دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية: بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساهم بها (Elton Mayo) من جامعة هارفارد،[2] إذْ حاول دارسة ظروف العمل المادية "مستوى الإضاءة" وأثرها على إنتاجية العاملين، أظهرت صدفة أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل ورأت أنها تؤثر أيضا على الإنتاجية.[3]

فقد كشفت الدراسة أن أثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم وأحاسيسهم تعتبر عوامل بالغة الأهمية في سير العملية الإدارية، وكانت النتيجة التي خرج بها مايو من تجربته أن الإدارة عملية اجتماعية أكثر من كونها عملية ميكانيكية رسمية، وهذه العملية الاجتماعية تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية وغير رسمية بين جماعات العاملين، وعلى هذا فإن تلبية حاجاتهم تصبح محور السلوك الإداري دون الإضرار بجوانب السلوك الإداري الرسمي للمنظمة.[4]

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل في المنظمة ومساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع، والابتكار، والتفوق، والتحدي، والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العامل ومنحه حريات أكبر في العمل، ومن أهم هذه النظريات نظرية **(Ibraham Maslow)** للحاجات، ونظرية **(X و Y)** لصاحبها **(Douglas McGreoger)**، ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها **(Chris Argyris)**، وغيرها من النظريات التي بدأت تمهد الطريق بشكل تدرجي نحو التمكين ورفع أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال.[5]

ب. نظرية (Ibraham Maslow) للحاجات: لقد قام (Maslow) من خلال هذه النظرية بدراسة وتتبع دوافع وحاجات العاملين، وقد توصل إلى ضرورة دراسة قضايا خاصة تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، وتدوير العمل، وتفويض الصلاحيات، وتوسيع وإثراء العمل.[6]

ج. نظرية الحاجات لـ (McClelland): يرى (McClelland) أن هناك ثلاثة حاجات لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهذه الحاجات هي:[7]

---

[1] - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص28.
[2] - المرجع السابق، ص29.
[3] - أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص08.
[4] - فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، **"السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"** ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2005، ص63.
[5] - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص29- 30.
[6] - أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص08.
[7] - عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **"إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحى نظمي"**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص ص394- 395.

✓ **الحاجة إلى الانجاز:** وهي الحاجة إلى أن يبذل الفرد جهدا، وأن يحقق انجازات معينة وأن يتفوق فيها وفقا لمعايير معينة.[1]

✓ **الحاجة إلى القوة:** هي الحاجة إلى السيطرة على الآخرين والتأثير فيهم.[2]

✓ **الحاجة إلى الانتماء:** هي الحاجة إلى تشكيل علاقات اجتماعية قوية مع الآخرين، أين يحصلون على الرضا والإشباع من خلال تنمية وتعزيز التفاهم المشترك وإقامة أواصر المودة مع غيرهم.[3]

ووفقا للدراسات التي قام بها (McClelland) فإنه اعتقد أن حاجات الفرد إلى الانجاز هي دافع كامن ومتميز عن بقية حاجاته.[4]

د.نظرية (X و Y) لـ (Douglas McGregor): تأثر (Douglas McGregor) بأفكار (Maslow) ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال نظريته التي سماها نظرية (X و Y)،[5] حيث تشير (X) إلى النظرة المتشائمة للإنسان بعكس (Y) التي تشير إلى النظرة المتفائلة.[6]

فالمديرون من أنصار نظرية (X) يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يسمح بإنشاء عاملين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرون من أصحاب نظرية (Y) فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح مجال واسع أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف العاملون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف، انسجاما مع توقعات مديريهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء، وعدم الثقة سيصنع غير ذلك،[7] وبذلك تقوم نظرية (Y) على تهيئه الظروف لدفع العاملين نحو تحقيق الأهداف، بدلا من الإشراف على جهودهم وتوجيهها، فهي تسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرار على جميع المستويات، وتهتم بآرائهم واقتراحاتهم بعناية، وتمنحهم فرصه كبيرة لتحمل المسؤولية.[8]

---

[1]- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص395.
[2] - برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص24.
[3] - المرجع السابق.
[4] - المرجع السابق.
[5] - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص32.
[6] - علي الشريف، **"مبادئ الإدارة، مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية– مصر، 2001، ص72.
[7] - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص32.
[8] - Mohammad Vali Nazari Ali Abadi, Mehrdad Goudarzvand Chegini, **"Process of Employee Empowerment (Concepts and Dimensions)"**, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 02, No. 11, July 2013, P78.

هـ. نظرية الشخصية البالغة لـ (Chris Argyris): إن أعمال (Argyris) منذ عام 1957 في حد ذاتها تعبير واضح عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه في كتابه (المنظمة والشخصية) (Personality and Organization) نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية واتجاهاتها التي لا تنسجم مع الشخصية الناضجة، فهي تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، كما أنها تكرس الاعتمادية والسلبية حيث يشعر العامل أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية، وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية، والحل من وجهة نظر(Argyris) هو في التعامل مع الأفراد على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، فالتغيب، ودوران العمل، والكسل، والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.[1]

وبذلك بدأ التوجه في النظريات السلوكية نحو الاهتمام بالجانب المعنوي للعامل، وليس الاقتصار فقط على الجانب المادي، وذلك بمنحه حرية في العمل لكي يبدع ويبتكر، ومشاركته في اتخاذ القرار، وتفويض له الصلاحيات، فكل ذلك ساهم في الرفع من قيمة العنصر البشري، ومهد الطريق للتفكير في تمكينه.

3. تمكين العاملين في النظريات الحديثة

ومن بين أهم النظريات التي ظهرت في الفكر الحديث ما يلي:

أ. نظرية النظم: إن هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤية المنظمة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة، ومتعاونة، ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم القدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه.[2]

ب. النظرية الموقفية: تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو

[1] - برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص23.
[2] - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص33-34.

نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الموقفية الخاصة بالمنظمة، وبالتالي النظرية الموقفية مجال مناسب للتفكير المبدع وعدم التسرع، وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها،[1] كما تمثل تحديا لمقدرة المسيرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا ما ينمي ويطور شخصياتهم.[2]

وعليه النظريات الحديثة أكدت على ضرورة التنسيق والتكاتف لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من خلال التركيز على مبادئ التشارك والتعاون من خلال العمل كفريق، وكذلك ضرورة الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية، واختيار الأساليب الإدارية التي تتناسب معها، وبالتالي هذا التوجه أكد على الحاجة الملحة لأساليب وممارسات تتماشى مع التغييرات التي تحصل في البيئة، وهو ما يحققه تمكين العاملين.

4. الاتجاهات والممارسات المعاصرة وتمكين العاملين

ومن بين تلك الاتجاهات والممارسات ما يلي:

أ. إدارة الجودة الشاملة: بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يُعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المنظمة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن، وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الايزو وغيرها، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضا، جودة أداء العاملين، لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء كانت سلعاً ملموسة، أو خدمات غير ملموسة، فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث أن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل.[3]

وقد ركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين العاملين بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة، ذلك لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور العامل

[1] - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص34.
[2] - برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص25.
[3] - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص 34- 35.

المحوري والهام في تلك العملية، وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني العامل وانتمائه لفكر الجودة، ولأن التمكين يحتاج لانتماء العامل وقناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة في سبيل تحقيقها.[1]

ب. نظرية (Z): قام من خلالها الباحث (William Ouchi) بالجمع بين الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية، وقد ركزت هذه النظرية على ثلاث مرتكزات فكرية (الثقة، والمودة، والمهارة)، واهتمت كذلك بالحركة الأفقية للعاملين من خلال إتقان الوظائف المختلفة قبل الترقية والاهتمام بتنمية المسار الوظيفي، والتركيز على عمل الفريق،[2] ومشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.[3]

ج. الإدارة بالأهداف: إن بدايات هذا المفهوم يرجع إلى (Peter Drucker) من خلال كتاب الذي نشره في سنة 1954 (The pracrice of management) وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معا.[4]

وهذا النمط من الإدارة هو عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس، وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة، واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية،[5] وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى المرتكزات الآتية:[6]

- ✓ أهمية العنصر البشري في المنظمة، مما يتوجب منح العاملين الثقة في التعلم واكتساب المهارات والإبداع؛
- ✓ مساعدة العاملين في المواءمة بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة؛
- ✓ مساعدة العاملين في تحديد أفضل السبل لتحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات المتاحة، وإنشاء جو من التعاون والعمل الجماعي وتنمية روح الفريق.

د.المنظمة المتعلمة: المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها، والمنظمة المتعلمة كما يؤكد (Peter Senge) ترتكز على مقومات أساسية تتمثل في:[7]

- ✓ المعلومات وأهميتها في التعلم؛
- ✓ روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي؛
- ✓ التمكين، وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة؛

---

[1] - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص35.
[2] - برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص26.
[3] - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص35.
[4] - زيد عبوي، **"المفاهيم الإدارية الحديثة"**، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص60.
[5] - المرجع السابق، ص61.
[6] - برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص27.
[7] - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص35- 36.

- ✓ المشاركة هي جوهر عملية التعليم والتعلم؛
- ✓ القيادة التي تحمل الرؤية نحو منظمة متعلمة متطورة باستمرار.

هذا وتعتبر المنظمة المتعلمة من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد والتطوير المستمر في المنظمة.

وبالتالي مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري اتجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا في المنظمة، وعليه فإن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يكون من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الفرد في المنظمة.[1]

ومما تقدم نستنتج بأن التوجهات المعاصرة أكدت على ضرورة تمكين العاملين، وذلك لدوره الأساسي والجوهري في التحسين المستمر وتطوير مختلف العمليات والأنشطة، ومساهمته الفعالة في اكتساب المهارات وتوليد المعارف، وتنميته لروح المشاركة والعمل الجماعي والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين.

المطلب الثاني: مفهوم تمكين العاملين وأهميته

اختلفت مفاهيم التمكين وتعددت لاختلاف دراسات الباحثين، ولأهميته في العصر الحالي، ولذلك سوف يتم التعرف على أهم تلك المفاهيم، ومدى أهميته في المنظمة فيما يلي:

أولا: مفهوم تمكين العاملين

إن التمكين لغويا من الفعل مَكَّنَ، ويقال مَكُنَ فلان عند الناس أي علا شأنه، وأمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطانا،[2] وتقول العرب إن بني فلان لذو مَكِنةٍ من السلطان أي تمكّن.[3]

أما اصطلاحا فيقصد بالتمكين على أنه منح السلطة والقوة الشرعية أو القانونية،[4] فهو مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين[5]، إذْ يمثل: "فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا".[6]

---

[1] - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص36.

[2] - مجمع اللغة العربية، **"المعجم الوسيط"**، ط 4، مكتبة الشروق الدولية، 2007، ص881.

[3] - ابن منظور، **"لسان العرب"**، المجلد13، دار صادر، بيروت، ص 412.

[4] - مدحت محمد أبو النصر، **"إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة"**، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2007، ص73.

[5] - صفاء جواد عبد الحسين، **"أثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد32، 2012، ص83.

[6] - تيسير زاهر، **"أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد28، العدد02، 2012، ص264.

وعرفه *(Daft) بأنه: "منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار"،[1] أي المشاركة في إسناد سلطة اتخاذ القرار إلى أسفل التسلسل الهرم التنظيمي.[2]

أما **(Robbins) فقد عرفه بأنه: "منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية".[3]

وهناك من يعرف التمكين بأنه: "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".[4]

ويشار إليه بأنه: "منح العاملين القوة على وضع الأهداف الخاصة بأعمالهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن حدود المسؤوليات والسلطات المخولة لهم".[5]

وقد عرفاه ***(Cook & Hunsaker) بأنه: "تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى".[6]

ويعرف أيضا بأنه: "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم".[7]

---

*Richard L. Daft: هو أستاذ الإدارة في كلية أوين لدراسات العليا للإدارة، جامعة فاندربيلت، وهو متخصص في دراسة نظرية المنظمة والقيادة، وألف العديد من الكتب في هذه المجالات، وقد شارك في التطوير الإداري والاستشارات للعديد من الشركات والمؤسسات الحكومية.

[1] - عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، **"أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص165.

[2]- Fahad Malik et al, **"Does Psychological Empowerment Bring About Employee Commitment? Evidence from Telecommunication Sector of Pakistan"**, Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 05, No. 01, 2013, P16.

**Stephen P. Robbins: قام بالتدريس في العديد من الجامعات، وتركزت اهتماماته البحثية على الصراع، والسلطة، والسياسة في المنظمات، وصنع القرار السلوكي، وتنمية مهارات التواصل الفعال، وهو مؤلف للعديد من الكتب في الإدارة والسلوك التنظيمي.

[3] - عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص165.

[4] - عبد العالي دبلة، وفاء العمري، **"آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث"**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، 2016، ص55.

[5] - Romie F. Littrell, "**Influences on employee preferences for empowerment practices by the the (ideal manager) in China"**, International Journal of Intercultural Relations, No.31, 2007, P 92.

***Cook & Hunsaker: Curtis W. Cook: وهو مؤلف للعديد من الكتب في الإدارة والسلوك التنظيمي. Hunsaker Phillip: أستاذ الإدارة بجامعة سان دييغو، وهو كذلك مؤلف للعديد من الكتب في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي.

[6]- أحمد على صالح، محمد ديب المبيضين، **"مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، بحث ميداني"**، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر ، العدد09، 2011،، ص79.

[7] - عامر خضير الكبيسي، **"إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2005، ص136.

كما يقصد بتمكين العامل: "رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون ارشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى".[1]

وعرفاه [*](Geroy & Anderson) بأنه: "العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات".[2]

ويعرف قاموس (أوكسفورد) التمكين على أنه: "إعطاء القدرة للشخص الممكن"،[3] حيث يتم تمكين العاملين من خلال تبادل المعلومات والاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحسين القدرة الفكرية.[4]

ويرى [**](Hellriegel and Slocum) أن التمكين يعني: "ايجاد الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة، التي تصاحب اتخاذ القرارات غير روتينية والابداعية، ويحدث التمكين عندما يتشارك القائد التأثير والسيطرة مع أتباعه من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تنجز بها الأهداف المنظمية، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية".[5]

ووفقا لـ [***](Cook and Macaulay) فإن التمكين هو: "أداة تغيير إدارية تساعد المنظمة في إيجاد بيئة يمكن فيها لكل فرد استعمال قدراته وطاقاته".[6]

---

[1] - محفوظ أحمد جودة، **"إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات"**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004، ص138.

[*] Geroy & Anderson: Gary D. Geroy: رئيس برنامج تنمية الموارد البشرية في جامعة كولورادو، تتمثل اهتماماته البحثية في تنمية رأس المال الاقتصادي والبشري، والتدريب الدولي وعبر الثقافات، وتنمية الموارد البشرية على أساس المخاطرة. Jeffrey J. Anderson: هو الرئيس التنفيذي الخامس لكلية ليك فورست للدراسات العليا للإدارة، قبل انضمامه إلى الكلية في أكتوبر 2014، عمل كعميد مشارك لتنمية القيادة في كلية بوث لإدارة الأعمال بجامعة شيكاغو، واستفاد من خبرته في العمل من أجل تقديم منظور عملي مؤكد لمنهج تطوير القيادة.

[2] - محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، **"قضايا معاصرة في الإدارة، بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال"**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2010، ص129.

[3] - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **"إدارة الجودة الشاملة"**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص240.

[4] - Henry Ongori, **"Managing behind the scenes: A view point on employee empowerment"**, African Journal of Business Management Vol.03, No.01, January 2009, P10.

[**] Hellriegel and Slocum: Don Hellriegel: أستاذ بجامعة تكساس، الولايات المتحدة (عام 2006)، له العديد من المؤلفات في السلوك التنظيمي وإدارة المنظمات. John W. Slocum: أستاذ متقاعد من جامعة ساوثرن ميثوديست، كما قام بالتدريس في جامعة واشنطن، وجامعة أوهايو، وجامعة بنسلفانيا ، والجامعة الدولية في اليابان، وهو حاليًا باحث متميز وأستاذ مساعد للسلوك التنظيمي في مدرسة جندال للإدارة، جامعة تكساس.

[5] - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص ص240-241.

[***] Cook and Macaulay: Steve Macaulay: هو مسؤول تنفيذي لتطوير التعلم في مدرسة كرانفيلد للإدارة، وقد أمضى أكثر من 15 عاما في تقديم الاستشارات حول القضايا التنظيمية وإدارة العملاء. Sarah Cook: هي مديرة إدارية لشركة (Stairway Consultancy) لديها خبرة استشارية لمدة 15 عاما متخصصة في القيادة، وتميز الخدمة، وتغيير الثقافة، وهي واحدة من الأعضاء المؤسسين للشركة في عام 1989، كما أنها تتمتع بخبرة واسعة في مساعدة المؤسسات في القطاعين العام والخاص على تحسين خدمة العملاء، وتطوير قيادتهم وقدراتهم البشرية.

[6] - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص241.

كما يقصد به: "فترة لتحسين قدرة العاملين على اتخاذ القرار من خلال التعاون، والمشاركة، والتدريب، والتعليم، والعمل الجماعي".[1]

وهو أيضا: "عملية نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة"، أي أنها عملية لتحرير العاملين لكي ينطلقوا ويفعلوا ما يرون أنه الأحسن دون الخوف من أن يرفض المدير أو الرئيس قرارتهم.[2]

وهناك من ينظر للتمكين على أنه: "تخويل الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا ومهاريا لأداء العمل، والثقة المطلقة فيهم".[3]

كما يعني: "إعطاء السلطة للمرؤوسين في مستوى أدنى لجعلهم قادرين على اتخاذ قراراتهم الخاصة عند تقديم الخدمات للعملاء".[4]

هذا وينظر إلى التمكين على أنه مصدر طاقة للعاملين في المنظمة حيث يشعرهم بالمسؤولية ويدعو إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية لديهم، ويرتكز هذا المفهوم على ثلاثة محاور أو مفاتيح رئيسة وهي:[5]

- ✓ المشاركة بالمعلومات، مثال عن ذلك: معلومات عن النشاط العام للمنظمة، وبالتالي تمكين العاملين من التصرف في المواقف الجديدة؛
- ✓ يحدد مهام وحدود تصرفات العاملين ورسم أدوارهم خاصة علاقة العاملين ببعضهم البعض، مثال عن ذلك: قيم، وغايات، وصور ذهنية حالية ومستقبلية عن المنظمة؛
- ✓ يركز على دور الفريق بالإطار الجديد الذي يدعو إلى أن يدير فريق العمل نفسه بنفسه، والغاية من ذلك هو جعل فريق العمل أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم.

ومما سبق نستنتج بأن تمكين العاملين هو أسلوب إداري يتطلب تواجد الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، وذلك من أجل منح العاملين السلطة والقوة والقدرة لاتخاذ القرارات في إطار عملهم، وتحملهم للمسؤولية، إذْ يساعد ذلك في ابراز مهارات العاملين وكفاءتهم وابداعهم في العمل من جهة، واكتسابهم لمهارات ومعارف جديدة من جهة أخرى، مما يعزز من انتماءهم والتزامهم اتجاه المنظمة، ويؤدي إلى تحقيق أهدافها بفاعلية.

---

[1] - Hasan Tutar et al, **"The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees"**, African Journal of Business Management, Vol.05, N.15, August 2011, P6319.

[2] - مدحت محمد أبو النصر، **"إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة"**، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، 2007، ص ص231-232.

[3] - منى مؤتمن عماد الدين، **"أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية"**، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان- الأردن، 2004، ص106.

[4] -Dia Zeglat et al, **"Understating the Impact of Employee Empowerment on Customer-Oriented Behavior"**, Journal of Business Studies Quarterly, Vol.06, N.01, 2014, P56.

[5] - صلاح الدين محمد عبد الباقي، **"قضايا إدارية معاصرة"**، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2001، ص ص145- 146.

ثانيا: أهمية تمكين العاملين

لقد أصبحت عملية التمكين هامة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك فهي بحاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضائها ليساهم في تحقيق أهدافها، عن طريق إطلاق الطاقات لدى الأفراد، بتوفير قيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيمي ينبغي استثماره.[1]

فالتمكين يحتاج إلى ثقافة تنظيمية تتميز بحرية الممارسات الإدارية التي تمنح للأفراد في المستويات غير قيادية، بالإضافة إلى حرية التصرف وتحمل المسؤولية.[2]

وبذلك التمكين يعد عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تدرك بأن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد، وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين، ويرى (Ivancevich) أن العاملين لا يريدون فقط اشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل أن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير.[3]

والتمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المنظمات أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة، وتلبية طلبات الزبائن، والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، إذْ يشير (Daft) إلى أن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة، يعتقد عدد من المدراء البارزين بأن التخلي عن السلطة المركزية سوف يعزز السرعة والمرونة.[4]

هذا ويكتسب التمكين أهمية من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، إذْ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة.[5]

---

[1] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، **"الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات"**، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص145.

[2] - Saed akram mohammad al-suhimat, **"The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan"**, Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR), Vol. 02, No. 01, 2016, P75.

[3] - زكرياء الدوري وآخرون، **"مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص344.

[4] - المرجع السابق.

[5] - زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **"إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، في منظمات أعمال الألفية الثالثة"**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص29.

كما تكمن أهمية التمكين في استخراج كامل طاقات العاملين في المنظمات لتقديم أفضل ما لديهم، لأن أهداف المنظمة جزء مهم من أهداف العاملين، فالمديرين الذين يمهدون الطريق أمام مرؤوسيهم لتمكينهم، إنما هم يقدمون خدمة للمنظمة والعاملين معا.[1]

وتأتي أهمية التمكين كذلك في أن له تأثير على الأداء والولاء التنظيمي الذي يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، ويساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل، كما يحقق القدرة على الإنجاز والأداء الذي يقصي كافة القيود غير ضرورية أمام العاملين، والذي يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة عمل واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفعالياتهم نحو الإنجاز، كما يعد التمكين سببا رئيسا في تحقيق المنظمة لأهدافها إذْ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فعالية وكفاءة،[2] فمشاركة العاملين في الإدارة تساعد على زيادة الجودة، والكفاءة، والمنافسة التنظيمية.[3]

وبذلك تمكين العاملين له أهمية كبيرة في المنظمة فهو يعتبر أداة فعالة لتصدي للتغييرات المختلفة للبيئة، إذْ أنه يساعد على تكوين قاعدة من المهارات البشرية تجعل المنظمة أكثر مرونة في التكيف مع تلك التغييرات، كما أنه يؤدي إلى الحفاظ على العاملين من خلال تنمية الإحساس لديهم بالولاء للمنظمة، ورضا عن العمل، نتيجة منحهم للثقة ومجال لتعبير عن ذاتهم، وحرية لكي يبدعوا في عملهم.

---

[1] - إبراهيم رفيق اليازجي، **"التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة"**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين، 2015، ص15.

[2] - المرجع السابق، ص ص15- 16.

[3]- Minhajul Islam UKIL, **"The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction and Service Quality: Empirical Evidence From Financial Enterprizes in Bangladesh"**, journal of Business: Theory and Practice, vol.17. N.02, 2016, P179.

المطلب الثالث: الفرق بين التمكين وبعض المصطلحات الإدارية الأخرى

يتشابه التمكين مع بعض المصطلحات الإدارية، ويمكن التفرقة بينه وبين هذه المصطلحات فيما يلي:

1. التمكين والتفويض:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ، والوصول إلى الأهداف التنظيمية.[1]

أما التمكين فيشير (Lee & Koh) أنه تفعيل القدرة (Enabling) أكثر مما هو تفويض (Delegating)، ويقصد بتفعيل القدرة إيجاد الأوضاع التي تكفل ظهور الدافعية العالية للعمل من خلال تعزيز الفاعلية الذاتية، وعليه فالتفويض هو مجرد آلية قد تؤدي إلى التمكين، ولكن ليس بالضرورة أن يضمن تحقيق ذلك.[2]

كما أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، وهو كذلك حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين، فإن الأفراد الذين تم تمكينهم هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.[3]

ويوضح الجدول التالي أهم الفروق الرئيسة بين التمكين والتفويض:

الجدول رقم (01): الفرق بين التمكين والتفويض

أساس المقارنة	التمكين	التفويض
الصلاحيات	إتاحة الفرصة للمرؤوسين، ليقدر فيقرر.	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.
السلطة	تتاح الصلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.	تفويض السلطة في المجالات محددة بدرجة عمق محددة.
المسؤولية	النجاح ينسب للعامل الممكّن، والفشل مسؤوليته.	تظل المسؤولية مسؤولية من فوّض.
القيادة	في التمكين، تتاح للعامل قيادة ذاتية.	في التفويض، يقاد العامل.
المعلومات	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس.	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.	إن أخطأ الفرد قد يُسحب منه التفويض.
الزمن	التمكين يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً.	التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يُلغى أو يُعدل نطاقه أو عمقه.

المصدر: فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، "**تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة**"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة– فلسطين، 2016، ص18.

[1] - أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص30.
[2] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص57.
[3] - أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص30.

ومن خلال الجدول رقم (01) نلاحظ بأن التمكين مفهوم أوسع وأشمل من التفويض، فهو أكثر من مجرد تفويض وهو أساس وجوهر الدافعية، والابتكار، والذاتية،[1] كما أن التمكين هو خيار استراتيجي طويل الأجل، وليس مجرد إجراء إداري مؤقت تلجأ إليه منظمة لتسيير أمورها الروتينية.

2. التمكين والمشاركة:

يرى (Schermerhorn) بأن المشاركة هي السماح للعامل بالتعبير عن وجهات نظره أمام المدير في القضايا التي تهمه أو القرارات التي يتأثر بها، ولكن ليس بالضرورة أن يأخذ بها الرئيس أو المدير بعين الاعتبار.[2]

وإشراك العاملين يعني الحصول على معطياتهم، دون إعطائهم ملكية أعمالهم التي يقومون بأدائها، بينما يعطي العاملون في عملية التمكين ملكية أعمالهم بحيث يكونون مسؤولون عن البضائع والخدمات التي تنتج عن هذه الأعمال، فالشعور بالملكية يُنشأ إحساسا ملحاً بضرورة التحسين المستمر للعمل وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات، والحفاظ على رضا المستهلك لأن هذا العمل يحمل توقيعه وأفكاره، لذا فإن العامل المتمكن سوف يهتم بجودة عمله أكثر من المشرف عليه أو حتى اهتمام المدير العام للمنظمة.[3]

هذا وتعد عملية المشاركة (Participation)، هي المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين العاملين، لما لها من أهمية قصوى خاصة في المواقف الجديدة التي تواجه العاملين، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية، ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.[4]

وبالتالي تعد المشاركة جزء من التمكين ولكن ليست مرادفة له، فالتمكين يتجاوز حد الإدلاء بالرأي أو تقديم المقترحات، إلى اتخاذ القرار وتنفيذه وتحمل مسؤوليته، كما ينسب للعامل نتائج ذلك القرار.

3. التمكين والاندماج:

الاندماج هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المنظمة للاجتماعات من أجل التفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع، في حين أن التمكين هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للعامل باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات.[5]

---

[1] - أعمر عبد الله أبو عمرة، **"واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي"**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين، 2015، ص19.

[2] - موسى توفيق المدهون، **"نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"**، مجلة الاقتصاد والإدارة، مجلد13، العدد02، 1999، ص77.

[3] - فهد بن عبيد بن صلاح العتيبي، **"درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات"**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص37.

[4] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص62.

[5] - موسى توفيق المدهون، مرجع سبق ذكره، ص77.

وبذلك التمكين يسمح للعاملين بتقديم أفكار ابداعية وتطبيقها، بينما الاندماج يدعوا فقط إلى التعاون، والترابط، والتكاتف، من أجل الرفع من جودة القرار.

4. التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع في أنشطته الوظيفية بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفية، وبناء على ذلك، فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه، حتى يشعر العامل بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.[1]

ويكمن الفرق بين المصطلحين في أن الإثراء الوظيفي يركز بصورة رئيسة على الخصائص الوظيفية، بينما يركز التمكين على تصورات (إدراكات) المرؤوسين والعلاقات الشخصية، وبالتالي الإثراء الوظيفي لا يعكس بالضرورة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، ولكن التمكين يعني التأثر بسلوك الرئيس.[2]

كما أن الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة، أما التمكين فيعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته، واعتماده على أعمال أخرى.[3]

وعليه التمكين مفهوم أشمل إذْ يعتمد على تصميم العمل من حيث التنوع في المهام والحرية في العمل، وكذلك يعتمد في نفس الوقت على تصورات العاملين وعلى إمكانياتهم وثقتهم بأنفسهم في تحمل المسؤولية، ودورهم الفعال في المنظمة.

[1] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص59.
[2] - المرجع السابق، ص61.
[3] - أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص32.

المبحث الثاني: أساسيات تمكين العاملين

في هذا المبحث سيتم التعرف إلى الخصائص التي تميز تمكين العاملين، ومبررات وأسباب تبنيه في المنظمة، بالإضافة إلى التعرف إلى خطوات تطبيقه، وأشكاله المتنوعة، وأهم تصنيفاته.

المطلب الأول: خصائص ومبررات تمكين العاملين وأسبابه

تتمثل خصائص تمكين العاملين، ومبررات تبنيه وأسباب اعتماده في المنظمة كما يلي:

أولا: خصائص تمكين العاملين

يتسم مفهوم تمكين العاملين بالخصائص التالية:

✓ **تمكين العاملين مفهوم ديمقراطي:** فالهدف الأساسي للتمكين هو إعادة توزيع القوة بين الإدارة والعاملين،[1] بدلا من حصرها في يد مجموعة من الأفراد، وبذلك تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية.[2]

✓ **تمكين العاملين مفهوم تحفيزي:** من خلال إشباع رغباتهم في السيطرة والتحكم والشعور بالمسؤولية ومنحهم حرية التصرف في صنع القرار، وبذلك تفجير الطاقات الكامنة للعاملين ليحققوا الإبداع والتفوق والتميز.[3]

✓ تمكين العاملين يقوم بصفة أساسية على تكوين فرق عمل فعالة (فرق عمل ممكنة ذاتيا)، والتي تعطي العاملين صلاحيات كبيرة لاتخاذ القرار وهي ضرورية لأداء متميز.[4]

وتتمثل كذلك خصائص تمكين العاملين فيما يلي:[5]

✓ **التقرير الذاتي:** ويعني حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قرارتهم.

✓ **الأهمية الذاتية:** ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشعارهم بأهمية الواجب الذي يؤدونه وبالاهتمام الذي يحظون به.

✓ **ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

✓ **قدرتهم على التأثير:** وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظمتهم وإحساس الآخرين بهم والسماع لهم والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم والاستفادة منها.

---

[1]- Chandan Kumar Sahoo et al, **"Employee Empowerment and Individual Commitment: an Analysis From Integrative Review of Research"**, Employment Relations Record, Vol. 10, No. 01, 2010, P41.

[2] - فهد بن عبيد بن صلاح العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص45.

[3] - المرجع السابق، ص45.

[4] - المرجع السابق، ص45.

[5] - فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، **"تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة"**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين، 2016، ص27.

وهناك من يصف التمكين بأنه الحالة الذهنية والعامل الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الخصائص الآتية:[1]

- ✓ الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛
- ✓ الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به العامل؛
- ✓ المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال العامل؛
- ✓ المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها.

ويتسم كذلك تمكين العاملين بالخصائص التالية:[2]

- ✓ يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- ✓ يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات؛
- ✓ يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا؛
- ✓ يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم، ويعطيهم السلطة الكافية في مجال خدمة الزبون؛
- ✓ يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

هذا وتكمن السمة الرئيسة لتمكين العاملين في جعل الأهداف الشخصية والتنظيمية تتحرك في نفس الاتجاه.[3]

وبذلك تمكين العاملين يتميز بقدرته على ابراز الطاقات الكامنة لدى العامل، وتنميتها، كما أنه يعطي الإحساس لدى العامل بالتحكم والسيطرة الكاملة على أدائه لعمله دون تدخل للإدارة في ذلك، وفي نفس الوقت يتحمل مسؤولية تلك الحرية التي أعطيت له، وبالإضافة إلى أنه يعطي كذلك الحرية للفرق في اتخاذ القرارات وتسيير الأعمال الموكلة إليها، وحل المشاكل التي تمر بها دون الرجوع للإدارة.

ثانيا: مبررات تمكين العاملين وأسبابه

إن التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات تشكل دافعا رئيسيا لتبني أسلوب التمكين، ويمكن تصنيف المبررات الداعية إليه في فئتين هما:[4]

- ✓ **مبررات واقعية وعملية:** حيث نجد أن مختلف المنظمات والأجهزة الإدارية تعاني من مركزية السلطة وهرمية المستويات الإدارية وتعددها، وطول خطوط الاتصال الرسمية وسرية حفظ المعلومات ومحدودية

[1] - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص19.
[2] - رحاب محمد عبد الرحمن، **"أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن"**، ط1، الدار الجزائرية، العاصمة- الجزائر، 2015، ص136.
[3] - Hassan Darvish, Malihe Norozi, **"Studying the Relations of Organizational Learning with employee Empowerment: A Case Study at Tehran Social Security Organization"**, Annals of the University of Petroşani, Economics, Vol. 11, No. 03, 2011, P71.
[4] - عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص137.

الصلاحيات التي تمنح للعاملين، وتعدد الإجراءات التي يتطلبها إنجاز المعاملات، هذا الواقع لم يعد ممكنا استمراره والبقاء عليه في بيئة مجتمعية تشهد تحولات سريعة وجذرية وتواجه ضغوط محلية وخارجية تطالب بالتغيير والتطوير والتحول على جميع الميادين الاقتصادية، والإدارية، والاجتماعية، والتمكين يعتبر الوسيلة والأسلوب الأمثل لمواكبة هذه التغيرات والتحولات والتماشي مع هذه الظروف.[1]

✓ **مبررات تطورية واستراتيجية:** إن إرساء منظمات عصرية قادرة على التحكم في البيئة واستشراف المستقبل والتنبؤ بمعالمه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف حقول المعرفة، يعد أحد الخطوات الهامة والاستباقية التي تستطيع بها المنظمات السيطرة على الأحداث من حولها والتأثير فيها، وذلك من خلال رصد بيئي متفحص يخضع التغيرات إلى صالحه ويستفيد منها، وهذا لا يمكن حسب وجهة النظر هذه إلا عن طريق بناء منظمات عصرية متمكنة، تتبنى فلسفة ومنهج التمكين في إدارة العاملين فيها.[2]

وهناك عدة أسباب تدفع كذلك المنظمة إلى تبني مدخل التمكين، من أبرزها ما يلي:[3]

✓ حاجة المنظمة لأن تكون أكثر استجابة للسوق، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛

✓ الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية الطويلة الأجل؛

✓ الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛

✓ أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛

✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي، والتحفيز، والانتماء؛

✓ الحد من تكاليف التشغيل، بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد؛

✓ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم؛

✓ يعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم.[4]

---

[1] - عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص137.

[2] - بلقاسم جوادي، **"التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014 - 2015، ص88.

[3] - كرمية توفيق، **"تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007- 2008، ص76.

[4] - زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **"إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"**، مرجع سبق ذكره، ص104.

هذا وقد أشارت دراسة (Daft) إلى الدوافع التالية:[1]

✓ التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة؛

✓ يعد التمكين خطوة مهمة في تحقيق التعلم التنظيمي.

ومن بين كذلك المبررات التي تجعل المنظمات تتبني أسلوب التمكين ما يلي:[2]

✓ ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المنظمة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها مثل: (اللامركزية الإدارية، والجودة الإدارية، وإعادة هندسة العمليات، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمنظمات المتعلمة، والمنظمة الأفقية)؛

✓ لكي تحقق المنظمة أهدافها فعلى المديرين والرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وجهودهم، لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة، لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية؛

✓ ارتباط التمكين بالمورد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة ومواردها الاستراتيجي، فالمنظمة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاية عالية في الخبرات والمهارات، يتوافر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها، لهذا سارعت المنظمات للأخذ بالتمكين كفلسفة وأداة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية وسياستها في المنظمة، وتنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزءا مهما من طاقات الذهنية للأفراد الواجب الاهتمام بها، وكذلك إعطاء جهود التنمية والتدريب بعداً استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية الابتكار والتعلم التنظيمي؛

✓ يستلزم تطوير أنظمة الأداء المميز ضرورة تمكين العاملين من خلال منحهم المزيد من الخدمة والصلاحية لأداء مهامهم بالطرق التي يفضلونها، وتحقيق المزيد من الاعتراف بجهودهم ومشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.[3]

وبالتالي تمكين العاملين كان الحل والأسلوب الأمثل لمواجهة التحولات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي مست بيئة الأعمال من جهة، ولتصدي للمنافسة والصمود أمامها من جهة أخرى، فتبني

[1] - زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **"إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"**، مرجع سبق ذكره، ص104.

[2] - إبراهيم رفيق اليازجي، مرجع سبق ذكره، ص16.

[3] - علي لطفي وآخرون، **"تكنولوجيا الموارد البشرية، إدارة وتنمية تخطيط وتطوير"**، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2009، ص222.

الأفكار والأساليب الجديدة وتنمية المورد البشري والاستثمار فيه يجعل المنظمة أكثر قدرة واستطاعة على تحقيق أهدافها في خضم هذه الصعوبات والتعقيدات.

المطلب الثاني: خطوات تمكين العاملين

يمر التمكين بمراحل منتظمة بقصد ضمان تطبيقه وتحقيق أهدافه بشكل مرضي، فالمنظمة لابد لها من الانتقال من حالة التحكم والأمر وصولا لحالة المشاركة والديموقراطية، ويمكن تطبيق التمكين باتباع الخطوات التالية:[1]

1. تحديد أسباب الحاجة للتغيير: يجب أن تحدد إدارة المنظمة سبب تبني التمكين لعامليها، وذلك للقيام بتكييف خطوات التمكين وعملياته بما يوائم ويحقق الأهداف المتوقعة منه، ومهما كان مبرر تبني التمكين، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض فيبدأ العاملون بالتعرف على توقعات الإدارة والسعي لتحقيقها.

2. التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة هي تقبل مبدأ التخلي عن السلطة، فهناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين لذلك.

3. تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون إلى المرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغيير في السلوك، فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة سابقة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي.

4. تكوين فرق العمل: لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم لكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعاملون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الذين يعملون بشكل منفرد.

5. المشاركة في المعلومات: لكي يستطيع المرؤوسون اتخاذ قرارات أفضل فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة، لذلك يجب أن تتوافر للعاملين الممكنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيف أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم إسهاما في نجاح المنظمة.

[1] - حسين موسى قاسم البناء، **"أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على علميات إدارة المعرفة"**، ط1، الدار الجزائرية، العاصمة- الجزائر، 2015، ص ص23- 24.

6. اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المناسبين.[1]

7. توفير التدريب: فالتدريب يعتبر أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، لذلك لابد أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والتحفيز، لرفع مستوى المهارات والقدرات الفنية للعاملين.[2]

8. الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما لمقصود بالتمكين، وما هي واجبات المرؤوسين ومتطلبات وظائفهم، ويمكن استخدام خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة إلى العاملين.[3]

9. وضع برنامج للمكافآت: من أهم عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين هي تقديم مكافآت إلى العاملين تعترف بسلوكهم المنسجم مع التمكين، لذلك يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع ذلك.[4]

10. عدم استعجال النتائج: فتغيير بيئة العمل لا يمكن أن يتم بين عشية وضحاها، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث يمكن أن يقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، كما سيقاوم المديرون أي محاولة لنزع الصلاحيات وتفويضها.[5]

وبذلك تمكين العاملين يتطلب تطبيقه الانتقال من تحديد أسباب تبنيه، والحصول على دعم المديرين في قبول التخلي على بعض من المسؤوليات والصلاحيات، إلى منح العاملين الحرية، والقوة، والسلطة لاتخاذ القرارات، ووضع برنامج للمكافآت يتناسب مع أدائهم وانجازاتهم، ومراقبة نتائج هذه التغييرات.

وقد حدد *(Goetsch & Davis) في 1997 أربع مراحل لتطبيق التمكين، وتتمثل في ما يلي:[6]

1. مرحلة التهيئة المبدئية: وذلك بتهيئة البيئة المنظمية الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق، ويتم فيها تعريف الأفراد بالتمكين وتوضيح دور كل فرد فيها، وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة عن التمكين للإجابة عن الأسئلة التي يوجهها الأفراد.

---

[1] - حسين موسى قاسم البناء، مرجع سبق ذكره، ص24.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق.
[4] - المرجع السابق.
[5] - المرجع السابق.
[*] Goetsch & Davis: David L. Goetsch: أستاذ ونائب رئيس لكلية ولاية شمال غرب فلوريدا، مؤلف للعديد من الكتب في مجالات التطوير المهني، والتطوير التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة، وفرق العمل، وإدارة التغيير. Stanley B. Davis: مؤلف للكتب في مجالات خدمة العملاء، وإدارة الجودة، والجودة الشاملة.
[6] - أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص ص24- 25.

2. مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنيا: وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يلعب دور منسق الفريق (Team Coordinator) ويستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها، ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم، حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.[1]

3. مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل: وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.[2]

4. مرحلة التطوير: ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق، والتقويم، والضبط، والتطوير، بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها، وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.[3]

والتمكين تبعا لذلك يتطلب توفير ثقافة تنظيمية تدعم التوجه نحو مشاركة العاملين في امتلاك القوة والسلطة لاتخاذ القرار، وكذلك يحتاج إلى قائد قوي يتمتع بالذكاء العاطفي لكي يستطيع التواصل مع كافة العاملين واقناعهم بهذا الأسلوب، بالإضافة إلى توفير مختلف الوسائل المادية لإنجاحه وتطويره.

في حين حددت دراسة *(Blanchard) في 1999 أربع خطوات أو مراحل لتطبيق التمكين، وفي كل مرحلة يستلزم وجود عمليات إدارية تتواءم مع تلك المرحلة، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:[4]

1. مرحلة الحماس: يكون الأفراد متحمسين فيها لفكرة التمكين ولا يمتلكون المعرفة الكافية، وعلى الإدارة توجيه العاملين.

2. مرحلة الامتناع: إن التمكين يحتاج إلى مهارات عالية في تحمل المسؤوليات الجديدة وعلى الإدارة أن تقوم بتشجيع وتسهيل مهمة العاملين.

3. مرحلة القبول: يدرك العاملين هنا معنى التمكين وأهميته فضلا عن فوائده، والأدوار والمسؤوليات وعلى الإدارة هنا تنسيق الجهود فيما بين العاملين.

4. مرحلة الثبات والاستقرار: وفي هذه المرحلة تبدأ الإدارة بتدريب العاملين على كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة الصراعات.

ووفقا لهذه المراحل يكون فيها الأفراد منذ البداية متحمسين بالرغم من عدم امتلاكهم للمعرفة الكافية، إلا أن ذلك غالبا ما يتحقق، فالأفراد عند سماعهم بتحمل مسؤوليات إضافية، سيرفضون ويقاومون ذلك منذ

---

[1] - أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص25.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق.
[*] Ken Blanchard: أستاذ الإدارة في جامعة ماساتشوسيتس الأمريكية، وهو كاتب وخبير في الإدارة، ورئيس الشركة الدولية للتدريب والاستشارات الإدارية التي أسسها مع وزوجته، حصل على العديد من الجوائز والشهادات الفخرية والتقديرية لجهوده وإسهاماته في حقل القيادة الإدارية.
[4] - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، **"إدارة السلوك التنظيمي"**، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص254.

البداية، وهنا يأتي دور الإدارة في اقناعهم بذلك، وعليه تكون مرحلة الامتناع والتخوف من التمكين هي المرحلة الأولى، وبتكثيف الاتصالات مع العاملين وبتعريفهم لمعنى التمكين، والمقابل المادي والمعنوي الذي سيحصلون عليه، تأتي مرحلة قبوله والشعور بالحماس له، ومن ثم تبدأ الإدارة في تدريب العاملين على اتخاذهم للقرارات، وكيفية حل المشاكل التي تواجههم.

وهناك من حدد مراحل التمكين في ست خطوات، وتعتمد هذه الخطوات على التدرج حتى تتكامل عملية تمكين العاملين:[1]

1. تعريف وتوصيل معنى التمكين لكل عضو من أعضاء المنظمة؛

2. تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تحقق التمكين؛

3. تدريب الأفراد للقيام بأدوارهم الجديدة؛

4. تعديل تركيب المنظمة وهياكلها بحيث يساهم في الابتكار والاستقلالية في العمل؛

5. تعديل أنظمة المنظمة (التخطيط، والرقابة، والمكافآت، والتدريب، ونظم التشغيل)، لدعم عملية التمكين؛

6. تقييم وتتبع عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم، والتعرف على آراء العاملين لكي تؤخذ في الاعتبار لتحسين عملية التمكين باستمرار.

ووفق هذه المراحل يبدأ التمكين بالتعريف به وتوضيحه لكافة أعضاء المنظمة والمراد من خلاله حتى يتقبله الأفراد والمديرين، ومن ثم تحديد كيفية تحقيقه من خلال تحديد المهارات المطلوبة، ونوعية القرارات التي يتخذها الأفراد، ومن ثم تدريبهم على ذلك، وتعديل هياكل المنظمة من البيروقراطية والتسلسل الهرمي إلى استخدام الهياكل العضوية التي تعتمد على فرق العمل، والتعديل أيضا في الأنظمة وذلك من أجل تدعيم وإنجاح عملية التمكين، وتحسينه بشكل مستمر.

وبذلك يمكن القول أن هذه الخطوات تعتبر مناسبة في تبني درجات التمكين، وذلك لتضمنها التغيير في الهياكل والأنظمة مما يحقق إثراء مسؤوليات العمال وزيادة مشاركتهم في العمل، وهو ما تفتقره الخطوات السابقة.

[1] - رحاب محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ص137-138.

المطلب الثالث: أشكال عملية تمكين العاملين وتصنيفاتها

إن أشكال عملية التمكين كثيرة ومتنوعة ولها عدة جوانب، كما أن تصنيفاتها متعددة تختلف حسب النوع، وتتمثل هذه الأشكال والتصنيفات فيما يلي:

أولا: أشكال عملية تمكين العاملين

يتخذ التمكين أشكالا متعددة بناءً على الهيئة التي يتم إطلاق مبادرات التمكين عليها، ومن بين هذه الأشكال ما يلي:

- ✓ **عملية التمكين الرسمية:** وهي التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المنظمة،[1] حيث نجد أن المنظمة وضعت قوانين وتوقعات رسمية تدعم هذا الشكل من التمكين.[2]
- ✓ **عملية التمكين غير رسمية:** والتي تشمل على فعاليات غير مخطط لها، مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.[3]
- ✓ **عملية تمكين العاملين طواعية:** وهي التي لا تستند إلى أي أسس دستورية.[4]
- ✓ **عملية التمكين الدستورية:** حيث نجد بأن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين في عملية صنع القرارات في المنظمات، ويظهر هذا الشكل من التمكين على نحو أوسع في أوروبا حيث تظهر العديد من القوانين المتعلقة بما يسمى (التحديد المشترك للقرارات)، ويتجسد ذلك من خلال لجان تمثيل العاملين التي يطلق عليها (مجالس العمل)، وفي هذه الحالة يتوجب على صاحب العمل أن يزود مجلس العمل بالمعلومات المتعلقة بالأداء الحالي للمنظمة وقرارات التوظيف فيها.[5]
- ✓ **عملية التمكين المباشرة:** وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرار.[6]
- ✓ **عملية التمكين التمثيلية:** وتظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات، كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات المشار إليها أعلاه.[7]

وبالتالي تبني التمكين في المنظمة قد يكون نتيجة لقوانين تسنها المنظمة باعتماده، أو قد يكون غير مقنن، بحيث تجتهد المنظمة على تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم، كما يمكن أن يتم اعتماده بسبب القوانين التي تفرضها الدولة على المنظمة، أو يكون طوعي أي تتبناه المنظمة دون ضغوط من الدولة، هذا

---

[1] - حسين موسى قاسم البناء، **"أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على علميات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص20.

[2] - أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، **"الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"**، ط1، جدارا للكتاب العالمي، عمان- الأردن، 2009، ص32.

[3] - حسين موسى قاسم البناء، **"أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على علميات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص20.

[4] - أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، مرجع سبق ذكره، ص33.

[5] - المرجع السابق.

[6] - حسين موسى قاسم البناء، **"أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على علميات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص20.

[7] - أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، مرجع سبق ذكره، ص33.

وقد تتبنى المنظمة عملية التمكين من خلال اختيار بعض العاملين كممثلين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أو قد يتم اعتماده بشكل مباشر أي أن العاملين يشاركون بأنفسهم في اتخاذ القرارات.

ثانيا: تصنيفات عملية تمكين العاملين

يتخذ التمكين عدة تصنيفات حسب النوع، من هذه التصنيفات أن التمكين ينقسم لنوعين هما: (التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي)، وذلك تبعاً لمكان وقوع أثر التمكين ومحور التركيز في إعمال ممارسات التمكين في المنظمة، فالتمكين النفسي يقع أثره على النفس البشرية والمشاعر بشكل رئيس، والتمكين الهيكلي يعنى بالتغيير الحاصل على الهيكل التنظيمي وبنيوية السلطة والعلاقات في المنظمة،[1] وبالإضافة إلى ذلك يسهم التمكين الهيكلي في تعزيز التمكين النفسي، وهذا يعني أن التمكين النفسي يمثل رد فعل العاملين على ظروف التمكين الهيكلي، ولذلك من المنطقي الافتراض أن التمكين الهيكلي هو العامل الرئيس للتنبؤ بالتمكين النفسي،[2] ويمكن تفصيل ذلك كالتالي:

1. التمكين النفسي: يركز التمكين النفسي على الدوافع الذاتية وليس على الممارسات الإدارية التي تستخدم لزيادة مستوى القوة المملوكة من قبل العاملين،[3] ويمكن تعريفه بأنه ذلك الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف العاملين اتجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم، فالعامل لا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم هذا الشعور من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز، أي أن إدراك التمكين يقع من خلال إدراك العامل لما يلي:[4]

أ. المعنى (Meaning): والذي يعكس إدراك العامل بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام تتوافق مع متطلبات العمل.

ب. الكفاءة (Competence): وتتحقق الكفاءة لدى العامل عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية، اعتماداً على خبراته، ومهاراته، ومعرفته.

---

[1] - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، **"استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص40.

[2] - Takuma Kimura, **"Empowerment, P-O Fit, and Work Engagement (A Mediated Moderation Model)"**, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, No.38, 2011, P46.

[3] - Nik Azida Abd. Ghani et al, **"Antecedents of Psychological Empowerment in the Malaysian Private Higher Education Institutions"**, International Education Studies, Vol. 02, No.03, August 2009, P162.

[4] - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، **"استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص ص40-41.

ج. الاستقلالية (Self Determination): وتعني إدراك العامل بأنه يملك الحرية في اختيار كيفية أداء عمله.[1]

د. التأثير (Impact): والذي يعني إدراك العامل بأن وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة،[2] واعتقاده كذلك أنه قد يؤثر على الآخرين من خلال أفكاره حول العمل.[3]

ومما سبق يتضح بأن التمكين النفسي يتمثل في إحساس العامل بأنه جزء هام في المنظمة، وأن لديه إمكانيات تجعله قادر على تحمل المسؤولية، وأنه جدير بالثقة.

وعلى أساس ذلك يشعر العاملون بدافعية أكبر للعمل، ويكون لديهم توجه استباقي، وليس سلبي لأدوار عملهم.[4]

2. التمكين الهيكلي: يتضمن التمكين الهيكلي مجموعة عناصر هيكلية تتعلق ببنيوية المنظمة والتي لا تكتمل عملية التمكين بدون توافرها في المنظمة، ومن هذه المستلزمات ما يلي:[5]

أ. القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تهيء الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لعاملي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك العاملين في صنع القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز عامليها على الإبداع في العمل، وتكافئهم لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين.[6]

ب. العمليات الممكنة: تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن أجل تحقيق التمكين لا بد من توظيف العمليات الأساسية مثل: الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق بين أقسام وإدارات المنظمة، وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلي المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف إلى

---

[1] - Robert E. Quinn, Gretchen M. Spreitzer, **"The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider"**, Organizational Dynamics, Vol.26, No, 02, Autumn 1997, P41.

[2] - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، **"استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص41.

[3] - Keziban Kaymakçı, Sümeyra Babacan, **"Employee empowerment in new public management approach and a research"**, European Journal of Research on Education, Vol. 02, No.05, 2014, P64.

[4] - Preeti S. Rawat, "**Effect of Psychological Empowerment on Commitment of Employees: An Empirical Study"**, 2nd International Conference on Humanities, Historical and Social Sciences, IPEDR, Vol.17, 2011, P144.

[5] - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، **"استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص41.

[6] - المرجع السابق، ص42.

زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، وخصوصا عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفعهم للتوجه إلى التدريب.[1]

ج. ثقافة ممكنة: تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوب من قبل المنظمة، وتساعد العاملين في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفا، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بالاعتبار اتجاهات العامل وسلوكه.[2]

د. إدارة المعرفة: تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة عاملي المنظمة، وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة العامل، ومهاراته، ومكتسباته المعرفية، والتي بدورها تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية، ومشاركة أوسع في صنع القرار.[3]

هـ. فرق العمل: لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، حيث أن استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من العاملين يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل من العمل المؤدى بشكل فردي، وبالتالي أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل ممكنة هي: (المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، وحل الكثير من المشكلات).[4]

و. تقنيات الإنتاج: إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العاملين.[5]

مما تقدم نستخلص أن التمكين الهيكلي يتعلق بإعادة تصميم مناخ العمل، وبنيوية التقسيمات الإدارية القائمة على الفرق، وبرامج التدريب، وهيكلية السلطة، لتكون جميعها داعما للعامل في سعيه نحو الارتقاء بمكانته كأحد أهم الأصول المنظمية.[6]

---

[1] - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، **"استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص42.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق، ص ص42- 43.
[4] - المرجع السابق، ص43.
[5] - المرجع السابق.
[6] - المرجع السابق.

وبذلك التمكين الهيكلي يركز على الممارسات الإدارية أو على الجانب المحيط بالعمل، على عكس التمكين النفسي الذي يركز على ادراكات ودوافع الفرد الذاتية.

وهناك من يقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أصناف:[1]

1. التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

2. التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعلم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3. تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

والتمكين وفقا لهذا التقسيم يتمثل في قدرة العامل في المشاركة في اتخاذ القرار، وقدرته على العمل في فريق من أجل تعلم مهارات جديدة، وقدرته على إدارة وتطوير وتحسين عمله بشكل فعال.

[1] - بلقاسم جوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص113- 114.

المبحث الثالث: مرتكزات تمكين العاملين

سيتم تناول في هذا المبحث المبادئ والمقومات التي يقوم عليها التمكين، بالإضافة إلى تناول أدواته وتقنياته والشروط الواجب توفرها لتحقيقه، وكذلك التعرف على أهم الأساليب التي تعتمدها المنظمات لتمكين عامليها.

المطلب الأول: مبادئ ومقومات تمكين العاملين

يتطلب تطبيق التمكين في المنظمة توفر مجموعة من المبادئ والمقومات التي يرتكز عليها، ومن بين هذه المبادئ والمقومات ما يلي:

أولا: مبادئ تمكين العاملين

ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ لخصها (Stirr) في سبعة مبادئ رأى أنها مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower)، وهي: التعليم (Education)، والدافعية (Motivation)، وضوح الهدف (Purpose)، والملكية (Ownership)، والرغبة في التغير (Willingness to Change)، ونكران الذات (Ego Elimination)، والاحترام (Respect)،[1] ويمكن توضيح هذه المبادئ فيما يلي:[2]

1. التعليم (Education): إذ يجب تعليم كل فرد في المنظمة، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها، ويعتبر التعليم معيارا أساسيا لقبول التغيير والتطوير المستهدف، وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين.

2. الدافعية (Motivation): حيث تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم وتحفز المرؤوسين ليتقبلوا فكرة التمكين من خلال برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال، وهذا ما يساعدهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشكل أوسع.

3. وضوح الهدف (Purpose): إن أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين، وهذا لن يتحقق ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة.

4. الملكية (Ownership): إن التمكين هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة، من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المنظمة، وكذلك إيجاد الخطط المناسبة لزيادة امتيازاتهم، وبالتالي إيجاد أفراد

[1] - برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص32.
[2] - فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، مرجع سبق ذكره، ص ص20-21 .

مالكين لأصول من المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل،[1] وقد اقترح (Stirr) معادلة الملكية في التمكين تتكون من ثلاثة كلمات تبدأ بحرف (A) وتسمى(3As) وهي:[2]

السلطة (Authority) + المساءلة (Accountability) = الإنجاز (Achievement)

فالإنجاز يتحقق وفقا لهذه المعادلة إذا ما تقبل العاملون خضوع أدائهم وقراراتهم للمساءلة وتحملوا المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم شرط تشجيعهم على تقديم أفكارهم والسماح لهم بممارسة السلطة على أعمالهم.

5. الرغبة في التغير (Willingness to Change): إن اعتماد التمكين لا يتأتى إلا من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفؤ وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والانجاز.[3]

6. نكران الذات (Ego Elimination): هنا يجب أن يبتعد المسير عن الأنماط القيادية التقليدية، والاتصاف بحب الذات، والنظر للتمكين على أنه تحدٍ له، وليس طريقة لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، وفرصة كذلك لنموه الشخصي، فنكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمنظمة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء، لا سيما وأن تصعيد وتيرة الولاء من شأنها أن توجد بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار انجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المنظمة.[4]

7. الاحترام (Respect): وهو يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان، والاعتقاد الدائم بأن أي عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه،[5] وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين.[6]

وبالتالي المبادئ التي قدمها (Stirr) تعتبر من العوامل الأساسية لنجاح التمكين، فتعليم العاملين، وتعزيز دافعيتهم وتحفيزهم لتقبل التمكين، وتوضيح أهداف المنظمة لهم، وتطوير إحساسهم بملكية أعمالهم، وقبولهم للتغيير من أجل التحسين والتطوير، وترجيح المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة، واحترام العاملين وعدم التمييز بينهم، والثقة في امكانياتهم، يؤدي إلى بناء منظمة ممكنة.

---

[1] - فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، مرجع سبق ذكره، ص21.
[2] - برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص33.
[3] - فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، مرجع سبق ذكره، ص21.
[4] - المرجع السابق.
[5] - المرجع السابق.
[6] - المرجع السابق.

وهناك من حدد الأسس التي يقوم عليها التمكين كما يلي:[1]

1. المشاركة: ينبغي أن يشجع الأفراد العاملين على السيطرة على مهام عملهم، كما يجب أن يهتموا بتطوير عمليات العمل والعلاقات التفاعلية فيه.

2. الإبداع: يجب أن تدفع البيئة الموجودة في المنظمة الأفراد العاملين إلى تقديم الأفكار الإبداعية، وتشجيعهم على اكتشاف الطرائق الجديدة، وتحمل المخاطرة.

3. الوصول إلى المعلومات: ينبغي أن تكون المعلومات في متناول جميع الأفراد في المنظمة دون تمييز في المستويات التنظيمية.

4. الخضوع للمساءلة: لا يعني التمكين أن بمقدور الأفراد فعل أي شيء يريدونه، بل إن التمكين يعني أن الأفراد مسؤولون على سلوكياتهم اتجاه الآخرين.

ووفقا لهذه الأسس فإن التمكين يعتمد على مشاركة العاملين وتشجيعهم على الإبداع في العمل، وتوفير لهم مختلف المعلومات التي يحتاجونها، ومساءلتهم عن نتائج أعمالهم.

ثانيا: مقومات تمكين العاملين

هناك عدد من المقومات والركائز الأساسية لعملية تمكين العاملين، من أهمها ما يلي: [2]

1. المعرفة والمهارة: تعتبر المعرفة والمهارة من المقومات الأساسية لنجاح عملية التمكين، وهذا ما يعزز الاستثمار في الموارد البشرية، والذي يركز على ضرورة تعليم الأفراد وتدريبهم وتوجيههم، فكلما حققت الإدارة هذا المفهوم، من خلال الطرق والأساليب المتبعة، كلما زادت خبرة الفرد ومستواه المعرفي، مما يؤدي إلى زيادة قدرته على أداء مهامه وواجباته بصورة فعالة، فالتمكين من خلال ما يوفره للأفراد من صلاحيات، واستقلالية في العمل، وحرية، فإنه يوطد مفاهيمه ومعانيه وينشر ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على ذلك، وتسهل عملية الوصول للأهداف.

2. الاتصال وتدفق المعلومات: تعد المعلومة سلاحاً مهماً يعتمد عليه العامل في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل، فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ،[3] وبالتالي للمعلومة دور مهم في تحقيق فاعلية التنظيم، وتحسين جودة القرار الإداري، ولكن وسيلة الاتصال تبقى الأداة الفاعلة في الحفاظ على استمرارية هذه الجودة، حيث تعتمد آلية التمكين على مقدار ما

[1] - إحسان دهش جلاب، **"إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص457.
[2] - موسى اللوزي، **"التنظيم الإداري، الأساليب والاستشارات"**، ط1، زمزم للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص270.
[3] - محمد يوسف الزاملي، **"درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم"**، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2015، ص14.

يتوفر من معلومات، وعلى طريقة معالجتها وكيفية إيصالها إلى مختلف المستويات الإدارية، فالتمكين كفكر إداري حديث، يتطلب استخدام المفاهيم الحديثة في أنماط الاتصال الإداري، وليس الأنماط التقليدية.[1]

3. الثقة بين القائد والمرؤوسين: تعتبر الثقة والتفاهم مقوماً جوهرياً من مقومات التمكين، فالثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم، أو أمانتهم، أو صدقهم، واهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع إساءتهم، وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الأفراد في القائد تعتبر كدليل على نجاحه، لذلك فهي إحدى أهم نتائج التمكين، هذا وتعد الثقة مؤشرا مهما على رضا الأفراد عن منظماتهم.[2]

4. الحوافز المادية والمعنوية: إن إعطاء الأفراد قدراً من الحرية وتحمل المسؤولية، لترسيخ مفهوم التمكين، يتطلب إدارة فعالة للحفاظ على هذا المفهوم وتطويره، فاستخدام الحوافز المادية والمعنوية تعتبر إحدى الأدوات الضرورية لدعم التمكين وتشجيع الأفراد على ذلك، حيث يترجم التمكين من خلال الممارسات السلوكية، وكون السلوك يتأثر بالكثير من العوامل والتي قد تؤدي إلى تغيره، لذلك فإن استخدام الحوافز المادية والمعنوية هو وسيلة للحفاظ على السلوك الجدي والمتبع من الأفراد خلال تأديتهم لواجباتهم ومهامهم.[3]

ومما سبق نستنتج بأن دعم تطبيق التمكين يرتبط برفع قدرات العامل على أداء مهامه، وعلى توفير المعلومات الصحيحة وآليات معالجتها وإيصالها في الوقت المناسب، وتوفير الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، وتوفير كذلك الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العامل على أداء عمله بفاعلية.

---

[1] - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص270.

[2] - عزة حسين ردة العبدلي الشريف، **"واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة"**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2014- 2015، ص25.

[3] - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص271.

المطلب الثاني: أدوات وتقنيات تمكين العاملين

إن من أهم أدوات وتقنيات التمكين التي تؤكدها الأدبيات العلمية ما يلي:[1]

✓ **التمكين من خلال إعطاء المعلومات:** وتحقيق ذلك يتوقف على النظم المعلوماتية المعتمدة، فالنظم اليدوية يختلف إيصال المعلومات للعاملين فيها عن النظم الآلية والإلكترونية، والمهم هنا أن لا يكون هناك حجر أو احتكار للمعلومة التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات، فمن يملك المعلومة يملك القدرة على اتخاذ القرار.

✓ **التمكين من خلال المعرفة:** إن توصيل وإثراء المعرفة لدى العاملين يمكن أن يتحقق بوسائل وأدوات متعددة، فوجود المكتبات التقليدية التي تصلها أحدث الدوريات المتخصصة هو أبسطها وأكثرها شيوعا، لكن توظيف الأنترنت للاتصال بمراكز البحث أصبح اليوم أكثر أهمية، والمنظمات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتصال بمصادر المعرفة المختلفة لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين.

✓ **التمكين من خلال الصلاحيات:** ويتحقق ذلك من خلال التفويض بنقل صلاحيات الرؤساء والمديرين للمستويات الأدنى ليكونوا قادرين على التصرف، فذلك من شأنه أن يرفع من معنوياتهم ويشعرهم بضرورة تطوير الذات لإثبات الجدارة وتوظيف قدراتهم التي يمكن أن تؤهلهم للترقي لوظائف أعلى، والتفويض هنا لا يكفي لتحقيق التمكين فهو يختلف عنه، ولذلك يفضل عند تمكين العاملين أن تعطى لهم الصلاحيات وأن ترافقها المساءلة والمحاسبة، ويترك للعاملين حرية التصرف دون تحديد للكيفية أو للشكل الذي تمارس به الصلاحيات أو تؤدى به الواجبات.

✓ **التمكين من خلال المكافآت:** إن المكافآت هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم، هذا وتتباين طبيعة المكافآت والمزايا تبعا لظروف الأفراد ونمط العيش في المجتمعات المختلفة، ولكن المهم هو أن لا تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين وإنما نتيجة لها، حيث يحذر (Argyris) من أسلوب كسب وِدّ العاملين بالمكافآت أو التوهم بأنها قد تحقق أو تؤدي إلى التمكين، وعلى العكس من ذلك، فإنه يرى بأن المكافآت المجزية التي تعطى للعاملين تؤدي إلى زيادة اعتماديتهم على المنظمة وليس زيادة تمكينهم، والمنظمة المتمكنة هي التي تبحث عن المتمكنين وتحافظ عليهم وتحرص على مكافئتهم مقابل الولاء والانتماء والعطاء الذي لا يقدر بثمن.

[1] - عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 143-145.

✓ **التمكين من خلال تدعيم الذات:** يقصد بذلك زيادة الشعور لدى العاملين بقوة تأثير الذاتية لديهم من خلال الأدوار التي تعطى لهم، فبدلاً من الشكوى بأنهم آخر من يعلم وأنهم مستضعفون، فإن التمكين يجعلهم يشعرون فعلاً بوجودهم وأن لهم تأثير على الأحداث والقرارات.[1]

✓ **التمكين من خلال تعميق الالتزام:** يعد الالتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية، وتنشيط العقل الإنساني، وإرساء المنظمة المتمكنة، ودعم التمكين لدى العاملين فيها، ويفرق (Argyris) بين الالتزام الداخلي الذي يتساوى مع التمكين ويؤدي كذلك له، إذْ بموجبه يسهم العاملون في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد الوسائل والأساليب، وبين الالتزام الخارجي الذي يشبه بالعقد الملزم والذي لا يكون الأفراد بموجبه متحكمون بما يجري ولا يسألون عنه، فهم ينفذون ما التزموا به لمنظماتهم، ولذلك يكون تمكنهم محدودا.[2]

والجدول التالي يقارن بين الالتزام الداخلي حيث يكون الالتزام مرتفع، والالتزام الخارجي حيث يكون التمكين متدني:

الجدول رقم (02): الفرق بين الالتزام الداخلي والالتزام الخارجي

الالتزام الداخلي (تمكين مرتفع)	الالتزام الخارجي (تمكين منخفض)
العاملون يحددون مهامهم.	الإدارة هي التي تحدد المهام للعاملين.
العاملون هم الذين يقررون أساليبهم.	الإدارة هي التي تحدد إجراءات العمل.
العاملون يشاركون في الأهداف والسياسات.	الإدارة هي التي تحدد الأهداف والسياسات.
العاملون ملتزمون ذاتيا بالبقاء والولاء.	الإدارة هي التي تحدد مدة بقاء العاملين.

المصدر: عامر خضير الكبيسي، "**إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية– مصر، 2005، ص146.

ومن خلال الجدول رقم (02) نلاحظ بأن الالتزام الداخلي يختلف عن الخارجي في أن العاملون هم من يحددون مهامهم ويحددون طريقة أدائها ويشاركون في أهداف المنظمة وسياستها، ويلتزمون ذاتيا بالبقاء فيها، وهو ما يعكس المستوى المرتفع لتمكين العاملين، أما الخارجي فالإدارة هي التي تتحكم في مهام العامل وفي اجراءات العمل وفي الأهداف والسياسات، وأيضا في مدة بقاء العاملين في المنظمة، وهو ما يعكس المستوى المنخفض لتمكين العاملين.

وبصفة عامة يتحقق تمكين العاملين من خلال توفير المعلومات التي تساعد العامل على اتخاذ القرارات، وكذلك من خلال توفير الإدارة لمختلف مصادر المعرفة للعاملين وتسهيل الوصول إليها، وإعطائهم الصلاحيات وحرية التصرف في أداء أعمالهم ومساءلتهم عن ذلك، ومكافئتهم مقابل ولائهم وانتمائهم

[1] - عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 145.
[2] - المرجع السابق، ص 146.

والانجازات التي يحققونها، وتعزيز شعورهم بأهمية وجودهم في المنظمة، ومدى تأثيرهم على الأداء الكلي والمساهمة فيه، وأيضا تعزيز شعورهم بالالتزام تجاه المنظمة.

وهناك من يرى بأن هناك أربع تقنيات يمكن استخدامها في عملية التمكين وهي:[1]

✓ **فرق العمل:** قد تعتمد المنظمات على فرق العمل بأنواعها المتعددة (فرق المهمات الخاصة، وفرق حل المشكلات، وفرق الإدارة الذاتية)، حيث تلجأ الإدارة لدعم هذه الفرق وتمكينها لأداء عمليات التخطيط، والتنسيق، والرقابة على الأعمال المكلفة بها من دون ضغوط تقليدية من الإدارة، بحيث تتجاوز القيادات التي تناط بها مسؤولية قيادة هذه الفرق الأدوار التقليدية إلى أدوار جديدة تحت تسميات جديدة هي (القائد الموجه والقائد المسهل، والقائد المدرب).

✓ **النمط المنظمي:** حيث أن تطبيق التمكين يستوجب نمطاً عضوياً قادراً على التفاعل مع المتغيرات البيئية الغامضة والمعقدة في آن واحد.

✓ **التصميم الهيكلي:** إذْ يستوجب التمكين اعتماد الهيكل المسطح القليل المستويات، والذي يكون فيه تشكيل فرق العمل الأساس في بنائه، مع تبني مبادئ اللامركزية المستندة على التفويض الواسع للسلطة والمسؤولية.

✓ **الرقابة:** حيث تنتقل من الأسلوب المباشر (الرقابة التشخيصية) إلى الأسلوب غير المباشر (الرقابة الذاتية) بوصفها التقنية التي تلائم تطبيق التمكين.

وهذه التقنيات الأربعة لا يوجد فصل بينها بشكل يجعل المنظمة تعتمد على تقنية دون أخرى، بل قد تتداخل هذه التقنيات، فالتمكين لا يتناسب مع الهياكل التقليدية، فهو يتلاءم مع تقنية فرق العمل الذاتية، وهي تنسجم أساساً مع الهيكل المسطح ، كما أن هذه الفرق تكون محكومة بأكثر من نوع من أنواع الرقابة وبذلك فالتداخل تحصيل حاصل بين التقنيات جميعا.[2]

وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن تستخدم الإدارة الوسائل التالية لتمكين العاملين لديها:[3]

✓ التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين؛

✓ أن تعبر الإدارة عن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكانيات العاملين ومستوى أدائهم؛

✓ السماح للعاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار؛

✓ منح العاملين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها مناسبة لتنفيذ أعمالهم؛

✓ أن تقوم الإدارة بوضع وتحديد طموحات العاملين وأهدافهم؛

[1] - زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **"إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"**، مرجع سبق ذكره، ص98.
[2]- المرجع السابق، ص99.
[3] - محمد يوسف الزاملي، مرجع سبق ذكره، ص21.

✓ أن تستخدم القيادة الإدارية النفوذ والسلطة بطريقة إيجابية، وأن تحد من استخدام سلطة الإجبار والإكراه.[1]

وبالتالي الشعور بالثقة في امكانيات العاملين، وتوقعات الإدارة بالمستويات العالية لأدائهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، ومنحهم الحرية في تأدية أعمالهم، وأخذ طموحات العاملين وأهدافهم بعين الاعتبار، والابتعاد عن أسلوب القوة والإجبار في تسيير العمل، يساهم بشكل كبير في تمكين العاملين.

المطلب الثالث: شروط تمكين العاملين

إن التمكين الناجح يتطلب توافر عدد من العوامل مثل القيادة القوية، والتنظيم الثابت فيما يتعلق بالأفراد والتمويل والمشاركة المجتمعية، ولكن هذه السمات لا يمكن أن تظهر أو تتحقق بسرعة، فهي تتطور وتنمو من خلال التطوير القيادي، وبناء القدرة التنظيمية، والمهارة في إدارة الاجتماعات، والتعامل مع وسائل الإعلام، والتفاوض مع المسؤولين، ونادراً ما يتم اكتساب هذه المهارات دون جهد، ولذلك يجب أن يعمل الأفراد على تنمية هذه المهارات لكي يتمكنوا من النجاح.[2]

يحدد *(Gandz) ستة شروط لابد من توافرها لكي يشعر العاملون بالتمكين وهي:[3]

1. التدريب: حيث يجب تدريب العاملين بشكل مناسب، فليس من المجدي أن نمكن العاملين نحو أداء مهام مثل صنع القرارات أو اتخاذ إجراءات معينة دون أن يحصلوا على تدريب مناسب في هذا المجال.

2. رؤية مشتركة: لا بد من وجود رؤية مشتركة بين القادة والعاملين في المنظمة، أي أن كلا الطرفين يسعيان إلى بلوغ الهدف نفسه، وهو تقديم أفضل منتج أو خدمة، وإنتاج منتجات خالية من العيوب، والوصول إلى أعلى مراتب الابتكار في مجال تطوير المنتجات الجديدة، وإذا ما كانت هناك رؤية مشتركة فلابد أن تكون هذه الرؤية تغطي مصالح الطرفين.

3. قيم مشتركة: يحتاج العاملون والمديرون إلى الإحساس بوجود قيم أو معتقدات مشتركة حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء الأشياء، ومعايير السلوك المناسب، وأخلاقيات المنظمة، وما إلى ذلك، إن مثل هذه القيم توجه السلوك وتقلل من مخاطرة أن يقدم العاملون على قرارات تضر بالمنظمة أو أعضائها.

4. الفوائد المشتركة: تتمثل إحدى الطرق التي يمكن من خلالها جعل الرؤية والقيم المشتركة أمراً ملموساً بالنسبة لجميع العاملين في توفير فوائد مشتركة، فعندما يتمكن العاملون الذين يتمتعون بالتمكين من تقليل التكاليف، ورفع الجودة، والتخلص من الأعمال الإضافية، وتسلم المزيد من المسؤولية، وتطوير

---

[1] - محمد يوسف الزاملي، مرجع سبق ذكره، ص21.

[2] - فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، مرجع سبق ذكره، ص33.

*Jeffrey Gandz: أستاذ في القيادة الاستراتيجية والمدير الإداري السابق لتصميم البرامج لقسم التعليم التنفيذي في كلية آيفي لإدارة الأعمال بجامعة ويسترن، قام بأكثر من 100 دراسة حالة يتم استخدامها في برامج التطوير الإداري حول العالم، وهو متحدث دائم في المؤتمرات والندوات حول مواضيع تشمل القيادة، وتنمية المواهب، وتغيير الثقافة التنظيمية، والاتجاهات العالمية التي تؤثر على الأعمال.

[3] - أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، مرجع سبق ذكره، ص ص39- 40.

مهاراتهم، وعقد المزيد من الصفقات أو جلب المزيد من الفوائد للمنظمة، فإن مثل هذه الفوائد يجب اقتسامها، ذلك لأن مثل هذه الأفعال تقدم مثالاً يدفع العاملين الآخرين إلى أن يبلغوا مكانة التمكين.[1]

5. ثقة المديرون بعامليهم: إن للتمكين عوائد كبيرة ولكنه لا يخلوا من المخاطر أو المجازفات، ويمكن تقليل المخاطر من خلال التدريب والتمسك بالرؤية والقيم والفوائد المشتركة، ولكن العاملين الممكنين يحتاجون إلى الثقة من مديريهم، ذلك أن المديرين الذين يخافون ارتكاب الأخطاء يكونون غير مستعدين لتحمل المسؤولية اتجاه أفعال الآخرين الذين لا يخضعون بشكل مباشر لسيطرتهم، وبالتالي لن يمكنوا هؤلاء الأفراد، فالمديرون الذين يقتصرون في منح التمكين للعاملين الذين يمكن أن يثقوا بهم (وعادة ما يكون ذلك محصلة لتجربة سابقة)، لن يستطيعوا تمكين عدد كاف من الأفراد، فهناك خارج نطاق الثقة عنصر هام يكون كنتيجة للتجربة الفعلية، وهو الإيمان العام بقدرة الأفراد على السعي نحو تحقيق رؤية معينة والالتزام بقيم جيدة، وعلى أي حال فإن التمكين يتطلب أكثر من الإيمان العام بقدرات الأفراد، إذْ يجب أن يكون المديرون مستعدين وقادرين على تغيير أدوارهم من مشرفين ومديرين إلى مدربين وأصحاب رؤية، حيث يتوجب عليهم تجسيد الرؤى التي كانوا ينادون بها وتدريب العاملين نحو بلوغ الأهداف التي تنسجم مع تلك الرؤية.[2]

6. الثقافة: إن الثقافة الكلية للمنظمة يجب أن تدعم الإقدام على المجازفة، فعندما يعاقب الأفراد على أخطائهم فإنهم لن يكونوا قادرين على الإقدام على أي مجازفات، ولذلك فإن على المنظمة أن تنظر إلى الأخطاء على أنها تجارب تعلم، كما أنها تؤشر على احتياجات تتطلب تدريب، أو تجديد الرؤية، أو تفسير القيم المطلوبة.[3]

وعليه عندما تقرر المنظمة تبني التمكين فعليها أولا تدريب العاملين على أداء المهام الجديدة وكيفية اتخاذهم للقرار وتحملهم للمسؤولية، والايمان بإمكانياتهم وقدراتهم، وكذلك محاولة ايجاد رؤية مشتركة بين القادة والعاملين، بحيث يصبح كلا الطرفين يعملان على نفس الهدف، وأيضا اقتسام الفوائد والأرباح التي يحققونها، وتبني قيم تنظيمية تشجع العاملين على المغامرة وتحمل المخاطر.

هذا وينطوي الاستخدام الفعال للتمكين على مشاركة المديرين مع عمالهم أربعة مكونات تنظيمية:[4]

- ✓ معلومات حول أداء المنظمة؛
- ✓ المكافآت على أساس أداء المنظمة؛
- ✓ المعرفة التي تمكن العاملين من فهم والمساهمة في الأداء التنظيمي؛

[1] - أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، مرجع سبق ذكره، ص40.
[2] - المرجع السابق، ص ص40-41.
[3] - المرجع السابق، ص41.
[4] - Sergio Fernandez, Tima Moldogaziev, **"A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes"**, Paper presented at the 11th National Public Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse University, Syracuse, New York, June 2-4, 2011, P05.

✓ سلطة اتخاذ القرارات التي تؤثر على التوجيه التنظيمي والأداء.[1]

فامتلاك العاملين لمعلومات حول أداء المنظمة، يجعلهم يتحملون مسؤولية المساهمة فيه، والنهوض به إلى أعلى المستويات.

وبالإضافة إلى ذلك، هناك بعض المستلزمات التي يتطلب توافرها لكي تصبح المنظمة متمكنة:[2]

✓ إيمان عميق ورغبة صادقة بضرورة التغيير والتجديد والتحول نحو الأفضل بعزم وإرادة تحس به القيادة وتقنع به العاملين ليكونوا جميعا أمام أهداف واضحة ولهم رسالة معلنة يؤمنون بها؛

✓ تبنى المنظمة للتعلم التنظيمي كمنهج وسياسة، وأن تعمل على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبة المستجدات، والتشجيع على تبادل الأفكار وإثرائها والبحث عن البدائل والحلول الجديدة للمشاكل المتجددة؛

✓ مشاركة الجميع في تداول المعلومات وتبادلها وتغذيتها وتوظيفها دون قيود أو حواجز تعيق حركتها، من أجل أن تكون الصورة الكلية للواقع القائم والاحتمالات المستقبلية واضحة للجميع وعلى حد سواء، فلا احتكار ولا أعذار يتخذها البعض لكتمان ما يعلمه على الآخرين، فيحول بينهم وبين اتخاذ القرارات التي تبنى عادة على المعلومات؛

✓ أن يكون العمل الجماعي بديلا للعمل الفردي وأن ترسم الأدوار وتوصف المهام للجماعات وليس للأفراد، وأن تؤدى المهام والأعمال من قبلهم ذاتياً كل حسب اختصاصه وقدرته، وما يتطلبه الموقف منه، دون الرجوع لمن هو أعلى للحصول على الموافقات المسبقة أو اللاحقة؛

✓ إحلال الانتماء والولاء والالتزام الذاتي والطوعي محل التحكم والسيطرة والاشراف المباشر، وأن يمنح الجميع حرية التفكير والتعبير والتصرف بحثاً عما هو الأفضل والأنفع وفقا للمبدأ القائل: "إن التفكير الذي قادنا للنجاح بالأمس لا يضمن بالضرورة نجاحنا مستقبلا"؛

✓ وبالنسبة للمنظمات التي يكون لها تفاعل مباشر مع الجمهور كأن تقدم الخدمات للزبائن أو تنجز معاملاتهم أو تتلقى شكاويهم، ينبغي أن يوضع أفضل وأكثر الأفراد تمكناً في خطوطها الأمامية والتنفيذية المسؤولة عن هذه المهام، فهؤلاء هم الأقدر على إرضاء الزبائن وتحسين صورة المنظمة وتوفير الكلفة والوقت لأداء العمل، فالتمكين ليس إلا وسيلة ومنهج لخدمة الجمهور وتحقيق الأهداف التنظيمية والمجتمعية التي لا يمكن فصلها عن بعض؛

✓ التعرف على الأعمال بما تتضمنه من أنشطة ومهام وواجبات، وكذلك معرفة مهارات ومؤهلات العاملين، وأساليب العمل وكذلك الإجراءات، ونوعية الأعمال وطبيعتها وما تحتاجه من إمكانيات؛[3]

---

[1] - Sergio Fernandez, Tima Moldogaziev, op cit, P05.

[2] - عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص139- 141.

[3] - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص278.

✓ يجب أن يدرك العاملون أهداف الإدارة العليا ورؤيتها المستقبلية، واتجاهها الاستراتيجي، إذْ يترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، وبذلك يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين؛[1]

✓ لا بد أن يشعر العاملين بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العامل بالمنظمة، كما يؤدي مع مرور الوقت إلى الزيادة في مستوى انتمائه والتزامه التنظيمي؛[2]

✓ يجب على الإدارة التأكد من فهم العاملين لمسؤولياتهم، وإعطاء السلطة للعاملين بما يتناسب مع المسؤوليات المسندة إليهم، وإعلامهم بأنهم بحاجة إلى أداء وظائفهم بكفاءة، والسماح لهم بالفشل، ومعاملتهم بلباقة وباحترام، وبالإضافة إلى ذلك يجب أن يتلقى العاملون ردود فعل حول أدائهم، وأن يتم الاعتراف بإنجازاتهم؛[3]

✓ إن تمكن المنظمة لا يتحقق إلا بتمكن العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم.[4]

وبالتالي تطبيق التمكين يتطلب إيمان المنظمة والعاملين فيها بالرغبة في التغيير والتعديل في السياسات والهياكل واجراءات العمل، وأيضا تشجيع العاملين على التعلم واكتساب المعرفة والمهارات، وتبادل الآراء والافكار، وتوفير لهم المعلومات وتسهيل طرق تبادلها والحصول عليها، وتوضيح لهم الأهداف والرؤى المستقبلية للمنظمة، وكذلك تشجيعهم على العمل الجماعي، وتعزيز انتماءهم والتزامهم، ومنحهم حرية التفكير والتصرف دون الرجوع للإدارة، وتعزيز شعورهم بالدعم والتأييد، ومحاولة الموازنة بين ما تتطلبه الأنشطة ومهام العمل وبين مهارات وقدرات العاملين.

[1] - فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، مرجع سبق ذكره، ص33.
[2] - المرجع السابق.
[3]- Naser Ibrahim Saif, Afnan Sharif Saleh, **"Managers' Concern Regarding Employee Empowerment in Jordanian Public Hospitals"**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 05, No. 03, July 2013, P80.
[4] - عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص141.

المطلب الرابع: أساليب التمكين المعاصرة

لقد تطرقت الكتابات المعاصرة حول التمكين إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

1. أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة،[1] ويقوم أسلوب القيادة على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين من خلال توفير التدريب اللازم والمناخ الثقافي لتنفيذ التمكين،[2] ويشير هذا الأسلوب إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل،[3] كما يتطلب تحفيز الأفراد لقبول تحمل مسؤولية أكبر، وتعلم مهارات ومعارف أكثر للنمو والتطور.[4]

2. أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت (Spretizer) إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.[5]

3. أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، فتمكين المجموعة أو الفريق تنتج عنه فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (Quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، وهو ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف، والتحول إلى المنظمة الأفقية، والتنظيم المنبسط (Structures Flat) بدلا من التنظيمات الهرمية، وعند منح التمكين للفريق فإن ذلك يعطيه دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، هذا وتتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط

[1] - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص245.
[2] - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص244.
[3] - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص245.
[4] - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص244.
[5] - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص245- 246.

المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، حيث يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.[1]

4. إدارة الجودة الشاملة والتمكين: يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المنظمة تمشيا مع تمكين العاملين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء (Deming Edward) وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية، ولابد من أن يتلقى العاملون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض بالجودة على مختلف الميادين من أجل إرضاء الزبائن.[2]

5. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة، والتفاعل بينهم جميعاً، من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين"، فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية اتجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة، والمعرفة، والمهارة، والمعلوماتية، والدعم، والحوافز، والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المنظمة بشكل عام.[3]

[1] - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص246.
[2] - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص41.
[3] - المرجع السابق، ص ص41- 42.

وبالتالي تختلف المنظمات في اعتمادها لأساليب التمكين، وذلك نظرا للاختلاف في فلسفة المنظمة وثقافتها، فالاعتماد على أسلوب القيادة ونطاق الإشراف الواسع، ومنح الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، وتحفيز العاملين ماديا ومعنويا، أو التركيز على العوامل الإدراكية للفرد، واستثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، أو تبني أسلوب العمل الجماعي وبناء وتنمية القوة وزيادتها من خلال التعاون وتنسيق الجهود، أو مشاركة العاملين في عملية التطوير والتحسين المستمر لمختلف العمليات والأنشطة، بهدف تحسن جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء، أو الأخذ بالأسلوب المتعدد والاعتماد على مختلف أساليب التمكين وذلك حسب خصوصية كل ظرف وكل مهمة، تعتبر كلها طرق تستخدم لتمكين العاملين، إلا أن المنظمة تختار الطريقة التي تؤمن بها، وترى بأنها تحقق أهدافها.

وبذلك تطبيق التمكين يعتبر عملية صعبة، ويحتاج إلى تكاتف الإدارة والعاملين معا حتى يتم انجاحه، بالإضافة إلى تهيئة البيئة وتوفير مختلف الوسائل المادية والمعنوية من أجل تدعيمه، والاستمرار في تحسينه.

المبحث الرابع: نماذج تمكين العاملين

سيتم التعرف في هذا المبحث على أهم نماذج تمكين العاملين، والتي تراوحت ما بين الجانب النفسي من خلال تعزيز فعالية الفرد الذاتية، والجانب الهيكلي عن طريق التعديل في الأنظمة بما يساعد العامل على امتلاكه للصلاحيات والمسؤوليات لاتخاذ القرار، واكتسابه الحرية للتصرف في شؤون عمله.

المطلب الأول: نموذج (conger and kanungo) ونموذج (Thomas and velthouse)

ركز نموذج (conger and kanungo) ونموذج (Thomas and velthouse) على التمكين النفسي، ويمكن توضيح كلا نموذجين فيما يلي:

أولا: نموذج (conger and kanungo)

عرف [*](conger and kanungo) في 1988 التمكين كعملية يتم من خلالها تعزيز إيمان الفرد بفعاليته الذاتية،[1] وذلك من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية، وبذلك تبنى الباحثان النموذج النفسي الفردي للتمكين، ويؤكد هذا النموذج على أن التمكين يماثل مفهوم القوة، حيث يمكن النظر له من زاويتين:[2]

- ✓ **الأولى:** النظر للتمكين كمركب اتصالي فهو يدل ضمنياً على تفويض السلطة؛
- ✓ **الثانية:** النظر للتمكين كمركب نفسي، فهو يدل ضمنياً على أكثر من الشراكة في السلطة.

وقد حدد النموذج خمس مراحل لعملية التمكين تتمثل فيما يلي:

1. المرحلة الأولى: يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة لدى العاملين، كالبيروقراطية الإدارية، وضعف الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد، والتسلط في أسلوب الإشراف، وعشوائية المكافآت، وضعف التحفيز، وغياب الإبداع، وعدم وضوح الدور، وغياب التدريب والدعم الفني، وعدم التحديد المناسب للموارد، والروتين الشديد في العمل،[3] وفرص التقدم المنخفضة، والأهداف غير واقعية، والمشاركة المحدودة في البرامج، والاجتماعات، والقرارات، التي لها تأثير مباشر على

---

[*] conger and kanungo: Jay A Conger: هو أستاذ باحث في دراسات القيادة في كلية كليرمونت ماكينا بكاليفورنيا، وأستاذ زائر بسلوك التنظيمي بكلية لندن للأعمال، Rabindra N. Kanungo: هو أستاذ متقاعد من كلية الإدارة، جامعة ماكجيل ، كندا.

[1] - Sylviz Nabila Azwa Ambad, Arsiah Bahron, **"Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector"**, The Journal of Global Business Management, Vol. 08, N. 02, August 2012, P74.

[2] - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، **"استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص63.

[3] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص156.

الأداء الوظيفي،[1] لذلك على الإدارة أن تعمل على التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وتتبنى الاستراتيجية المناسبة للتمكين لإزالة تلك الإشكاليات.[2]

2. المرحلة الثانية: يتم في هذه المرحلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة، والإثراء الوظيفي، والمكافآت المرتبطة بالأداء، لإزالة العوامل والإشكاليات المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز،[3] ليتم تزويد المرؤوسين فيما بعد بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.[4]

3. المرحلة الثالثة: وهنا يتم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربعة مصادر وهي: المكاسب غير فعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.[5]

4. المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.[6]

5. المرحلة الخامسة: إذْ يتم التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين بإنجاز أهداف المهمة المعطاة لهم.[7]

وبالتالي تطبيق التمكين في نظر كل من (conger and kanungo) يتطلب إزالة كل العوائق التنظيمية التي تشعر العاملين بالضعف والعجز، وتبني الأساليب الإدارية الحديثة التي تسمح بمشاركة العامل، ومن ثم تعزيز إيمانه بفعاليته الذاتية، وقدرته على الإنجاز، وتحقيق الأهداف، ليجد العامل نفسه يقدم كل ما بوسعه للرفع من أدائه، وتحسينه لبلوغ تلك الأهداف، ويتعزز شعوره بالتمكين، وبذلك النظر للتمكين كعملية إدارية، إلا أنه أهمل جانب مهم أثناء تنفيذ هذه الخطوات وهي التغذية العكسية، والتي قد تنبه عن أي خطأ قد يحدث، والقيام بتصحيحه.

ثانيا: نموذج (Thomas and velthouse, 1990)

قام [*](Thomas and Velthouse) بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger and Kanungo)، وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي (Cognitive Empowerment)،[8] وعرفا التمكين بأنه: "زيادة في تحفيز المهام

---

[1] -Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, **"The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice"**, Academy of Management Review, Vol. 13, No. 03, 1988, P477.

[2] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص156.

[3] - المرجع السابق.

[4] - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، **"استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص64.

[5] - المرجع السابق.

[6] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص156.

[7] - المرجع السابق.

[8] - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، **"استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص62. ص62.

[*] Thomas and Velthouse: Kenneth W. Thomas أستاذ متقاعد من الكلية البحرية للدراسات العليا، وعضو في أكاديمية الإدارة، والرابطة الدولية لإدارة النزاعات، والجمعية الأمريكية لعلم النفس، وجمعية العلوم النفسية، والرابطة الدولية لعلم النفس التطبيقي، Betty Velthouse: أستاذة في قسم الأعمال بجامعة ميتشجان – فلينت، تم تعينها عميدة مؤقتة لكلية المهن والدراسات الصحية.

الداخلية،[1] أي تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك بصفة مباشرة على المهمة التي يقوم بها الفرد،[2] والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز"، وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، حيث يتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر للعالم الخارجي، أما مفهوم الذات فهو يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وقد حدد الباحثان أربعة أبعاد نفسية للتمكين حيث اعتبرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي:[3]

1. التأثير الحسي (Sense of Impact): وهو الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على أنه يمكن أن يعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، ويقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك في القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

2. الكفاءة (Competence): وهي شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة، والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

3. إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness): ويهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة له، فإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة، وبالتالي إحساسه بأنه في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

4. الاختيار (Choice): وهو أن يشعر الفرد بالحرية في اختيار المهام ذات المعنى له، وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، والشعور بالاختيار يوفر الإحساس للفرد بأنه قادر على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

وبالتالي تعمل هذه الأبعاد الأربعة كتقييمات للمهمة، أو هي الأحكام التي يتخذها الأفراد عندما يواجهون إحدى المهام.[4]

---

[1] - Kenneth W. Thomas**,** Betty A. Velthouse, **"Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation**", Academy of Management Review, Vol. 15, No. 04, 1990, P666.

[2] - أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص47.

[3] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص ص157- 158.

[4]- Catherine F. Brooks, Stacy L. Young, **"Are Choice-Making Opportunities Needed in the Classroom? Using Self-Determination Theory to Consider Student Motivation and Learner Empowerment"**, International Journal of Teaching and Learning in Higher Education, Vol. 23, No.01, 2011, P50.

وبذلك نموذج (Thomas and velthouse) يؤكد على أن التمكين النفسي يتحقق بمجرد إدراك العامل بأن له تأثير على أعمال الآخرين، وعلى القرارات التنظيمية، وشعوره بإنجاز أعماله بمهارة، وأن العمل الذي يؤديه له قيمة، وأن له الحرية الكاملة في اختيار العمل، والطريقة التي يرها مناسبة لأدائه، وبالتالي التركيز على الجانب الذاتي للأفراد، ومدى إدراكهم للعوامل النفسية الأربعة، وإهمال الجانب الإداري بعدم تحديده للعوامل التي قد تضعف من تطبيق التمكين، والتي بإدراكها قد تساهم في تعزيز التمكين النفسي.

المطلب الثاني: نموذج (Spritzer) ونموذج (Dennis kinlaw)

إن نموذج (Spritzer) ينظر للتمكين كمفهوم نفسي، بينما نموذج (Dennis kinlaw) فيرى بأن تحقيق التمكين يتطلب القيام بمجموعة من الخطوات التنظيمية، ويتمثل هذين النموذجين فيما يلي:

أولا: نموذج (Spritzer, 1995)

عرفت [*](Spritzer) التمكين بوصفه مفهوما نفسياً يركز على اتجاهات العاملين نحو التمكين، والتي تظهر في الكفاءة والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في طريقة أداء المهام، والشعور بمعنى العمل، وأوضحت (Spritzer) أن تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات العاملين والإدارة بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الهيكلي بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين.[1]

وقد اعتمد نموذج (Spritzer) على مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى التمكين، ويمكن تقسيمها إلى: [2]

- ✓ عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل: مركز التحكم، ودرجة تقديره لذاته؛
- ✓ عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل: مشاركة المعلومات، ونظم التحفيز والمكافآت.

وتتظافر هذه العوامل فيما بينها بإيجابية لتؤدي بعد ذلك إلى التمكين بأبعاده الأربعة: المعنى، والكفاءة، والتأثير، والتقرير الذاتي، شريطة توافر الرغبة لدى العاملين في تحقيق التفوق، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة العاملين وإصرارهم على تحقيق أهداف المنظمة،[3] وهذا من شأنه أن يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع،[4] والشكل التالي يوضح ذلك:

---

[*] Gretchen M. Spreitzer: أستاذة إدارة أعمال في كلية ستيفن إم روس لإدارة الأعمال، جامعة ميشيغان، متخصصة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، تم اختيارها في سنة 2018 كباحثة متميزة في تطوير المؤسسات وتغييرها من قبل أكاديمية الإدارة.

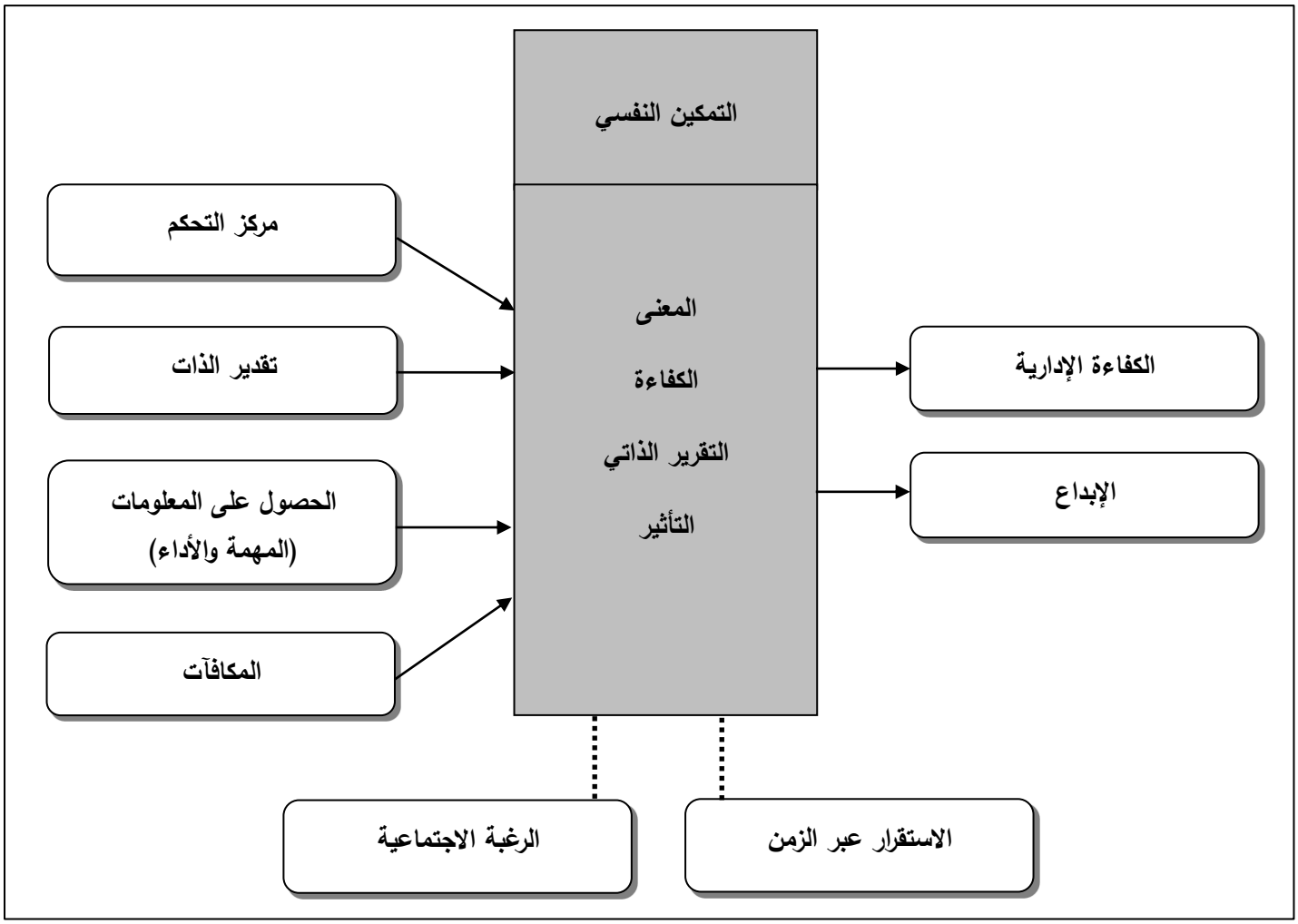
[1] - حسين موسى قاسم البناء، **"أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على علميات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص30.

[2] - أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص49.

[3] - حسين موسى قاسم البناء، **"أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على علميات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص30.

[4] - أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص49.

الشكل رقم (02): التمكين النفسي في مكان العمل حسب (Spritzer)



Source: Gretchen M. Spreitzer, **"Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation"**, Academy of management Journal, Vol. 38, No. 05, 1995, P1445.

ومن خلال الشكل رقم (02) نلاحظ بأن شعور العامل بالتمكين النفسي ناتج عن اعتقاده بقدرته على التحكم على كل ما يحدث من حوله وتقديره لذاته من جهة، وتوفير الإدارة للمعلومات عن وظيفته، ودرجة ارتباطها بالوظائف الأخرى، وأيضا حصوله على معلومات عن أدائه، وتلقيه للمكافآت والحوافز نتيجة ذلك الأداء من جهة أخرى، كما أن هذا الشعور يبنى على مدى استقرار المنظمة في سياساتها واستراتيجياتها، وكذلك مدى رغبة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة، فهذا من شأنه دعم عملية التمكين، والوصول بذلك إلى الكفاءة الإدارية والإبداع، وبذلك ربطت (Spritzer) بين شخصية الفرد، وطبيعة الوظيفة، أي الربط بين الجانب الذاتي، والإداري، والذي من شأنه تعزيز التمكين النفسي.

هذا وترى (Spreitzer) بأن التمكين الناجح للعاملين يؤدي إلى الحد بشكل كبير من عدم رضاهم، ومن تكاليف التغيب، ودوران العمل، ورداءة النوعية، والتخريب، واغتراب المديرين عن العاملين، وعليه تمكين العاملين يعزز من القيادة الفردية للعاملين على أداء المهام المسندة إليهم.[1]

ثانيا: نموذج (Dennis kinlaw, 1995)

قدم [*](Dennis kinlaw) نموذجاً لإدارة عملية التمكين يتكون من ست خطوات يجب إتباعها على النحو الآتي:[2]

- ✓ تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين إلى كل عامل في المنظمة؛
- ✓ وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام المنظم للعاملين؛
- ✓ تدريب العاملين لأداء أدوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تنسجم مع أهداف المنظمة؛
- ✓ القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية، وينشأ الاستقلال الذاتي، والحرية في التصرف؛
- ✓ تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط، والرواتب، والحوافز، والتسويق، والتدريب، وغيرها بغرض دعم التمكين؛
- ✓ تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية ومعرفة إدراك عاملي المنظمة للعملية.

وترتبط هذه الخطوات في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين، وتغذي هذه الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين بخطواتها المذكورة على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامة لها، وتتضمن هذه السلسلة من المعلومات معنى التمكين والمكاسب المتوقعة منه، وأهدافه، واستراتيجياته، ونمطه الرقابي، والأدوات والمهام الجديدة.

---

[1] - Okanga Boniface, **"Effects of Application of Bowen and Lawler's (1992) Employee Empowerment Model on Monitoring and Evaluations of Activities in the South African Public Healthcare System",** International Journal of African and Asian Studies - An Open Access International Journal, Vol. 04, 2014, P133.

[*]Dennis kinlaw: مستشار في الإدارة والتطوير التنظيمي، وقد قام بتدريس دورات جامعية في مجالات الإدارة، والسلوك البشري، وديناميكيات المجموعة، والاتصال، والسلوك التنظيمي، ونظرية التعلم، وتنمية الموارد البشرية، وتخطيط، وتقييم البرنامج، وهو المستشار الإداري الوحيد الذي تم تكريمه من قبل وكالة ناسا لإجراء مشروع قياس الإنتاجية والجودة، ولتقديمه للاستشارات والخدمات التدريبية لوكالة ناسا.

[2] - حسين موسى قاسم البناء، **"أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على علميات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص ص29- 30.

ويحقق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها: أنه يعرف المديرين والعاملين بالخطوات الرئيسة لعملية التمكين، ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشة التمكين، كما يساعد المديرين على الأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار، كما يزيد وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها لإدارة وتطوير عملية التمكين وتقويتها في منظماتهم.[1]

كما أن هذا النموذج يسمح بقبول العاملين للتمكين وعدم مقاومته، فتعريف الإدارة لهذه العملية، والهدف منها، يشجع العاملين ويزيد من حماسهم للتمكين، إلا أن النموذج أغفل جانب مهم وهو بناء فرق العمل.

المطلب الثالث: نموذج (Hartline and Ferrell) ونموذج (Tom Peters)

ركز نموذج [*](Hartline and Ferrell) على كيفية الوصول لجودة الخدمة، وإدراك الزبائن لها، بينما نموذج (Tom Peters) فأكد على العوامل التي تؤدي إلى تمكين العاملين، ويمكن توضيح هذين النموذجين كما يلي:

أولا: نموذج (Hartline and Ferrell, 1996)

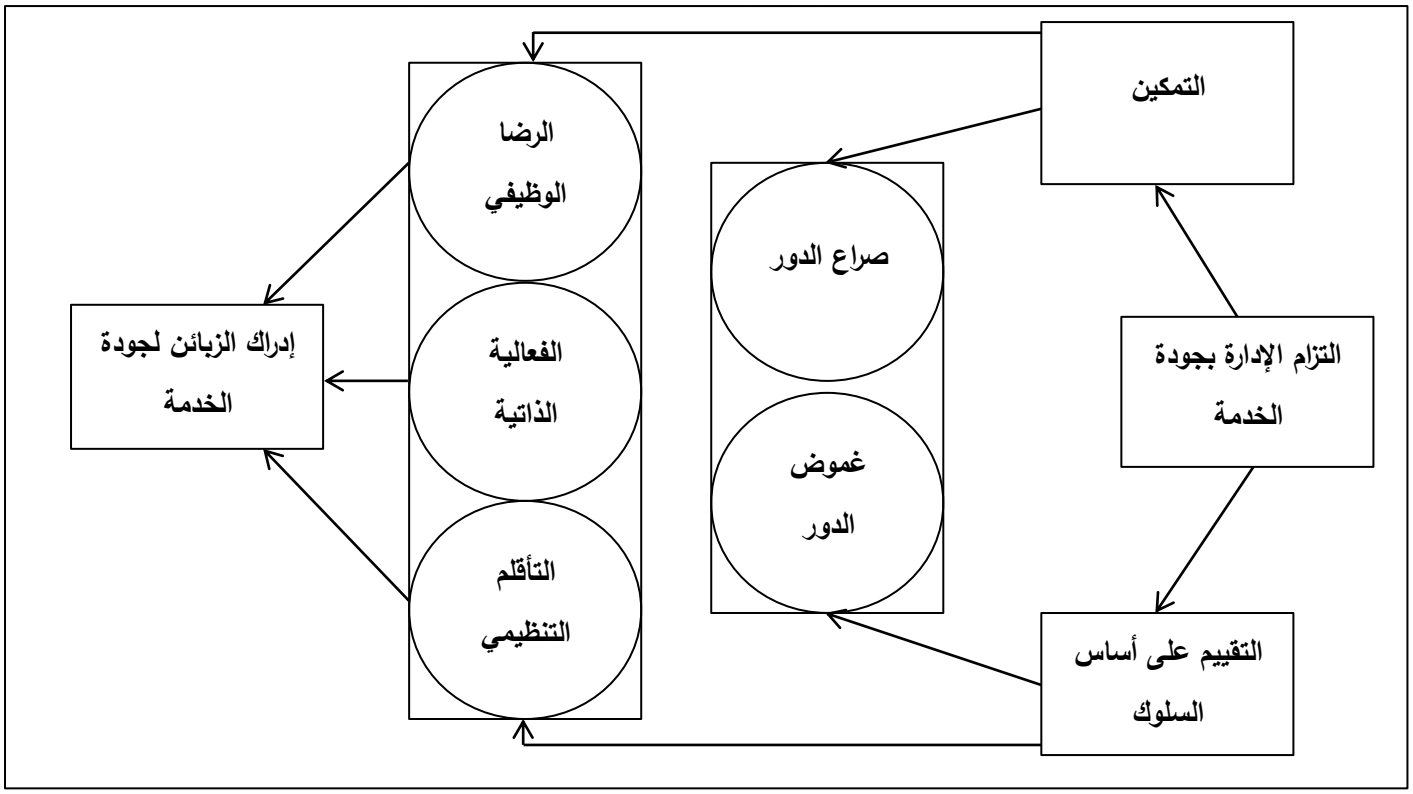
يقوم نموذج (**Hartline and Ferrell**) على مدى التزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن، أي وضع الجودة كمطلب استراتيجي للمنظمة، ويرى الباحثان أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن كما هو موضح في الشكل التالي:[2]

[1] - حسين موسى قاسم البناء، **"أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على علميات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره ، ص30.

[*] Hartline and Ferrell: Michael D. Hartline: العميد السادس لكلية الأعمال بجامعة فلوريدا، وقد تم تعيينه في 1 أفريل 2016، قبل هذا المنصب، كان أستاذ في إدارة الأعمال المسؤول عن العلاقات الخارجية والتسويق / العلامات التجارية والتعليم التنفيذي، والبرامج الاستراتيجية، وقد حصل على العديد من جوائز التدريس والبحث، وتشمل اهتماماته البحثية قضايا الاتصال بالعملاء في تقديم الخدمة، وجودة الخدمة وإنتاجيتها، وتطوير الخدمة الجديدة. O.C. Ferrell: باحث بارز في الأخلاق ومدير مركز الثقافات التنظيمية الأخلاقية في جامعة أوبورن. وقام بالتدريس في عدة جامعات، وهو الرئيس المنتخب لأكاديمية علوم التسويق، وكان الرئيس السابق للمجلس الأكاديمي لجمعية التسويق الأمريكية، وعمل أيضا كخبير في بعض القضايا الأخلاقية والقانونية والتسويقية البارزة.

[2] - أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص50.

الشكل رقم (03): التمكين من منظور تسويقي



المصدر: أبوبكر بوسالم، " **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية (المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل)**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان – الجزائر، 2014 – 2015، ص50.

ويتضح لنا من الشكل رقم (03) أن استخدام أسلوب تمكين العاملين والتقييم السلوكي يؤدي إلى:[1]

- ✓ تخفيض غموض وصراع الدور، والذي يؤدي بصورة غير مباشرة إلى ارتفاع الرضا الوظيفي والقدرة على التأقلم والفعالية الذاتية؛
- ✓ ارتفاع الفعالية الذاتية للعاملين مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي وقدرتهم على التأقلم؛
- ✓ انخفاض غموض وصراع الدور، وارتفاع الرضا الوظيفي والفعالية الذاتية والقدرة على التأقلم تؤدي إلى تقديم العاملين لخدمة أفضل للزبائن، وبالمقابل إدراك الزبائن لجودة الخدمة المقدمة.

وبذلك نموذج (Hartline and Ferrell) ركز على تمكين العاملين والتقييم السلوكي لرفع من جودة الخدمة، إذْ أن التمكين يعتبر عنصر أساسي في الجودة، ومدخل رئيس لتحقيقها، فالإدارة لا تستطيع تحقيق الجودة وحدها بدون العاملين ودورهم المحوري في ذلك، فمشاركة العاملين في تطبيق برامج الجودة، وتحسين أدائهم، وإبداعهم في العمل، ومبادرتهم، وتحملهم للمسؤولية، والرقابة الذاتية على أعمالهم دون الحاجة

[1] - أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص51.

للمشرفين، يؤدي بالتأكيد إلى تحقيق الجودة، إلا أن هذا النموذج يفتقر للتغذية العكسية، فآراء الزبائن اتجاه الخدمة المقدمة، قد تؤدي إلى التحسين من جودتها أيضا، وذلك بإدراك جوانب النقص التي قد تكون فيها.

ثانيا: نموذج (Tom Peters , 1999)

يقوم نموذج *(Tom Peters) على عنصرين رئيسيين هما: إشراك العاملين في كل شيء، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وحتى تتمكن المنظمة من تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، فإنه يجب أن تتوفر العوامل التالية:[1]

- ✓ حسن الاستماع للعاملين؛
- ✓ تقدير جهود العاملين والاحتفاء بهم؛
- ✓ الاهتمام بعملية استقطاب العاملين؛
- ✓ الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب؛
- ✓ توفير نظام أجور محفز.

كما يفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين، ومدركة لأهمية وضرورة مساهمة العاملين بآرائهم في أعمال المنظمة، وأن تعمل على تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع العاملين على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة كذلك المديرين للاستماع لهم وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح لهم بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير حتى وإن اختلفوا مع آراء الإدارة، ومن أجل النجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح (Peters) بالتخلص من بعض المعيقات مثل:[2]

- ✓ الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة؛
- ✓ القواعد البيروقراطية والشروط المهنية؛
- ✓ عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

وبذلك نموذج (Tom Peters) يعتمد على إعادة التركيب التنظيمي بما يحقق المرونة واللامركزية في اتخاذ القرارات والتقليل من الرقابة، فذلك يسمح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وأراءهم والمشاركة في صنع القرارات، ويمنحهم الشعور بالثقة، كما يساعد على استقطاب العاملين ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وأيضا يركز هذا النموذج على ضرورة الاهتمام بالتدريب، وبالبرامج التدريبية، وكذلك وضع نظام مكافآت مشجع، فذلك يؤثر إيجابا على مستوى أداء العاملين ويزيد من دافعيتهم.

---

*Tom Peters: هو اقتصادي، وكاتب أمريكي عن ممارسات إدارة الأعمال، ولد في7 نوفمبر 1942 بالتيمور، ماريلاند.

[1] - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، **"استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص ص58- 59 .

[2] - المرجع السابق، ص59.

المطلب الرابع: نموذج (Davis) ونموذج (Marquardt)

إن نموذج (Davis) ونموذج (Marquardt) كلاهما يؤكدان على التمكين الهيكلي، فالأول يركز على أدوات تمكين العاملين، والثاني يركز على مستويات التمكين وعلاقتها بالتعلم التنظيمي، ويتمثل هذين النموذجين فيما يلي:

أولا: نموذج (Davis, 2001)

اقترح (Davis) نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عامليهم وهي:[1]

1. التمكين من خلال المسؤوليات: إذْ يجب أن تكون المهام المطلوبة من العامل معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح المدير للعامل دوره في العمل، وموقعه من العمل في المنظمة ككل، فهذا يؤدي إلى تكوين إحساس لدى العامل بامتلاكه للوظيفة وبأهميتها، مما يزيد من درجة تحمله للمسؤولية.

2. التمكين من خلال الصلاحيات: حيث لا يتم التمكين دون صلاحيات، فالعاملون يظهرون حماساً وإبداعاً أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك فإنه يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحية محددة فيما يتعلق بالعمل المباشر للعامل نفسه.

3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث يجب أن يتم وضع معايير لتحفيز العاملين وتمكينهم من الوصول إليها، وهذه المعايير يجب أن يكون لها عدد من الصفات مثل: المصداقية والموضوعية، وأن تكون ذات مستوى عالٍ بحيث تستثير العامل، وأن يكون بالإمكان تحقيقها في نفس الوقت.

4. التمكين من خلال التدريب والتطوير: يعتبر التدريب عنصر أساسي لتزويد العاملين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى المنظمة وتحرص على تطوير مهارات عامليها.

5. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: العاملون هم بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ودون ذلك سيكون العاملون غير قادرين على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، وبالتالي مشاركة المعلومات شرط أساسي لنجاح التمكين.

6. التمكين من خلال التغذية الراجعة: تعتبر التغذية الراجعة عن أداء العامل عنصر هام في التمكين، فإذا أرادت المنظمة أن تمنح التمكين للعامل وأن تنجح في ذلك، فيجب أن يكون العامل والمنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية (من طرفين).

7. التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج العامل إلى أن يشعر بالاهتمام وتقدير الذات، وللمدير دور هام في ذلك، من خلال إظهار تقديره واهتمامه للعامل، مما يساعد في تعزيز شعور العامل بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.

[1] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص ص158- 159.

8. التمكين من خلال الاحترام: يرغب العاملون بأن يعاملوا باحترام وتقدير وكرامة، فالاحترام يساعد في تعزيز احترام وتقدير الذات، وبالتالي إظهار أداء متميز.[1]

9. التمكين من خلال الثقة: فعندما يثق المدير بعامليه فإن ذلك سيؤدي إلى أن يركز العامل جهوده في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.[2]

10. التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح، فالعامل الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة وإذا فشل فإنه سيمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك يؤدي إلى النجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علما بأن فكرة المخاطرة تكون في بعض الأحيان ضرورية للإبداع.[3]

وبالتالي نموذج (Davis) يركز على أدوات أو تقنيات تمكين العاملين التي يمكن للمنظمة أن تستعين بها، إلى أن هذه الأدوات لا يمكن الاقتصار على واحدة منها دون الأخرى، فكل هذه الأدوات هي مكملة لبعضها البعض، إذْ لا يمكن إعطاء الصلاحيات للعامل لاتخاذ القرار دون توفير المعلومة التي تعتبر عنصر جوهري في عملية اتخاذ القرار، أو دون حصوله على تدريب لكيفية اتخاذ القرار والتعامل مع المواقف، أو من دون تحديد دوره وتوضيحه ووضع معايير واضحة يعمل وفقها، أو دون حصوله على ردود فعل على أدائه وتقدير مجهوداته، أو من دون الثقة في امكانياته والسماح له بفرصة ثانية عند ارتكابه للخطأ، واعتباره تجربة تعلم العامل وتكسبه الخبرة، وليس مجرد تكلفة تتحملها المنظمة، وبالرغم من ذلك إلا أن هذا النموذج أغفل عنصر مهم، وهو التمكين من خلال فرق العمل، والذي يساعد على بناء القوة، وتطويرها، وزيادتها، من خلال التعاون الجماعي، والشراكة، والعمل معا.

ثانيا: نموذج (Marquardt)

أكد *(Marquardt) في كتابه "بناء المنظمة المتعلمة" على الصلة الوثيقة بين التمكين والتعلم التنظيمي، حيث ذكر أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء، وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي، وذكر في نموذجه أن مستويات التمكين تزداد مع زيادة مستويات المعارف والمهارات المكتسبة، حيث تمر بخمس مراحل كالتالي:[4]

1. مرحلة المكاشفة الدورية: حيث لا تعطى صلاحية اتخاذ القرار للعاملين.

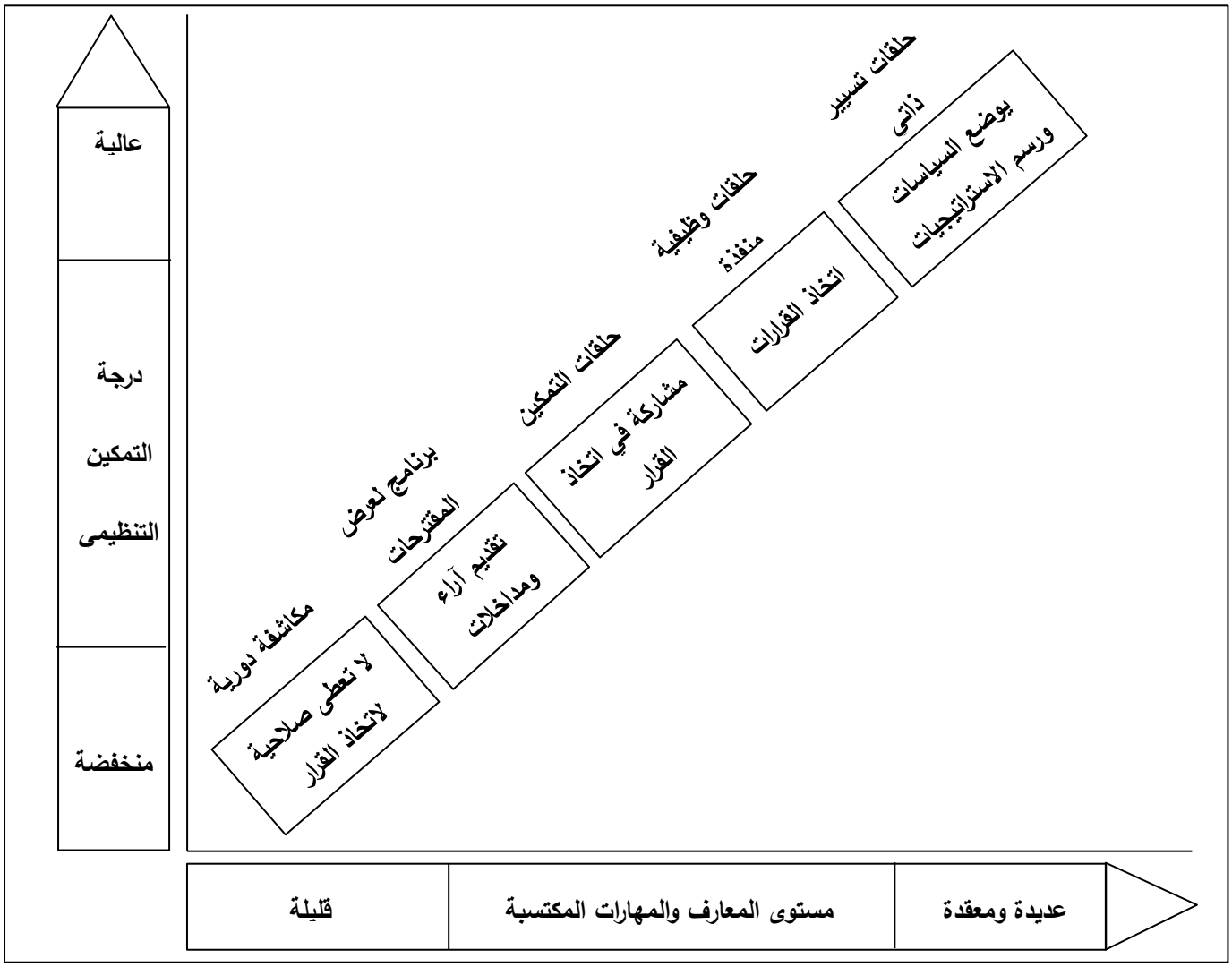
---

[1] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص159.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق.
*Marquardt: أكاديمي أمريكي، وهو أستاذ تنمية الموارد البشرية والشؤون الدولية في جامعة جورج واشنطن، كان المؤسس المشارك، وأول رئيس للمعهد العالمي لتعلم العمل (WIAL)، وهي منظمة رائدة لاعتماد مدربي التعلم العملي، وقد عمل كمدرب واستشاري في المنظمات العالمية قبل انضمامه إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في عام 1991، قام بتدريب أكثر من 100000 مدير في ما يقرب من 150 دولة منذ أن بدأ تجربته الدولية في إسبانيا في عام 1969.
[4] - حسين موسى قاسم البناء، **"أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على علميات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص29.

2. **مرحلة وضع برنامج لعرض المقترحات:** وهنا يتم تقديم آراء ومداخلات العاملين.
3. **مرحلة حلقات التمكين:** وفيها تتم عملية المشاركة في صنع القرار مع العاملين.
4. **مرحلة الحلقات الوظيفية:** حيث تتخذ القرارات باستقلالية من قبل العاملين.
5. **مرحلة حلقات التسيير الذاتي:** ويتم فيها وضع السياسات ورسم الاستراتيجيات المنظمية بشكل تشاركي.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): نموذج في التمكين



المصدر: عامر خضير الكبيسي، "**إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية– مصر، 2005، ص149.

ومن خلال الشكل رقم (04) نلاحظ بأنه كلما زادت درجات التمكين، وانتقل العامل من مستوى تقيده بقواعد العمل، إلى تقديمه للمقترحات ومشاركته في اتخاذ القرارات، وصنعها وتنفيذها بنفسه، وصولا إلى رسم

سياسات المنظمة واستراتيجياتها، كلما تطلب الأمر ودعت الحاجة إلى التعلم واكتساب المعارف، فانتقال العامل من مستوى إلى آخر يتطلب امتلاكه لمهارات وقدرات تؤهله للقيام بدوره على أكمل وجه في ذلك المستوى، ويمكن أن تحقق المنظمة ذلك من خلال دورات تدريبية مكثفة تنمي وتطور مهارات العامل وقدراته المعرفية.

وبذلك يمكن القول بأن هناك علاقة ايجابية طردية بين التمكين والتعلم، وهذا ما أكده نموذج (Marquardt).

المطلب الخامس: مدخل تمكين العاملين في تحسين إدارة الأزمات

قدم كل من (طاهر ومرزوق)* نموذج لتمكين العاملين في تحسين إدارة الأزمات، وذلك في سنة (2004)، ولكي يتم تطبيق الناجح لهذا النموذج، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وبعد عملية التمكين وهي:[1]

1. الثقة الإدارية: حيث أن أساس عملية التمكين هي ثقة المديرين في مرؤوسيهم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في عامليهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل.

2. الدعم الاجتماعي: لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العامل بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

3. الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات.

4. فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، كما تؤخذ بجدية، ويعد فرق المهام أكثر فعالية في معالجة الأزمات، لأنه يتمتع بموارد أكثر وبمهارات

*طاهر ومرزوق: عبد الباري محمد الطاهر: أستاذ التاريخ والحضارة الإسلامية في كلية المعلمين بأبها، وعضو اتحاد المؤرخين العرب، عبد العزيز علي مرزوق: ماجستير في الإدارة، وعضو في الهيئة العالمية للإعجاز العلمي بجدة.

[1] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص ص164- 165.

متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.[1]

5. الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.[2]

6. التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، فالتمكين يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، ولعل من الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو التدريب على تحمل المسؤولية، والتدريب على كيفية تطبيق مبدأ الشورى، وكيفية تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي الذي دعا إليه الإسلام.[3]

7. مكافأة العاملين: تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للعامل بأنه سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.[4]

وتؤدي هذه المتطلبات إلى تمكين العاملين، وهذا بدوره ينعكس على تحسين الأداء وإرضاء العملاء، وجودة الخدمات، وبالتالي حل المشكلات والأزمات التي تواجه المنظمة.[5]

والجدول التالي يوضح هذا النموذج:

الجدول رقم (03): نموذج دور تمكين العاملين في تحسين إدارة الأزمات

متطلبات التمكين	**تمكين العاملين**	تحسين الأداء
الثقة الإدارية		
الدعم الاجتماعي		إرضاء العملاء
الأهداف والرؤية المستقبلية		حل المشكلات والأزمات
فرق العمل		جودة الخدمة
الاتصال الفعال		
التدريب المستمر		
مكافأة العاملين		

المصدر: رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، "**الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات**"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2008، ص166.

[1] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص165.
[2] - المرجع السابق، ص ص 165- 166.
[3] - المرجع السابق.
[4] - المرجع السابق.
[5] - المرجع السابق.

من خلال الجدول رقم (03) نستنتج بأن ثقة العاملين في مدرائهم، وحصولهم على الدعم والتأييد من قبلهم، وتوضيح لهم رؤية المنظمة وأهدافها وتوجهها الاستراتيجي، وتشجيعهم على العمل الجماعي، وتشكيل فرق العمل من أجل حل المشكلات والأزمات بطرق فعالة، وتوفير نظام اتصالات جيد، والتدريب المستمر للعاملين، ومكافأتهم على انجازاتهم، يؤدي إلى الرفع من أدائهم وزيادة قدرتهم على حل المشكلات والتغلب على الأزمات، الأمر الذي يؤدي إلى الرفع من جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتحقيق الرضا لعملائها، إلا أن هذا النموذج أهمل عنصر مهم وهي التغذية العكسية، ودورها كذلك في تحسين الأداء، وفي حل المشكلات، وبالتالي التحسين من جودة الخدمة، وإرضاء العملاء.

ومما سبق ومن خلال تسليط الضوء على نماذج تمكين العاملين يمكن القول أن النموذج الذي يقيس نوعا ما المتغير المستقل في الدراسة هو نموذج (Marquardt)، لأنه تناول درجات التمكين وعلاقتها بمستوى التعلم فكل ما زادت درجات التمكين كلما تطلب ذلك ضرورة زيادة الخبرات والمعارف لدى العمال، حيث يجب أن تكتسب الخبرة في المرحلة الأولى قبل الانتقال إلى الثانية وهكذا، وفي كل مرحلة يختبر المدراء قدرات العاملين وتفانيهم والتزامهم في العمل، وفي المقابل يختبر العاملين مدى الثقة والحرية الممنوحة لهم من قبل المدراء، إلا أن هذا النموذج أغفل درجة إعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإثراء الوظيفي كمرحلة أولية لدرجات التمكين، وكذلك تشكيل فرق العمل، وهذا ما يجعله يختلف عن نموذج المقترح للدراسة.

خلاصة الفصل الأول:

إن لتمكين العاملين أهمية كبيرة في المنظمات، فهو يعتبر أداة فعالة لتصدي للتغييرات المختلفة للبيئة، كما يساعد على ابراز الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتنميتها، بالإضافة إلى المحافظة عليهم، من خلال تنمية إحساسهم بالولاء للمنظمة، والرضا عن وظائفهم، مما يكسب المنظمة القوة ويزيد من قدرتها على التصدي للمنافسة، ولذلك على المنظمة أن تسعى لتحقيق أقصى منفعة من التمكين، وذلك من خلال رفع قدرات العاملين، وتدريبهم على أداء المهام الجديدة، وكيفية اتخاذهم للقرار وتحملهم للمسؤولية، وتوفير المعلومات الصحيحة وإيصالها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى منح العاملين الثقة، والايمان بإمكانياتهم وقدراتهم، وكذلك محاولة ايجاد رؤية مشتركة بين القادة والعاملين، بحيث يصبح كلا الطرفين يعملان على نفس الهدف، وأيضا اقتسام الفوائد والأرباح التي يحققونها، وتبني قيم تشجع العاملين على المغامرة وتحمل المخاطر.

وبالتالي تطبيق التمكين يتطلب الابتعاد عن أسلوب القوة والإجبار في تسيير العمل، وإيمان المنظمة والعاملين فيها بالرغبة في التغيير والتعديل في السياسات، والهياكل، وطرق العمل، وأيضا تعزيز دافعية العاملين وتحفيزهم على التعلم واكتساب المعرفة، وتبادل الآراء والافكار، وتوضيح لهم الأهداف والرؤى المستقبلية للمنظمة، وكذلك تشجيعهم على العمل الجماعي، ومنحهم حرية التفكير والتصرف دون الرجوع للإدارة، وتعزيز شعورهم بالدعم والتأييد، وتطوير إحساسهم بملكية أعمالهم، واحترام العاملين وعدم التمييز بينهم، فذلك من شأنه أن يساهم في تمكين العاملين، ويؤدي إلى بناء منظمة ممكنة.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

مفاهيم وأساسيات

تمهيد الفصل الثاني:

تعتبر الثقافة التنظيمية جوهر المنظمات المعاصرة، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتميز منظمات الأعمال، فهي تعكس منهج تفكير أعضاء المنظمة وسلوكهم اتجاه مختلف الأطراف التي تتعامل معها، وبالتالي تحدد الثقافة التنظيمية هوية المنظمة التي تتميز بها عن باقي المنظمات.

وبما أن البيئة التي تعيش فيها المنظمة تتميز بتحولات وتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات، وجب على هذه الأخيرة تكوين ثقافة قابلة للتغيير والتكيف والتأقلم مع التغييرات المستمرة للبيئة، لكي لا تصبح عائقا أمام المنظمة لتطورها، وتسمح لها بالنجاح والتقدم.

هذا ويرتبط نجاح المنظمة كذلك بمدى قوة ثقافتها، فكلما كانت الثقافة التنظيمية مرغوبة ومتماسكة وتحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت تتناسق مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، اعتبر ذلك دلالة على قوة الثقافة ومدى تأثيرها.

ومن خلال تناول موضوع الثقافة التنظيمية، فإنه سيتم التعرف في هذا الفصل على ما يلي:

- **المبحث الأول:** ماهية ثقافة التنظيمية
- **المبحث الثاني:** أساسيات الثقافة التنظيمية
- **المبحث الثالث:** مرتكزات الثقافة التنظيمية
- **المبحث الرابع:** آليات تشكيل والمحافظة على الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها

المبحث الأول: ماهية ثقافة التنظيمية

في هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى التطور التاريخي لمصطلح الثقافة وأولى استخداماته في المنظمة، بالإضافة إلى التطرق إلى مفهوم الثقافة على مستوى المجتمع بصفة عامة، وعلى مستوى المنظمة بصفة خاصة، ومدى أهمية الثقافة في حياة المنظمات.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمصطلح الثقافة وأولى استخداماته في المنظمة

لقد تميز العالم القديم بانشغاله بموضوع الفكر، وبالرغم من أن الفكر الإغريقي لم يعرف كلمة تعادل مفهوم الثقافة بالمعنى الحديث، إلا أنه استخدم بعض الكلمات التي يقترب بعضها من ذلك، وكمثال نجد كلمة "لاتروبوس" التي استخدمها (euripde) وتعني (الطرز) أو اتجاهات، وتشير إلى ما تمثله الثقافة باعتبارها كسبا من مكاسب وسط معين، وكلمة (ethos) وتعني الوراثة البيولوجية، وكذلك على معنى عادات أخلاقية، بالإضافة إلى المعنى الروحي أو الفكري، ولهذا جاء استخدام *(Isocrate) لكلمة (ethos) على المعنى في قوله: "من يشتركون هنا في عاداتنا الأخلاقية (ethos) هم الذين يدعون بالإغريق، بأكثر مما يشتركون معنا في دمنا".[1]

واستخدمت بعدها (Nomos) بمعنى الشروط الاجتماعية، أما عن كلمة (paideia) فهي أقرب كلمات الإغريقية إلى المفهوم الحديث للثقافة، فالأبيديا منها اشتق لفظ فرنسي يدل بمعنى البقاء على التربية العملية للإنسان الراشد الكامل، وأن هذه التربية ستستمر طوال الحياة بحثا عن الكمال.[2]

وبعد القرن السادس قبل الميلاد عمد أفلاطون إلى إبراز العلاقة بين المجتمع والثقافة، وذهبت إلى أن الإنسان يحقق ذاته في حياة المجتمع أو حياة المدينة، أما أرسطو فقد أكد أن الإنسان حيوان اجتماعي أي أن المجتمع وثقافته هي التي تعطي الإنسان إنسانيته، أما (Hippocrate) فقد أشار إلى أن الفوارق بين أخلاقيات الأمم إنما ترجع إلى التنظيم التربوي والتدريبي والأعراف، كما يؤكد **(hirodote) أن الأعراف سيدة كل شيء.[3]

ويتضح مما سبق أن التطور الحاصل في مفهوم الثقافة وما يدور بها من عناصر كان منصبا على تعميق التفكير في جميع الأنواع الأدبية وجميع مجاري الفكر المتصلة بالثقافة، ثم جاء إسهام العنصر

---

[1] - علي عبد الرزاق وآخرون، **"علم الاجتماع الثقافي"**، دار المعرفة الجامعي، الإسكندرية، 1998، ص16.

* isocrate: من خطباء القرن الرابع قبل الميلاد.

[2] - علي عبد الرزاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص16.

** hirodote: مؤسس علم التاريخ.

[3] - علي عبد الرزاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص16.

الروماني للمفهوم بإعطاء مفهوم التربية أو أنها "إرهاف متميز"، و"امتياز خاص"، وكان (ciceron) يتحدث عن ثقافة الفكر مع إعطاء كلمة ثقافة معاني أخرى.[1]

وكان الإسهام الحقيقي الذي شارك فيه الرومان يتمثل في اللفظة ذاتها "الثقافة" *(culture) المشتقة من اللفظ اللاتيني (colere) بمعنى الزرع، فالكلمة كانت تشير إلى استصلاح الأراضي لحصد حبوبها، ونباتها، وثمارها، كما اشتقت من كلمة (celere) لفظة (cultuo) وتعني عبادة الآلهة، بالتالي انصهار الدين والثقافة في التراث الإغريقي.[2]

وبقيت كلمة الثقافة بدلالتها "الزراعية"، واحتفظت في ترجمتها بمعنى عبادة، وقد جاء الاستخدام الأول للمصطلح في معجم أكسفورد (1420)، حيث نجد مصطلح الثقافة للمرة الأولى بالمعنى المجازي.[3]

أما في التراث الإسلامي فإن كلمة ثقافة كلمة عربية أصيلة ولفظ قرآني: قال الله تعالى: "فَإِمَّا تَثْقَفَنَّهُمْ في اِلْحَرْبِ"،[4] وفي معناها اللغوي يقصد بها الفهم، والإدراك، والخدمة، والمهارة.[5]

وفي مقدمة ابن خلدون نجد عرضه للمفهوم في أن: "الحيوان لا ثقافة له لذلك كان عدوانيا بطبعه أما الإنسان فهو صانع الثقافة، والذي وهبه الله الفكر واليد ومن خلالهما تنشأ الصنائع، وتعمر الأرض"، كما ركز ابن خلدون في دراسته على الحضارة واعتبرها هي العمران الثقافي، وبهذا تعد الحضارة عنده المستوى المتطور في مجال الثقافة وليست مرادفة للثقاة كما يراه البعض من العلماء.[6]

ومن ناحية أخرى يمكن التحدث في العصور الوسطى الإسلامية عن ثقافتين: ثقافة العلماء والفلاسفة، وثقافة الجماهير، وذلك بعد بروز الترجمات الإسلامية للفلسفة اليونانية، وظهور علم الكلام الإسلامي.[7]

أما الاستخدام الحديث لكلمة ثقافة كان في القرن (17) وذلك باستخدام صفة المثقف، ولكن اسم الثقافة ظل قليل الاستعمال والانتشار، وكان يستخدم بالإضافة إلى مجال معين مثل ثقافة الفنون، أو ثقافة العلوم.[8]

وفي عام (1686) قدم (Samuel Pufendorf) الدليل المضاد: "إن الثقافة تبيح لكل إنسان بلوغ حياة إنسانية حقا بفضل معونة سائر البشر أعمالهم واكتشافاتهم، ولكن أيضا بفضل الجهد الشخصي، والتفكير الشخصي لكل امرئ وأيضا بفعل الإلهام الآلهي".[9]

---

[1] - شتاتحة عائشة، **"إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006- 2007، ص134.

* كانت كلمة ثقافة culture تكتب couture، ولم تتغير هذه الكتابة إلا بعد عصر النهضة.

[2] - علي عبد الرزاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص16.

[3] - المرجع السابق، ص17.

[4] - الآية 57، سورة الأنفال.

[5] - شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره ، ص134.

[6] - المرجع السابق.

[7] - علي عبد الرزاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص17.

[8] - المرجع السابق.

[9] - المرجع السابق.

أما في فرنسا فقد بدأ استعمال مصطلح "ثقافة الفكر" في القرن (18) عن طريق (voltaire) حيث دعا إلى توسيع المفهوم، فأخذ البعد الروحي والعقلي للأشخاص، وذلك عن طريق مجموعة من الباحثين كأمثال (Jean-Jacques Rousseau) وفي "الموسوعة الكبرى" لـ: (Diderot) و(dalambert)، حيث أضافا أنه من الممكن فهم "ثقافة الفكر" على أنها فن خاص بتعليم كيفية الزراعة وتحسين جميع جوانب الفكر الإنساني.[1]

وفي أواخر القرن (19 م) أخذت الثقافة مفهوما جماعيا في ألمانيا "kultur" ليعبر عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والحضارات، وعرف بعدها تحولات جديدة سنة (1871) بعد ترجمة هذا المصطلح من الألمانية إلى الإنجليزية، وذلك مع أعمال (Gustav Klemm) و(*Edward* Burnett Taylor) واللذان استعملا مصطلح الثقافة كمرادف لمفهوم الحضارة، فأصبح يعبر عن مجموع الوقائع وخصائص المجتمع.[2]

رغم هذا التطور الثري عبر الزمن إلا أن كلمة الثقافة لم تندمج حقيقة في اللغة الفرنسية، حيث لا تزال تعبر عن المعنيين: فلاحة الأرض، والروح الفكرية، أما عن الاهتمام بالثقافة في ميدان البحوث والدراسات فقد بدأ أكثر مع الأنثروبولوجيا* في القرن (19 م)، أما اهتمام ميدان علم النفس وبعض العلوم الإنسانية الأخرى فلم يظهر إلا مؤخرا ، لهذا نلاحظ جليا تعدد واختلاف تعاريف الثقافة، وذلك نظرا لاختلاف الميادين التي اهتمت بالموضوع من جهة، وتأثر التعريف بثقافة واضع التعريف من جهة أخرى.[3]

وقد دخل مفهوم الثقافة في أدبيات إدارة الأعمال في نهاية السبعينات (1970) وبداية الثمانينات (1980) من القرن الماضي، وهذا لا يعني أنه لم يكن موجودا في السابق ثقافة للمنظمات، لكن الضرورة حتمت على المنظمة الاهتمام بهذا الجانب وذلك كنتيجة منطقية للتطورات السريعة الخاصة بالمحيط وتغير قواعد اللعبة التنافسية.[4]

فقد استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة (1980)، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (business week) في تاريخ 1980/10/27، كما أدمجت بعد ذلك مجلة (fortune) ركنا خاصا ودائما تحت عنوان (corporate culture) إلى أن جاء الباحثان (A.A.kennedy, T.E.deal) سنة (1982) في كتاب تحت عنوان (corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.[5]

---

[1] - علي عبد الرزاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص17.
[2] - المرجع السابق.
* الأنثروبولوجيا: علم دراسة الإنسان بكل أنشطته المتنوعة بما في ذلك الجوانب الثقافية.
[3] - شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص135.
[4] - المرجع السابق، ص139.
[5] - المرجع السابق.

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.[1]

كما زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل، والمشاركة القائمة على الثقة، والاهتمام بالعاملين، وتنمية مهاراتهم، وقدراتهم الابتكارية، إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.[2]

وبالتالي الثقافة التنظيمية برزت أكثر وبدأ الاهتمام بها مع تطور الفكر الإداري، وتزايد الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة

إن الثقافة في اللغة هي: ثقف ثقفا وثقافة، صار حاذقا فطنا، وثقَّف الشيء أقام المُعوَجَّ منه وسوَّاه، وهي تعني كذلك تثقيف الرمح، أي تسويته وتقويمه. [3]

كما تعني: التمكن من الشيء، وسرعة التعلم،[4] وهي أيضا تعني: صقل النفس والمنطق والفطانة.[5]

أما اصطلاحا فهي: "الطريقة التي تؤدى بها الأشياء".[6]

وتعرف أيضا بأنها: "المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي ونمو تراكمي مكون من محصلة المعارف، والعلوم، والأفكار، والمعتقدات، والآداب، والفنون، والأخلاق، والقوانين، والأعراف، والتقاليد، والمدركات الذهنية، والحسية، والموروثات التاريخية، واللغوية، التي تصوغ فكر الإنسان، وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة".[7]

كما تعرف بأنها: "جملة العلوم، والمعارف، والفنون التي يطلب الحذق بها".[8]

وعرفها (Taylor) بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة، والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والقانون، والعادات، وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع".[9]

---

[1] - عبد القادر بن برطال، **"التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية"**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، 2016- 2017، الأغواط– الجزائر، ص30.

[2] - المرجع السابق، ص30.

[3] - مجمع اللغة العربية، **"المعجم الوسيط"**، مرجع سبق ذكره، ص98.

[4] - لزهر مساعدية، **"في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها (العادات، التقاليد، الأعراف)"**، مجلة الذاكرة، العدد09، جوان 2017، ص34.

[5] - عبد العزيز بن عثمان التويجري، **"الثقافة العربية والثقافات الأخرى"**، ط2، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو) ، 2015، ص11.

[6] - Michael Armstrong, **"Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice"**, 11th ed, kogan Page, London, 2009, P384.

[7] - نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، **"الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر"**، مجلة العلوم التربوية، العدد03، ج01، جويلية 2014، ص508.

[8] - لزهر مساعدية، مرجع سبق ذكره، ص34.

[9] - دنيس كوش، **"مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية"**، ترجمة: منير السعيداني، ط1، المنظمة العربية للترجمة، بيروت- لبنان، 2007، ص31.

ويعرفها *(Kroeber) بأنها: "مجموع ردود الفعل الحركية المكتسبة، والمتناقلة، والعادات، والتقنيات، والأفكار، والقيم، والسلوك الذي تؤدي إليه".[1]

كما يرى (F.Kovairon) بأنها: "تشمل القيم المادية واللامادية التي ينشئها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري، والمادي، والتعليم، والعلم، والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي".[2]

هذا وتعرف الثقافة بأنها: "مجموعة الاتجاهات والأنماط والأطر التي تنبثق عنها وتتبلور نتيجة لها المعتقدات، والقيم، والمثل، والبنى المعرفية، والتفسيرات السائدة في المجتمع".[3]

وهناك من يصف الثقافة بأنها: "أداة فعالة تنقل الإنسان إلى وضع أفضل، وضع يواكب المشاكل والأطروحات الخاصة التي تواجهه في المجتمع أو في بيئته، وذلك في ضوء تلبيته لحاجاته الأساسية".[4]

كما ينظر لها على أنها: "المعرفة المكتسبة، والتفسيرات، والقيم، والمعتقدات، والاتصالات، والسلوكيات، لمجموعة كبيرة من الأفراد، في نفس الوقت، ونفس المكان".[5]

وتعبر كذلك على: "المعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات والرموز واللغات والأعراف وما إلى ذلك، التي يتقاسمها الأفراد الذين يعيشون في مجتمع أو إقليم معين، لا يمكنهم ملامستها ولكنهم يشعرون بها، وفي معظم الأحيان توجه ثقافة الشعوب سلوكياتها، سواء إن كانت إيجابيه أو سلبيه لأنها تؤثر على قراراتها الشخصية بشأن قضايا الحياة".[6]

ويشار لها أيضا بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه، أو نقوم بعمله، أو نتملكه كأعضاء في مجتمع"".[7]

ومهما كان التعريف المستخدم للثقافة، فمن المؤكد أنها تخضع، أو يجب أن تخضع لعوامل الارتقاء والتطوير باستمرار في كثير من عناصرها ومظاهرها، فالثقافة ليست وضعا ساكنا أو شكلا ثابتا، وإنما حركة وقوة تخضع للنمو والتطور والارتقاء إذا توافرت الظروف الملائمة، أو تتعرض للتراجع والانكماش والذبول إذا

---

* Alfred Louis Kroeber: هو باحث في الأنثروبولوجيا الثقافية.

[1] - ناصر دادي عدون، **"إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية"**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص107.

[2] - المرجع السابق.

[3] - منذر واصف المصري، **"العولمة وتنمية الموارد البشرية"**، ط1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي- الإمارات، 2004، ص116.

[4] - سليمة فيلالي، **"بنية الهوية الجزائرية في ظل العولمة، دراسة على عينة من الطلبة الجامعيين بجامعة باتنة"**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2013- 2014، ص110.

[5] -Fakhar Shahzad et al, **"Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview"**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol. 03, No. 09, January 2012, P976.

[6] - Owoyemi O. O. and Ekwoaba J.O, **"Organizational Culture: A Tool for Management to Control, Motivate and Enhance Employees' Performance"**, American Journal of Business and Management, Vol. 03, No. 03, 2014, P168.

[7] - ميشيل تومبسون وآخرون، **"نظرية الثقافة"**، ترجمة: علي سيد الصاوي، عالم المعرفة، الكويت، 1997، ص09.

تضافرت عليها المؤثرات السلبية الداخلية والخارجية، وكونها حركة، فإن الثقافة أمام بديلين: إما النمو والتقدم للأمام، أو الانكماش والتراجع للخلف، فهي بذلك لا يمكن أن تقف في حالة سكون.[1]

هذا وتلعب الثقافة دورا مهما في حياة الإنسان، إذْ تساعد الثقافة بصفة عامة على التمييز بين فرد وآخر وبين جماعة وأخرى، وبين مجتمع وآخر، فالثقافة هي التي تميز الجنس البشري عن غيره من الأجناس، لأن الثقافة هي التي تؤكد الصفة الإنسانية في الجنس البشري.[2]

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن الثقافة هي: مجموع المعارف، والقيم، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، التي نشأ في ظلها الفرد، وأصبحت تشكل سلوكه، وتؤثر على قرارته في الحياة.

المطلب الثالث: مفهوم الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة دورا بارزا في حياة المجتمعات والمنظمات، فكما أن للمجتمع ثقافة وأعرافا، وتقاليد خاصة به، توجه سلوك أفراده، أيضا لكل منظمة ثقافتها، وأعرافها، وتقاليدها الخاصة بها، وهي المسؤولة عن توجيه السلوك الإداري للأفراد العاملين فيها.[3]

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم والمبادئ المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة بعضهم البعض، ومع الموردين، والزبائن، والأفراد الآخرين ممن هم خارج إطار المنظمة".[4]

كما تعرف على أنها: "منظومة المعاني، والرموز، والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث توجد فهما عاما بين أعضاء المنظمة حول ماهية المنظمة والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".[5]

بالإضافة إلى أنها تعتبر: مجموعة الإيديولوجيات، والفلسفات، والقيم، والمعتقدات، والافتراضات، والاتجاهات المشتركة، وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في منظمة ما.[6]

هذا ويقصد بالثقافة التنظيمية: "مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة، وتساعد الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك الإنساني داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع وذلك بشرط أن تكون تلك الثقافة مفهومة لدى الجميع العاملين بالمنظمة، وأن يكون جميع العاملين قادرين على تطبيقها والالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم".[7]

---

[1] - منذر واصف المصري، مرجع سبق ذكره، ص116.
[2] - ميشيل تومبسون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص08.
[3] - سليم ابراهيم الحسنية، **"السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية"**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1999، ص88.
[4]- ربحي مصطفى عليان، **"إدارة المعرفة"**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2008، ص105.
[5] - زياد العزام، **"أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن"**، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلّد 42 ، العدد01، 2015، ص106.
[6] - عودة مشارقة، عطية مصلح، **"الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين"**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد01، العدد04، ديسمبر2015، ص22.
[7] - محمد عبد الفتاح الصيرفي، **"الإدارة الرائدة"**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003، ص335.

ويشار إليها كذلك: "مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات الإرشادية والإدراكات التي يتشاركها أعضاء منظمة ما، ويتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للتفكير، والشعور، والسلوك".[1]

كما أنها: "عبارة عن نظام من القيم المشتركة (التي تحدد ما يجب عمله، وكيف يمكن انجاز العمل)، والتي على أساسها يتعامل الأفراد، ويتكون الهيكل التنظيمي، ونظم الرقابة...إلخ، وتشكل وتكون المعايير والأنماط السلوكية في المنظمة".[2]

هذا وتتكون الثقافة التنظيمية من: "مجموعه من القيم المشتركة، والمعتقدات، والمعايير التي تؤثر على طريقة تفكير وشعور العاملين والتصرف تجاه بعضهم البعض، وتجاه الناس خارج المنظمة".[3]

وتعتبر أيضا: "منظومة من القيم والمعتقدات المشتركة تتفاعل مع الأفراد، والهيكل التنظيمي، ونظم الرقابة في المنظمة لإنتاج معايير سلوكية".[4]

وتشير الثقافة التنظيمية إلى: "نمط المعتقدات والقيم والطرق المستفادة في التعامل مع الخبرات التي تطورت خلال تاريخ المنظمة، والتي تميل إلى الظهور في ترتيباتها المادية وسلوكيات أعضائها".[5]

وهي أيضا: "نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم طبيعة العمل التنظيمي، وتقدم لهم المعايير التي تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب داخل المنظمة".[6]

كما أنها تمثل: "مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة".[7]

ويشار إليها بأنها: "مزيج من الرموز التعبيرية، والمبادئ، والنماذج، والقيم، والمعتقدات، والافتراضات الأساسية التي تنظم عمل الأفراد بالمنظمة، وتحدد لهم السلوك المناسب للعمل".[8]

---

[1] - Richard L. Daft, "**Organization Theory and Design**", 10th ed, Cengage Learning, United States of America, 2008, P374.

[2] - عبد السلام أبو قحف، **"إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارات"**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2005، ص67.

[3] - Jennifer M. George, Gareth R. Jones, **"Understanding and Managing Organizational Behavior"**, 6th ed, Prentice Hall, United States of America, 2012, P502.

[4] - رضيوي خوين، **"الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد75، 2009، ص07.

[5] - Shili Sun**, "Organizational Culture and Its Themes"**, International Journal of Business and Management, Vol. 03, No.12, December2008, P137.

[6] - عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، **"قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد04، 2010، ص42.

[7] - عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، **"دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد02، 2010، ص123.

[8] - هشام أحمد العشيري، **"أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية في مملكة البحرين"**، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، بعنوان: **"التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل"**، الرياض- المملكة العربية السعودية، يومي 10- 12 ديسمبر، 2012، ص1136.

ويقصد بها كذلك: "نمط الافتراضات الأساسية التي اخترعتها مجموعة معينة أو اكتشفتها أو طورتها من خلال تعلمها التغلب على مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد، باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك، والتفكير، والشعور، فيما يتعلق بتلك المشكلات".[1]

كما أنها: "نمط من المعتقدات والقيم المشتركة والمستقرة التي يتم تطويرها داخل المنظمة عبر الزمن".[2]

وتعد الثقافة التنظيمية بمثابة: "إطار عمل إيديولوجي يوجه أعضاء المنظمة وينظم مهام عملهم وقضاياهم الشخصية والاجتماعية".[3]

وتعتبر كذلك: "نظام القيم أو المعتقدات أو الافتراضات أو القواعد التي ظلت سارية منذ أمد طويل، والتي يتفق عليها ويتبعها أعضاء المنظمة كمدونة لقواعد السلوك وحل مشاكل المنظمة".[4]

أما [*](Bussenault and Bretet) فينظران للثقافة التنظيمية على أنها تتكون: "من مجموع السمات، والرموز، والقيم الاجتماعية التي يتقاسمها الأعضاء، وتحقق التماسك والوحدة الداخلية".[5]

كما قام [**](Hofstede) من جهته بتعريف الثقافة التنظيمية انطلاقا من مفهوم "برمجة العقل الجماعي"، والذي يتم من خلاله التمييز بين أعضاء جماعة معينة وأخرى، وبناء على ذلك، تتضمن الثقافة التنظيمية المعتقدات، والقيم، والعادات، والممارسات التي يشترك فيها أعضاء جماعة معينة، ولهذا نجد هذه الثقافة تختلف من منظمة إلى أخرى، أو من وطن إلى أخر باختلاف العناصر المكونة له.[6]

ومما سبق نستنتج بأن الثقافة التنظيمية: هي الإطار الذي يضم كل من القيم، والقواعد، والمعتقدات، والمعايير، والافتراضات، والعادات، والرموز، فهو يحدد طريقة تفكير المنظمة وإدراكاتها، ويعمل على توجيه سلوك أعضائها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] - Schein Edgar H., **"Coming to a New Awareness of Organizational Culture"**, Sloan Management Review", Vol. 25, No. 02, Winter1984, P03.

[2] - George G. Gordon, Nancy Ditomaso, **"Predicting Corporate Performance From Organizational Culture"**, Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 06, November 1992, p784.

[3] - موسى نسيمة أميرة، **"أهم المؤشرات السوسيو -تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مقاربة نظرية تحليلية"**، مجلة الإنسان والمجال، العدد02، أكتوبر 2015، ، ص74.

[4] -Adnan Hakim, SE, MSi, **"Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi"**, The International Journal Of Engineering And Science (IJES), Vol. 04, No. 05, 2015, P34.

[*] Bussenault and Bretet: Chantal Bussenault: أستاذ في الاقتصاد والإدارة، يقوم بتدريس التنظيم وإدارة الأعمال في القسم الفني العالي. Martine Pretet: أستاذ في الاقتصاد والإدارة، يقوم بتدريس التنظيم وإدارة الأعمال في جامعة باريس دوفين.

[5] - بلقاسم سلاطينة، اسماعيل قيرة، **"التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم"**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2008، ص40.

[**] Hofstede: عالم نفس اجتماعي هولندي، وقد كان موظف في شركة IBM، وأستاذ فخري في الأنثروبولوجيا التنظيمية والإدارة الدولية في جامعة ماستريخت في هولندا.

[6] - نورالدين بوعلي، **"الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالأداء التنظيمي"**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد15، جوان2014، ص152.

المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، فهي تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ولكن بالرغم من ذلك لا يستطيع أحد أن ينكر التداخل بين الجانبين وأهميته على العمليات التنظيمية، وكون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، فإن الثقافة التنظيمية هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها.[1]

وتعد الثقافة التنظيمية النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة وخاصة القضايا الأخلاقية والسلوكية، وكذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية وبالاعتزاز، وبالتالي يمكن أن تمثل محفزا للأداء وللعمل، كما تلعب الثقافة دوراً مهماً في ترابط مختلف أجزاء التنظيم لكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي،[2] ولها تأثير مباشر على رضا والتزام العاملين.[3]

ويرى (Stephen Robbins) أن أهمية الثقافة التنظيمية تتضح من خلال ما يلي:[4]

- ✓ رسم الحدود بين المنظمة وغيرها؛
- ✓ توحيد هوية الأعضاء؛
- ✓ تسهيل الانتماء والولاء للمنظمة؛
- ✓ تعزيز الثبات والتماسك التنظيمي؛
- ✓ أداة رقابية وتوجيهية للمواقف والسلوك؛
- ✓ تخفف من الغموض وتوضح الرؤية للمهمة والأهداف لأعضاء المنظمة، كما تساعد العاملين على فهم الأحداث التنظيمية؛[5]

---

[1] - موسى اللوزي، **"التنظيم وإجراءات العمل"**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2002، ص225.

[2] - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **"المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، (الأعمال والمجتمع)"**، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص183.

[3]- Fateme Zamani Jaghargh et al, **"A Survey on Organizational Culture Based on Stephan Robbins's Theory (Case Study)"**, 2nd International Conference on Management and Artificial Intelligence, International Proceedings of Economics Development and Research, Vol. 35, 2012, P31.

[4] - محمد الصيرفي، **"التطوير التنظيمي"**، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية- مصر، 2006، ص261.

[5]- Osibanjo Omotayo Adewale, Adeniji Adenike Anthonia, **"Impact of Organizational Culture Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities"**, Journal of Competitiveness, Vol.05, No.04, December 2013, P117.

✓ تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد.[1]

هذا وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:[2]

✓ تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات؛

✓ إنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛

✓ إنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد بها؛

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، مثل: الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين؛

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرتضون بقيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم، وعلاقاتهم؛

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، وعلى العكس كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير؛

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات؛

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار، والتفوق، وتستهوي المبدعين، وتكافئ التطوير والتميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات؛

✓ الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة، فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

[1] - زيد عبوي، مرجع سبق ذكره، ص277.

[2] - أسامة خيري، **"التميز التنظيمي"**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص ص71-72.

كما يمكن تحديد أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في حياة الأفراد والمنظمات كالآتي:[1]

✓ تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة التنظيمية تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه؛

✓ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر؛

✓ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه؛

✓ توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

وبالإضافة إلى ذلك، يرجع الاهتمام بالثقافة التنظيمية إلى أنها تؤدي مجموعة من الأغراض التي تتمثل في:[2]

✓ إرشاد الأفراد والأنشطة في المنظمة وتوجيههم لتركيز الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها؛

✓ تحديد وتوصيف أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين، واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها؛

✓ إدماج العمال داخل المنظمة، ويظهر ذلك بشكل جلي عند دخول عمال جدد للمنظمة الذين يحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المنظمة، فالثقافة التنظيمية توفر وتسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم بشكل سريع لقيم ومعايير المنظمة، وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال، مما يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل،[3] وبالتالي تضمن الثقافة استقرار وتوازن المنظمة؛[4]

✓ تميز المنظمة عن مثيلاتها سواءً من خلال المخرجات أو المدخلات.[5]

---

[1] - بلال خلف السكارنه، **"أخلاقيات العمل"**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان– الأردن، 2009، ص359.

[2] - مصطفى محمود أبو بكر، **"الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية – مصر، 2008، ص78.

[3] - سامية بنت عيضه عبد الله السواط، **"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر معلمات ومديرات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة"**، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014- 2015، ص20.

[4] - Olivier Devillard, Dominique REY, **"Culture d'entreprise: un actif stratégique"**, Dunod, Paris, 2008, P04.

[5] - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص89.

وعليه يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية بالآتي:[1]

✓ **بناء إحساس بالتاريخ (History):** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

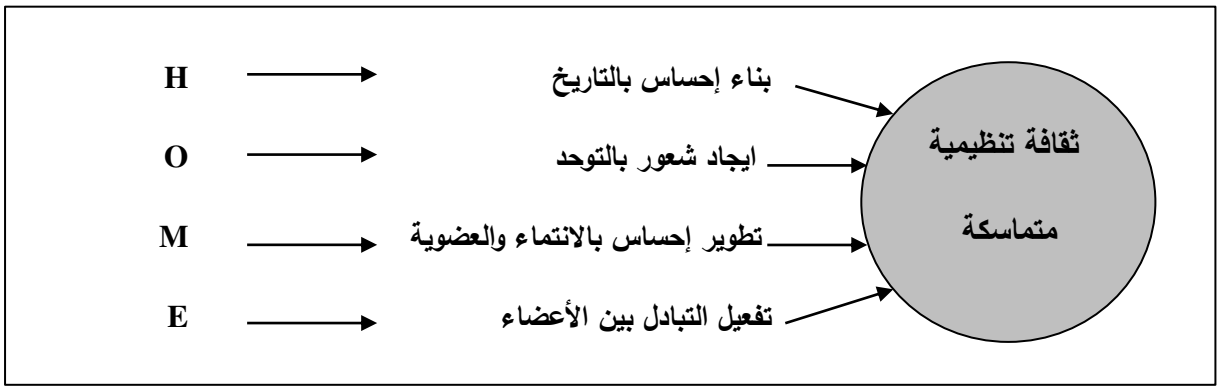
✓ **إيجاد شعور بالتوحد (Oneness):** فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

✓ **تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership):** وتتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

✓ **زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange):** وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة **(HOME)** على اعتبار أن ثقافة التنظيمية القوية تعطي إحساساً وشعوراً بالتوحد العائلي المترابط، ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:[2]

شكل رقم (05): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "**المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، (الأعمال والمجتمع)**"، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2015، ص184.

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن للثقافة التنظيمية دور كبير في المنظمات، فهي تعمل على بناء إطار فكري موحد ومتماسك، يحدد هوية المنظمة وسلوكها اتجاه مختلف الأطراف الخارجية، وفي نفس الوقت يوجه العاملين لأداء أعمالهم، فهو يعد انعكاس لاستراتيجيات المنظمة ورسالتها، كما يؤدي هذا الإطار إلى شعور العاملين بالرضا والتزامهم للمنظمة.

[1] - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص183.
[2] - المرجع السابق، ص183.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

سيتم التعرف في هذا المبحث على خصائص الثقافة التنظيمية وسماتها التي تتميز بها، وكذلك العوامل المحددة لها، بالإضافة إلى مكوناتها التي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، ووظائفها التي تسعى إلى توحيد أفراد المنظمة وزيادة تماسكهم، ومستوياتها التي تساعد على فهم أكثر للثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

يمكن توضيح خصائص والعوامل المحددة لثقافة التنظيمية فيما يلي:

أولا: خصائص الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:[1]

✓ **الإنسانية:** على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع المنظمة.

✓ **الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زماني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أو المدرسة أو منظمة العمل، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين، والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بصفة عامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قادته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة.

✓ **الاستمرارية:** تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءً من ميراث الجماعة، ويساعد على استمرار

[1] - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص103- 104.

الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات، والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.[1]

✓ **التراكمية:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر من عناصرها المعنوية.[2]

✓ **الانتقائية:** أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة، تعجز معها الأجيال عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته، وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها، فالمجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان، كما أن الخبرات التي مرت بها المنظمات تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات، فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها.[3]

✓ **القابلية للانتشار:** يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات ببعضها البعض، وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم، وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها، والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات وداخل الوحدات

[1] - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص104- 105.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق.

بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.[1]

✓ **التغير:** تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع، ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات، والأجهزة، والتقنيات، ومقاومتهم للتغيير في العادات، والتقاليد، والقيم، يجعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.[2]

✓ **التكاملية:** تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية، ويحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات، ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً، ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث غالبا ما تتعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ووسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة.[3]

✓ **نظام مركب:** حيث تتكون من مجموعة من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية:[4]

- **الجانب المعنوي:** (النسق المتكامل من القيم، والأخلاق، والمعتقدات، والأفكار).
- **الجانب السلوكي:** (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة).
- **الجانب المادي:** (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني، والأدوات، والمعدات، والأطعمة وما إلى ذلك).

[1] - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص105- 106.
[2] - المرجع السابق، ص106.
[3] - المرجع السابق، ص ص106-107.
[4] - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص77.

✓ **التكيف:** حيث تتصف الثقافة بالمرونة والقدرة على التكيف، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.[1]

وبذلك نلاحظ بأن الثقافة التنظيمية تتشكل من المعارف والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة، أو التي يتم اكتسابها خلال تفاعلهم مع المنظمة، وتنتقل الثقافة التنظيمية من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، ويترتب على استمرارها تراكم السمات الثقافية والخبرات خلال زمن طويل، ويخضع ذلك لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات، وذلك حسب ما تتطلبه الظروف التي تواجه المنظمة، ويتم انتشار الثقافة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المنظمة، أو عن طريق احتكاك المنظمات ببعضها البعض، ويحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمنظمة، حيث تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية، إلا أن ذلك يستغرق زمناً طويلاً.

هذا وللثقافة التنظيمية بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات تزود العاملين والمديرين بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم،[2] كما توضح هذه السمات في مجملها مدى فاعلية الثقافة السائدة في المنظمة، وتتمثل في:[3]

✓ **التسامح مع المخاطرة:** مدى تشجيع العاملين على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.

✓ **التكامل:** مدى تشجيع الإدارة على التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

✓ **الدعم الإداري:** مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات للعاملين.

✓ **الهوية:** درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المنظمة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.

✓ **المبادرة الفردية:** درجة المسؤولية والحرية والاستقلالية التي يتمتع بها الأفراد.[4]

✓ **نظم المكافأة:** مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقاً للأداء، وليس إلى الاعتبارات الشخصية.[5]

✓ **تقبل الاختلاف:** مدى تشجيع العاملين على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.[6]

---

[1] - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص78.

[2] - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص107.

[3] - رحاب محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ص86- 87.

[4] - Stephen P. Robbins, **"Organization Theory Structure, Design, and Applications"**, 3rd ed, Prentice Hall, the United States of America,1990, P439.

[5] - رحاب محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص87.

[6] - المرجع السابق، ص87.

✓ **الرقابة:** عدد القواعد واللوائح ومقدار الإشراف المباشر المستخدم للإشراف والتحكم في سلوك العاملين.[1]

✓ **التوجيه:** مدى وضع المنظمة لأهداف وتوقعات أداء واضحة.[2]

✓ **أنماط الاتصال:** الدرجة التي تقتصر فيها الاتصالات التنظيمية على التسلسل الهرمي الرسمي للسلطة.[3]

✓ **التركيز على النتائج:** إلى أي مدى يركز المديرون على النتائج أو الغايات بدلا من التركيز على وسائل تحقيق هذه النتائج.[4]

✓ **التركيز على الأفراد:** إلى أي مدى تأخذ قرارات الإدارة بعين الاعتبار مدى تأثيرها على الأفراد في المنظمة.[5]

✓ **التركيز على الفريق:** إلى أي مدى ينظم العمل على أساس الفرق وليس الأفراد.[6]

وبالتالي هذه السمات تحدد مدى توجه المنظمات نحو الاستقلالية والحرية والتشجيع على الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل، أو مدى توجهها نحو البيروقراطية من خلال القوانين الصارمة، والتقيد بالقواعد والاجراءات، واقتصار الاتصالات على التسلسل الهرمي الرسمي، وعدم اتاحة المعلومات للعاملين.

ومن أهم كذلك السمات التي تتميز بها الثقافة التنظيمية نجد:[7]

✓ **الانتظام في السلوك والتقيد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

✓ **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.

✓ **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.

✓ **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

✓ **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

---

[1] -Stephen P. Robbins, op cit, p439.

[2]- ibid, p439.

[3]- ibid, p439.

[4] - حسين حريم، **"السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"**، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص311.

[5] - المرجع السابق.

[6] - المرجع السابق.

[7] - بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص ص360- 361.

✓ **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم، واتجاهاتهم، وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، والنمط القيادي، والسياسات، والإجراءات، والقوانين، وأنماط الاتصال...الخ.[1]

وعليه نجد أن لأعضاء المنظمة سلوك موحد، ومعايير وقيم موحدة يلتزم بها العاملين، وأن لكل منظمة سياستها في تعامل مع عمالها ومع الأطراف الخارجية، وكذلك قواعد تنظم سير عملها، ومناخ تنظيمي معين يسود داخلها.

ثانيا: العوامل المحددة لثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي:[2]

✓ **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المنظمة وأنماط القيادات التي تبادلت إدارتها جزءً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

✓ **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

✓ **التكنولوجيا:** إذْ تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها علي القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المنظمات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

✓ **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعي المنظمة إلى تحقيقها، فمثلا المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

✓ **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين...الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

[1] - بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص361.
[2] - جمال الدين محمد المرسي، **"إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"**، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2006، ص ص28- 29.

✓ **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وأيضا تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة، وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.[1]

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها ما يلي:[2]

✓ الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع؛

✓ الخصائص الوظيفية، ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها؛

✓ البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات؛

✓ المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته؛

✓ الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة، والأصدقاء، والمجتمع؛
- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة؛
- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

وبالتالي تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى نتيجة اختلاف الأحداث والمراحل التي تمر بها المنظمة، ونوعية ملكيتها، وكذلك الأسلوب المتبع في الإدارة وأنماط الاتصالات فيها، ومدى اعتمادها على التكنولوجيا، بالإضافة إلى اختلاف الغايات والأهداف، والبيئة التي تنشط فيها المنظمة، وكذلك اختلاف الخصائص الوظيفة، والصفات الشخصية للعاملين، وأيضا اختلاف القيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة، ومدى تركيز المنظمة على المكافآت المادية والمعنوية.

[1] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص29.

[2] - مصطفى محمود أبو بكر، **"التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة"**، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2007، ص408.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة،[1] ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة التنظيمية على النحو التالي:[2]

1. المكونات المادية:

تتمثل المكونات المادية للثقافة التنظيمية في العناصر الظاهرة والملموسة التي يمكن ملاحظتها بسهولة من قبل العاملين أو الأفراد من خارج المنظمة، وتشمل هذه المكونات على ما يلي:

أ. الطقوس: هي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والمجموعات وقد تكون فريدة ومتميزة، وبذلك تعكس الفكر الجماعي للمنظمة وسلوكها ولا يشترط أن تكون مكتوبة، وقد عرفها البعض على أنها الافعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة، وتمثل الطقوس الاحتفالات في المناسبات واستقبال الموظفين، وتكريم المبدعين، وطقوس التقاعد، وحفلات توزيع الهدايا والجوائز،[3] وهذا ما يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال، وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة، وهذا ما يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.[4]

ب. الرموز: وهي مظهر ثقافي ملحوظ يعمل على توصيل القيم الجوهرية والهوية المشتركة،[5] والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كتصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث ونمط اللباس،[6] وشعار المنظمة، أو علمها، أو اسمها التجاري،[7] حيث تستعين المنظمة ببعض الأشياء الرمزية للتعريف بهويتها والتعبير عنها للآخرين،[8] وأحسن مثال على ذلك شركة (DANONE) فشعار الشركة يتمثل في دائرة داخلها طفل يرفع رأسه باتجاه النجمة فهو رمز معروف في العالم والذي يحمل معاني الأمل والنمو والتطور، وهذا يعني أن وجود مثل هذه الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس والانسجام بين عمال المنظمة.[9]

---

[1] - إلياس سالم، **"تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، وحدة (EARA) بالمسيلة"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة- الجزائر، 2006، ص15.

[2] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان– الأردن، 2009، ص372.

[3] - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص186.

[4] - بلال خلف السكارنه،**"التطوير التنظيمي والإداري"**، مرجع سبق ذكره، ص373.

[5] - يورك برس، **"علم نفسك بالطريقة المثلى، مهارات الإدارة في 24 ساعة"**، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت- لبنان، 2003، ص263.

[6] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، مرجع سبق ذكره، ص373.

[7] - حسين حريم، **"إدارة المنظمات، منظور كلي"**، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص263.

[8] - يورك برس، مرجع سبق ذكره، ص263.

[9] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، مرجع سبق ذكره، ص373.

ج. اللغة: تعرف بأنها صيغة معينة أو أسلوب معين تلجأ إليه المجموعة أو الأفراد عن طريق الأصوات أو الكتابة لإيصال المعاني بين بعضهم البعض،[1] بالإضافة إلى أنها المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات والتي لا يفهمها إلا العاملون بالمنظمة، وأيضا الاختصارات والأسماء المستعارة والتي لها دلالات خاصة لدى العاملين،[2] فهي تعمل كقاسم مشترك لتوحيد أعضاء ثقافة معينه أو ثقافة فرعيه.[3]

د. الخرافات أو الأساطير: وهي قصص من نوع معين تعطي تفسيرا خياليا ولكن مقبولا لحدث أو شيء يبدوا بخلاف ذلك محيرا وغامضا، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة،[4] أو المواقف التي تتسم بالغموض.[5]

هـ. القصص والحكايات: هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة، بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها،[6] فهي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية،[7] بالإضافة إلى أن وجود القصص في المنظمات ضروري وجوهري لحفظ جو العلاقات الودية وجعل العمل ممتعا.[8]

و. الطرائف والنكت والألعاب: تستخدم كأساليب مجازية لتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، فهي وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات لإزاحة العوائق في عمليات الاتصال بين أعضاء المنظمة، كما أنها تقدم بأسلوب نقدي مرح وايجابي يهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة.[9]

2. المكونات غير مادية:

وهي عناصر غير مرئية، يصعب فهمها وتفسيرها من قبل العاملين الجدد، أو الأفراد من خارج المنظمة، تتجسد لدى أعضاء المنظمة وتتكون لديهم بعد مدة من التحاقهم بها، وتتمثل هذه المكونات في:

---

[1] - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص619.

[2] - خير الدين جمعة، **"دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.CA.B)"**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر، 2014- 2015، ص ص26- 27.

[3]- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **"Organizational Behavior"**, 15th ed, PEARSON, United States of America, 2013, P524.

[4] - حسين حريم، **"السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"**، مرجع سبق ذكره، ص314.

[5] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص25.

[6] - حسين حريم، **"إدارة المنظمات، منظور كلي"**، مرجع سبق ذكره، ص262.

[7] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص25.

[8] - خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص24.

[9] - المرجع السابق، ص25.

أ. القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...إلخ،[1] أما القيم التنظيمية فهي تعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة،[2] فهي تمثل مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويؤمنون بها، وتعمل كموجه لهم في سلوكاتهم،[3] وبالتالي يمكن اعتبارها مبادئ أخلاقية ثابتة موضوعة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها.[4]

ب. المعتقدات التنظيمية: المعتقدات هي الأفكار التصورية التي يحملها فرد معين اتجاه شيء ما، كما أنها تعبر عن مدى فهمه للحقيقة، والاعتقادات تبنى على أساس المعرفة، والآراء، والعقيدة، كما أنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية،[5] أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.[6]

ج. الأعراف التنظيمية: يقصد بالعرف ما اتفق الناس عليه من سلوك معين يتعلق بجانب من جوانب حياتهم الاجتماعية لفترة زمنية طويلة مع إلزامية تطبيق هذه القواعد،[7] أما الأعراف التنظيمية فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع،[8] والعرف قد يكون ملزماً في بعض الأحيان أكثر من القانون والأنظمة، لذا التوجه نحو العرف جيد ومفيد للمنظمة حيث يكون الناظم للعمل والمساهم في تكوين الثقافة التنظيمية التي لا تتعارض مع توجهات وأعراف الأفراد.[9]

د. التوقعات التنظيمية: تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير

---

[1] - بلال خلف السكارنه، **"أخلاقيات العمل"**، مرجع سبق ذكره، ص358.

[2] - Shimon L. Dolan et al, **"Organisational Values As (Attractors of Chaos): An Emerging Cultural Change To Manage Organisational Complexity"**,Journal of Economics literature, classification: D23, M14, O33, 2000, P10.

[3]- Jacques orsoni, Jean pierre helfer, **"Management Stratégique"**, boulevard saint-Germain, paris, 1990, p153.

[4]- Faan Malan, ben smit , **"Ethics and Leadership in Business and Politics"**, 1st ed, Juta & Co, Lansdowne- South Africa, 2001, P 168.

[5] - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص620-621.

[6] - بلال خلف السكارنه، **"أخلاقيات العمل"**، مرجع سبق ذكره، ص358.

[7] - رائد سليم درويش صالحية، **"مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الجامعية (قطاع غزة) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين، 2013- 2014، ص21.

[8] - بلال خلف السكارنه، **"أخلاقيات العمل"**، مرجع سبق ذكره، ص358.

[9] - رائد سليم درويش صالحية، مرجع سبق ذكره، ص21.

والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية،[1] ويلاحظ أن التوقع يبنى على درجة الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، وكلما ارتفعت درجة التوقعات ونسبة تنفيذها على أرض الواقع زاد ثبات الثقافة التنظيمية التي تبنى على الجوانب الإنسانية داخل المنظمة.[2]

3. الموروث الثقافي للمنظمة:

وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه،[3] ويتكون الموروث الثقافي للمنظمة من:[4]

أ. المؤسسون: إن ثقافة التنظيمية ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، وسلوكياتهم، وطرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

ب. سلوك قادة المنظمة: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة التنظيمية، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن الثقافة التنظيمية تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا،[5] فالقيادة تلعب الدور الأول والأخير في تشكيل الثقافة التنظيمية، فهي من يؤسس ويغير وأحيانا يقوي الثقافة التنظيمية، وإن شخصية القادة إن لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها، فهي جزء لا يتجزأ منها.[6]

ج. تاريخ المنظمة: وهي سلسلة الأحداث والمراحل الهامة والبارزة في حياة المنظمة، وخاصة تلك التي لها تأثير كبير على الأشخاص، وعلى الهياكل والقانون الداخلي، وحتى على المحيط، كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء.[7]

د. الطابوهات (الممنوعات): وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة،

---

[1] - بلال خلف السكارنه، **"أخلاقيات العمل"**، مرجع سبق ذكره، ص358.
[2] - رائد سليم درويش صالحية، مرجع سبق ذكره، ص22.
[3] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، مرجع سبق ذكره، ص374.
[4] - إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص18.
[5] - المرجع السابق.
[6] - مروان عطية يحيى الطيبي، **"واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين، 2015- 2016، ص32.
[7] - عبد القادر بن برطال، مرجع سبق ذكره، ص44.

كإخفاقات تجارية، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.[1]

هـ. الأبطال: وهم الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة، ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها،[2] وقدمت أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما تتمتع به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، فهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة،[3] وقد فرق كل من kenedy و deal بين نوعين من الأبطال:[4]

- ✓ أفراد يتميزون بكفاءة معتبرة موجودين داخل مختلف المستويات التنظيمية حيث أنهم يصنعون ويبيعون ويضمنون خدمة المنتجات وبهذا فهم أبطال لوضعية وظروف معينة؛
- ✓ أفراد يولدون مع المنظمة هم عادة مؤسسي هذه المنظمات.

و. **المهنة:** ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموعة المعارف (Savoir – Faire) التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من (التكنولوجيا، ومعرفة بالأسواق، والمقدرة التنظيمية،...) والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط، ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط.[5]

ومما سبق يتضح أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها، تحاول أن تنقلها وترسخها في عمالها سواء من خلال مكوناتها المادية الظاهرة: كطقوسها المتميزة والمتنوعة، ورموزها ولغتها الفريدة، والأساطير والقصص والحكايات التي ترويها من أجل نقل أفكار معينة، وتعليم الأفراد عبر تجارب يستفيدوا منها في أعمالهم، وكذلك الألعاب والطرائف لكي تجعل العلاقات ودية بين أعضائها، وأيضا جعل العمل ممتعا، أو من خلال مكوناتها غير ظاهرة كالقيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات، والتي تعمل على توحيد وتوجيه سلوك العاملين في المنظمة، أو من خلال الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منذ نشأتها، فقد تكون هذه الأحداث ايجابية تحاول المنظمة أن تستعين بها لكي تكون محفزة لعمالها، أو سلبية تتغاضى عنها لكي لا تؤثر سلبا على سلوك العاملين، ولا تشوه في الوقت نفسه صورتها الخارجية.

---

[1] - إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص16.
[2] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص25.
[3] - إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص18.
[4] - عبد القادر بن برطال، مرجع سبق ذكره، ص44.
[5] - شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص154.

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية، التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف،[1] كما يمكن للثقافة أن تؤثر علي كيفيه اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمجالات مثل: التوظيف، والاختيار، والاحتفاظ داخل المنظمة.[2]

ويمكن أن تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية تحدد كالآتي:[3]

✓ **تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:** بحيث يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين، وتعطيهم تميز لأن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدركات تعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

✓ **تعزيز الالتزام برسالة المنظمة:** إذْ تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تنمية روح الالتزام والولاء بين العاملين، ذلك أن تفكير الأفراد عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا، لكن إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، فعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم، مما يجعل المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود بين العاملين في المنظمة، كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

✓ **تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل:** فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

✓ **تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة:** وذلك عبر تحديد سلوك العاملين كدليل مرشد ومهم، بحيث تدعم وتوضح معايير السلوك، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.[4]

---

[1] - إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص25.

[2]- Bernard M. Bass ,Bruce J. Avolio, **"Transformational Leadership and Organizational Culture"**, Public Administration Quarterly, Vol. 17, No. 01,Spring 1993, P113.

[3]- غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 102- 103.

[4]- حسين حريم، **"السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"**، مرجع سبق ذكره، ص313.

وبالإضافة إلى ذلك، هناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورها في المنظمة من خلال وظيفتين أساسيتين، فهي من ناحية تعتبر وسيلة لتحقيق التكيف الخارجي للمنظمة وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء وتغيرات البيئة الخارجية، ومن جهة أخرى تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للأفراد داخل المنظمة،[1] فهي ترسم صورة عن سلوك الأفراد داخل المنظمة، وعلاقاتهم العملية ببعضهم البعض،[2] ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:[3]

✓ **الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق التكيف الخارجي:** إن ضمان التكيف الخارجي للمنظمة هو معيار مهم للحكم على مدى ملائمة ونجاعة الثقافة السائدة فيها، ولقد أوضح (Daft) بأن التأثير الكبير على ثقافة المنظمة هو من البيئة الخارجية، إذ يتوقف نجاح المنظمة على امتلاكها لثقافة داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تنسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية، وهو ما يعني أن القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تستجيب لطلبات ذوي المصالح بالمنظمة، فنجاح المنظمة ما هو إلا دالة العلاقات الإيجابية بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية، إذْ أن قوة ثقافة المنظمة تعتبر أداة معززة لاستجابة المنظمة لمتطلبات بيئتها، ويعبر ذلك بجوهره عن التكيف الثقافي للمنظمة، فالثقافات التي لا تشجع المنظمة على التكيف قد تكون مدمرة حتى وإن كانت قوية، وبالتالي فإن ملائمة الثقافة وصحتها يتوقف على مدى قدرتها على جعل المنظمة في تكيف وتنسيق مع تطورات بيئتها الخارجية،[4] وذلك من خلال وضع تصور للتوازن الخارجي للمنظمة، وتحديد نموذج العلاقة المرغوبة بين المنظمة وبيئتها، وكيفية الحفاظ عليها.[5]

وباختصار فإن التكيف مع البيئة الخارجية يمر عبر الفهم المشترك والقدرة على الإلمام بالجوانب التالية:[6]

- رسالة المنظمة وأهدافها؛
- الفرص المتاحة وإمكانية المنظمة في الاستفادة منها؛
- نقاط قوة وضعف المنظمة، وطريقة معالجتها وتعاملها مع نقاط ضعفها.

ويوضح الجدول التالي الفرق بين الثقافة التنظيمية التكيفية وغير التكيفية:

[1] - بوديب دنيا، **"الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2013- 2014، ص86.

[2] - يورك برس، مرجع سبق ذكره، ص259.

[3] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص87.

[4] - المرجع السابق.

[5] - Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, **"The Importance of Organizational Culture for Innovation in the Company"**, Forum Scientiae Oeconomia, Vol. 02, No. 03, 2014, P31.

[6] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص87.

الجدول رقم (04): الفروق الجوهرية بين الثقافة التكيفية والثقافة غير التكيفية

مجالات الاختلاف	الثقافة التنظيمية التكيفية	الثقافة التنظيمية غير التكيفية
القيم الجوهرية	المديرون يهتمون بشدة بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين، كما أنهم يقدرون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل (المبادرة القيادية).	المديرون يهتمون أولا بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم، أو بعض المنتجات أو (التكنولوجيا) المرتبطة بجماعة العمل، كما أنهم يقدرون العمليات الإدارية العادية والتي تتجنب الخطر أكثر من المبادرة القيادية.
السلوكيات العامة	المديرون يعطون اهتمام كبير لجميع الجماعات المرتبطة بهم وخاصة العملاء، كما أنهم يبادرون بالتغيير إذا تطلبه الأمر لحماية مصالحهم القانونية حتى وإن تضمن ذلك التغيير بعض المخاطر.	المديرون يميلون لأن يصبحوا إلى حد ما منعزلين، ومناورين سياسيا، وبيروقراطيين، وكنتيجة لذلك فإنهم لا يغيرون استراتيجياتهم بسرعة لتتلاءم مع التغيير الذي يحدث في بيئة العمل.

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، "**الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية – مصر، 2008، ص107.

نلاحظ من الجدول رقم (04) بأن الثقافة التكيفية تشجع على روح المغامرة والمبادرة الفردية، وعلى التغيير الايجابي الذي يحقق مصلحة المنظمة، بالإضافة إلى أنها تركز على جعل العلاقات ودية ما بين المنظمة وجميع الأطراف الخارجية، خاصة عملائها، فذلك من شأنه أن يحقق تعزيز وضمان استمرارية تعاملاتها مع تلك الأطراف، وكذلك اكتساب سمعة طيبة تجذب الأطراف الأخرى، أما الثقافة غير تكيفية فهي تميل للاعتماد على البيروقراطية والقواعد والمعايير الثابتة، والابتعاد عن القرارات التي تتسم بعدم التأكد والمخاطرة، وتجنب كل تغيير وتجديد يكون في مصلحة المنظمة، وبذلك فهي تهتم بالمصالح الشخصية أكثر من النظر للمصلحة العامة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى سوء واضطراب العلاقات فيما بين الأطراف الخارجية، إذْ لا تبنى هذه الثقافة على قيم خدمة والمحافظة على العملاء وعلى الأطراف الخارجية الأخرى.

✓ **الثقافة التنظيمية وسيلة للاندماج الداخلي:** المقصود بالاندماج الداخلي هو قدرة الأفراد على اكتساب هوية مشتركة وإحداث التنسيق بين أساليب وطرق عمل كل واحد منهم، وتحقيق التكامل الداخلي بينهم من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم وتحفيزهم من أجل تسخير طاقاتهم الفردية لتحقيق الهدف

الجماعي والعمل بفعالية، وتبدأ عملية الاندماج بتنمية الإحساس المشترك ثم الانتقال لتفصيل هذا الإحساس والعمل على توثيقه، وبعدها جعله كمصدر للإبداع.[1]

ويمكن توضيح ميكانزمات التكامل في الثقافة التنظيمية وتدعيمها كما يلي:

الجدول رقم (05): ميكانزمات الاندماج وتقوية الثقافة التنظيمية

ميكانزمات الاندماج الأساسية
1. العناصر التي يمكن للقادة (المدراء) ملاحظتها، ومراقبتها، وتقييمها؛
2. رد فعل القادة حول الأحداث العارضة والأزمات التنظيمية؛
3. القدرة على إيجاد نموذج للسلوك وترشيح القيم؛
4. كيفية منح الحوافز وترشيح القيم؛
5. طرق التوظيف، والتأهيل، والترقية، والتقاعد.
ميكانزمات الدعم والتقوية الثانوية
1. الرسالة والهيكل التنظيمي للمنظمة؛
2. الأنظمة وإجراءات العمل في المنظمة؛
3. تصور شكل المنظمة؛
4. القصص حول الأحداث والأشخاص المهمين؛
5. الرؤية والرسمية حول فلسفة العمل ومبادئ وقيم المنظمة.

المصدر: بوديب دنيا، "**الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2013- 2014، ص ص88-89.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) بأن آليات الاندماج وتقوية الثقافة التنظيمية تعتمد على تحديد القيم الأساسية، وتحديد السلوك المطلوب، وطرق توظيف، والترقية، ومنح الحوافز...إلخ، من جهة، وملاحظة وتقييم السلوك الفعلي للعاملين والعلاقات فيما بينهم، وكذلك تحديد الأزمات والأحداث التي واجهتها المنظمة، وطرق معالجتها، من جهة أخرى، بالإضافة إلى رسم صورة للإطار التنظيمي للمنظمة، كتحديد الرؤية والرسالة، ووضع الهيكل التنظيمي، ورسم السياسات والإجراءات حول فلسفة العمل في المنظمة، وكذلك تحديد القصص والأشخاص المميزين، وذلك لنقل ودعم القيم الثقافية للمنظمة، وكذلك لتعريف العاملين بشخصيات وأبطال كان لهم تأثير ايجابي في المنظمة من أجل الامتثال بهم، وبالتالي هذه الآليات من شأنها

[1] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص88.

أن تكسب العاملين هوية مشتركة، فهي تعمل على زيادة القدرة على التنسيق بين أساليب وطرق عمل كل فرد في المنظمة، وتحقيق التكامل بينهم.

المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: (المجتمع، والنشاط أو الصناعة، والمنظمة)، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع، وعلى مستوى النشاط أو الصناعة، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على تلك المستويات وبين خصائص المنظمة، ويتضح ذلك في التالي:[1]

1. ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، والنظام السياسي، والظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة، ورسالتها وأهدافها، ومعاييرها، وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة، ومنتجاتها، وخدماتها، وسياستها، متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2. ثقافة النشاط (الصناعة): يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، ونوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات الطيران وغيرها.

3. الثقافة التنظيمية: عادة ما تكون للمنظمات العامة، والحكومية، والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط، مما يدفعهم إلى

[1] - مصطفى محمود أبو بكر، **"التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة"**، مرجع سبق ذكره، ص ص 416- 418.

تشكيل مجموعة من القيم، والعادات، والمعتقدات، والافتراضات، التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

ومن خلال هذه المستويات نلاحظ بأن الثقافة التنظيمية هي امتداد لثقافة السائدة في المجتمع، نتيجة للقيم والمعتقدات التي يحملها أعضاء المنظمة من ذلك المجتمع، وبالتالي فهي تؤثر على سلوكاتهم داخل المنظمة، كما نجد بأن هناك تشابه بين الثقافات التي تعمل في نفس النشاط، بسبب تبنيها لنفس القيم، كثقافات التي تبنى على خدمة العملاء، ولذلك نجد أن الثقافة السائدة في الفنادق، والمطاعم، والمستشفيات، ووكالات الاتصال تتشابه، هذا وقد يؤثر الحجم في الثقافة التنظيمية، فمثلا منظمات عملاقة ذات جنسيات متعددة، نجد أنها تتبنى ثقافة التنوع، على عكس المنظمات الصغيرة التي تتبنى ثقافة الخدمة، ومن جهة أخرى، فقد نجد أن في المنظمة الواحدة توجد هناك ثقافات فرعية، ومثل هذه الثقافات قد تكون ايجابية وتشكل حافز للعاملين طالما أنها لا تتعارض مع الثقافة العامة للمنظمة.

هذا وتوجد عدة تصنيفات لمستويات الثقافة التنظيمية من بينها ما يلي:[1]

1. المستوى الأول: ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، وتتمثل في: التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة، والقصص، والطقوس، والرموز.

2. المستوى الثاني: ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوافرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

3. المستوى الثالث: ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

وهناك من يرى بأن ثقافة كل منظمة تعمل بصورة أساسية في مستويين:[2]

1. مستوى (ما يتم التفكير فيه وطريقة التفكير بالمنظمة)، وهي شيء مضمن (غير ظاهر) ويتكون من المعتقدات، والافتراضات الأساسية، والقيم الأساسية المشتركة.

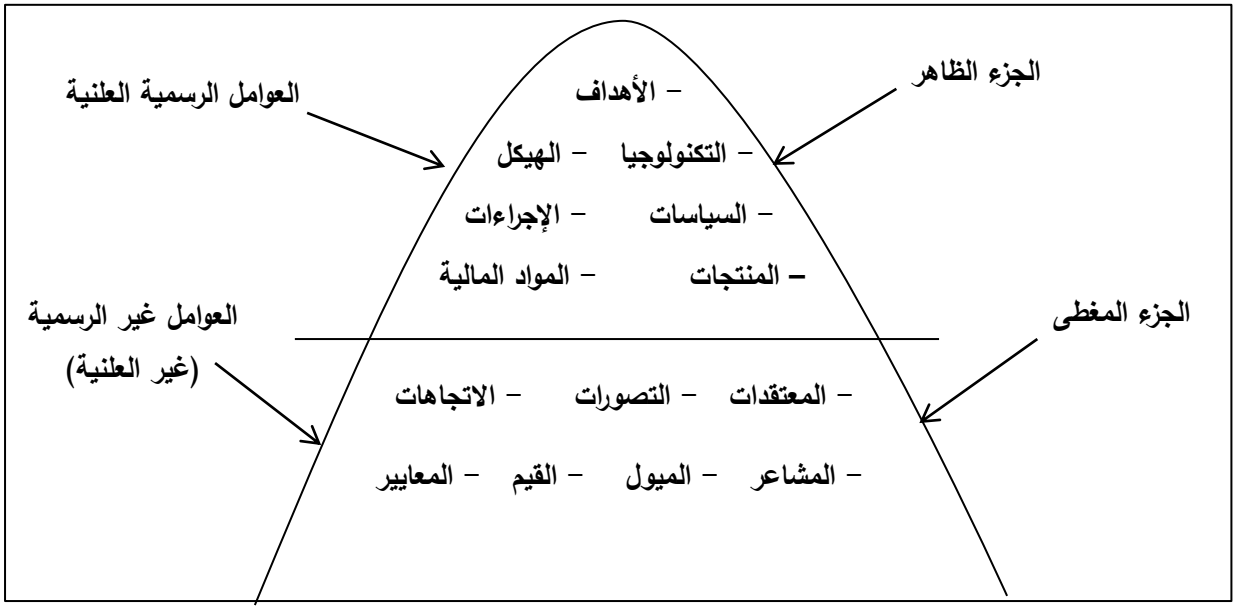
2. المستوى الظاهر أو الملاحظ، ويعرف ب(المقتنيات الثقافية) والتي بدورها تتكون من مستويين مختلفين هما:

[1] - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص231.
[2] - رحاب محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص88.

- ✓ مستوى ما تقوم بعمله المنظمة ويشمل: (الإجراءات، والسلوك، والطقوس، والتقنية)؛
- ✓ المستوى الأكثر سطحية، وهو مظهر المنظمة ويشمل: (مظاهرها المادية، وصورتها العامة لدى الغير، وشعارها، وعلامتها التجارية، ومبانيها ومواقعها، وإعلاناتها، وعلاقاتها العامة).[1]

وهناك أيضا من يشبه الثقافة التنظيمية بجبل الجليد التنظيمي (Organizational Iceberg) حيث أن الجزء الظاهر منه يمثل الجوانب الرسمية العلنية وهي: (الأهداف، والتكنولوجيا، والهيكل، والسياسات والإجراءات، والمنتجات، والمواد المالية)، في حين يمثل الجزء المغطى أو الخفي كل الجوانب غير رسمية وغير علنية وهي (المعتقدات، والتصورات، والاتجاهات، والمشاعر، والميول، والقيم والمعايير...إلخ)،[2] ويوضح الشكل الموالي ذلك:

الشكل رقم (06): الجبل الجليد التنظيمي



المصدر: نجم عبود نجم، "**أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة– مصر، 2006، ص96، بالتصرف.

من خلال الشكل رقم (06) نلاحظ بأن الجزء الظاهر من الثقافة التنظيمية هو عبارة عن الجزء الرسمي كالأهداف، والهيكل، والسياسات والإجراءات...إلخ، والجزء الخفي هو عبارة عن المعتقدات، والتصورات، والاتجاهات، والقيم...إلخ، إلا أنه ليس شرط أن يكون الظاهر من ثقافة المنظمة هو شيء رسمي، فقد تكون الطقوس التي تقوم بها المنظمة ظاهرة للمجتمع، ولكن قد تكون غير مكتوبة وغير رسمية، وهو ما ينطبق كذلك على القصص والأساطير، وفي المقابل نجد أن القيم التنظيمية تعتبر من المكونات غير ظاهرة، لكنها قد تكون مكتوبة ورسمية يلتزم بها العاملون في المنظمة.

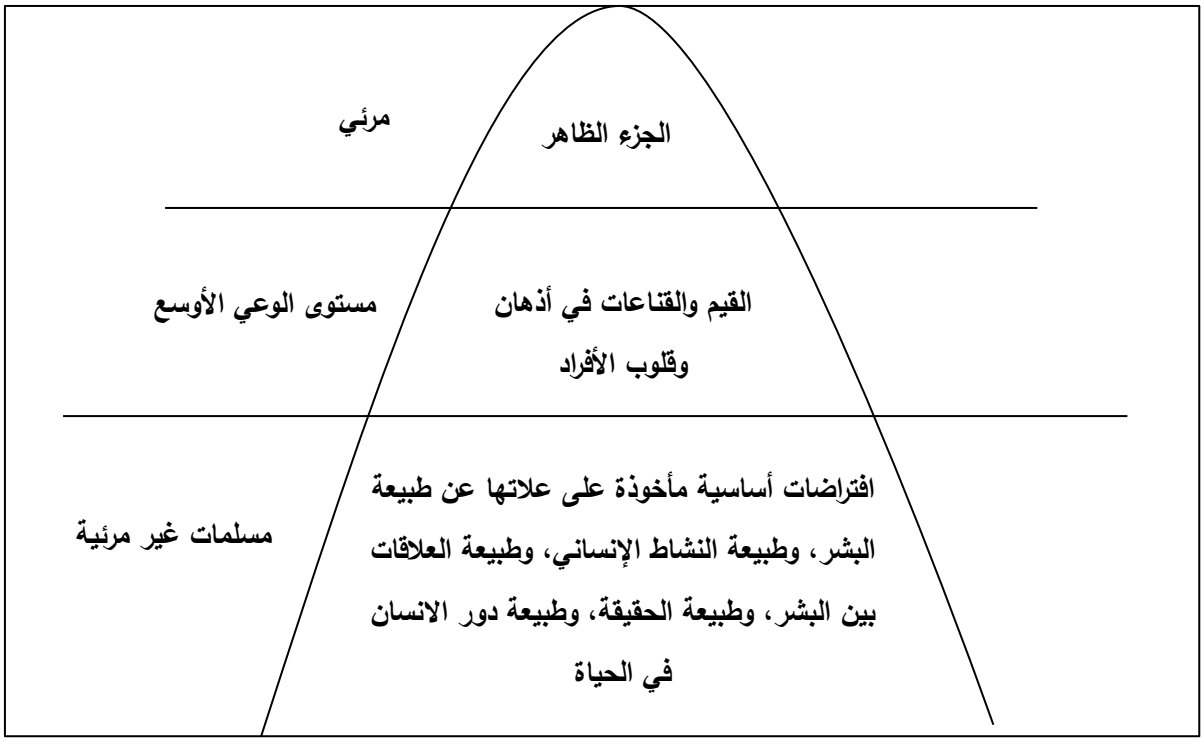
[1] - رحاب محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص88.
[2] - نجم عبود نجم، **"أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2006، ص91.

وبالإضافة إلى ذلك، هناك من يصنف مستويات الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مستويات:[1]

1. جزء ظاهر من أنماط السلوك؛
2. جزء على مستوى الوعي الأوسع، وهو عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس؛
3. جزء مسلمات، وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها، وبالتالي فهي غير مرئية.

ويمكن توضيح هذه المستويات للثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: رحاب محمد عبد الرحمن، "**أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن**"، ط1، الدار الجزائرية، العاصمة– الجزائر، 2015، ص89.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (07) أن هناك جزء من الثقافة التنظيمية ظاهر للمجتمع، كشعار المنظمة، وعلاماتها التجارية، ورموزها، وطقوسها، وهياكلها المادية...إلخ، أما الجزء الثاني فيتمثل في قيم وقناعات العاملين، والذي يتطلب وقت ومتابعة دقيقة لسلوك العاملين حتى نستطيع فهم وتفسير هذه القيم، أما الجزء الثالث فهو غير ظاهر وهو عبارة عن افتراضات، وهي أعمق جزء، وتعتبر من المكونات التي يصعب تغييرها في الثقافة التنظيمية.

[1] - إيهاب فاروق مصباح العاجز، **"دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة"**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2010-2011، ص20.

المبحث الثالث: مرتكزات الثقافة التنظيمية

في هذا المبحث سوف يتم تناول أنواع الثقافة التنظيمية وتصنيفاتها التي اختلفت نتيجة اختلاف الباحثين في دراسة جوانب الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى التعرف على مداخل دراسة الثقافة التنظيمية ونماذجها التي تعبر عن تطورها ونشوئها، ونظرياتها التي تساعد على تحليل الثقافة التنظيمية وتوجيهها بما يخدم أهداف المنظمة.

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

يوجد العديد من التصنيفات لأنواع الثقافة التنظيمية، ومن بين هذه التصنيفات ما يلي:

1. تصنيف (Handy,1976):

صنف *(Handy) في مؤلفه (Understanding organizations) الثقافة التنظيمية إلى الأنواع الآتية:[1]

أ. ثقافة القوة: تميل المنظمات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة إلى اعتماد المركزية الشديدة، إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات، وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا، وغالبا ما تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة لا سيما أن هذا النوع من المنظمات تتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة، والمشكلة الرئيسة في ثقافة القوة هي الحجم، فما أن يصبح حجم المنظمة كبيرا حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة، والمعقدة، والظروف الصعبة التي تواجهها.

ب. ثقافة الدور: تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق على شخص واحد، كما تكون البيروقراطية كبيرة، والأدوار محددة بشكل جيد، والاعتماد على النظم والإجراءات، وعدم تفضيل المخاطرة، فالمديرين في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعونه منهم، ويصفون العمل بشكل جيد، ومن ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل، أما صلاحيات هؤلاء المديرين وقوتهم في المنظمة فإنها تتحدد بمستوياتهم التنظيمية، والمشكلة الرئيسة في ثقافة الدور أنها تكون مناسبة متى ما اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار، وهو أمر نادر الحدوث.

ج. ثقافة المهمة: تركز ثقافة المهمة على أداء المهام، وإنجاز ما مطلوب بدلا عن الأدوار الرسمية للأفراد، وتتميز هذه الثقافة بالإقبال نحو حل المشكلات، والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجمعي، والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية، فالأفراد يقيمون بعضهم البعض بالاستناد إلى مدى مساهمتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما أنهم يتوقعون في نفس الوقت مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة، وكل هذه الجوانب تجعل من المنظمة عالية التكيف، وبذلك تكون هذه الثقافة مناسبة للصناعات التي تمتاز بسرعة

[1] - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص607- 608.

*Charles Handy: أستاذ الإدارة في كلية لندن للأعمال، ومستشار ومؤلف ايرلندي في الثقافة وتنظيم الشركات.

التغير التكنولوجي، إلا أن المشكلة في هذا النوع من الثقافة تتمثل في صعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد.[1]

د.ثقافة الفرد: تقوم هذه الثقافة على خدمة الحاجات الشخصية للفرد، فالمنظمات المهنية الصغيرة، يركزون بشكل رئيس على تحقيق رغباتهم ومصالحهم الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية.[2]

من خلال هذا التصنيف نلاحظ بأن الثقافة قد ترتكز على شخصية المؤسس، أو على النظم والإجراءات والدور المحدد للأفراد، أو على العمل الجماعي وروح الفريق، أو على الحاجات الشخصية للأفراد.

2. تصنيف (Mizutani et Tomioka, 2003):

صنف الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع، وكل نوع من هذه الأنواع يتضمن عددا من القيم التنظيمية، وذلك بالاستناد إلى بعدين هما:[3]

✓ **اتجاه التركيز:** تركز بعض المنظمات توجهها نحو الداخل، فهي تميل إلى البلوغ الكفاءة والتميز في عملياتها الداخلية، كما تركز منظمات أخرى في عملياتها نحو الخارج من خلال تركيزها على الاختلاف والتفوق لمنتجاتها وخدماتها في السوق.

✓ **وسيلة البلوغ:** في سعيها لبلوغ اتجاه التركيز تعطي بعض المنظمات وزنا كبيرا للمنظمة ككل من خلال التركيز على السلطة، والرقابة، ونظم التوظيف، على عكس المنظمات الأخرى تقيم وزنا كبيرا للأقسام المنفردة من خلال التركيز على المرونة، والعلاقات الشخصية.

والأنواع الأربعة من الثقافة التنظيمية، مع ما تتضمنه من قيم تنظيمية يمكن إجمالها بالآتي:[4]

أ. الثقافة الشبكية: وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية وهي الاستقلالية، وروح التخصص، والابتكار، وتبني المخاطرة، وعدم القبول بالوضع التقليدي الحالي.

ب. ثقافة الفريق: وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي الشعور بالعضوية، وروح العائلة، والتسلسل القبلي، والتماثل والانسجام، والتماسك.

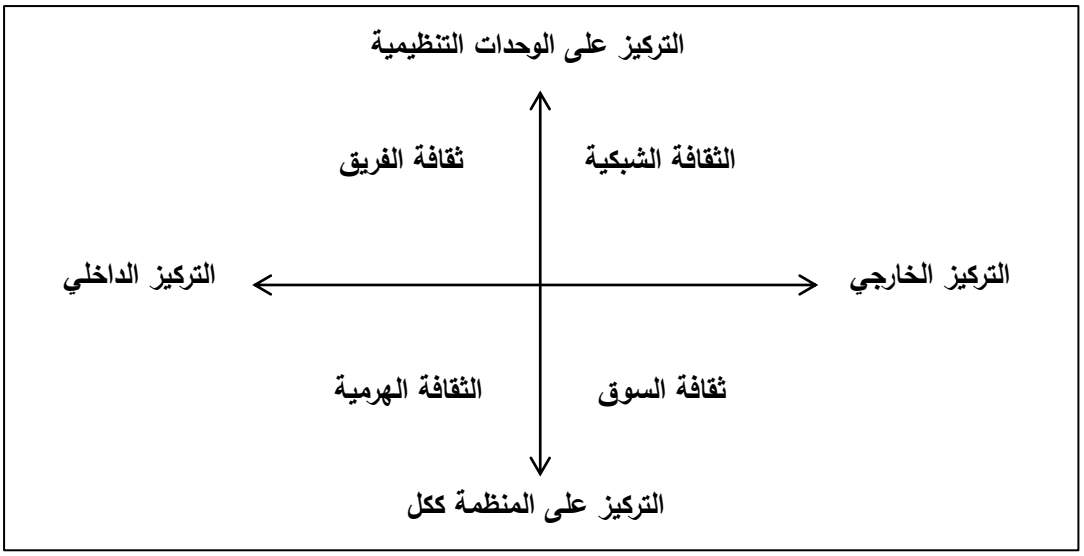
ج. الثقافة الهرمية: وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي الأمر والرقابة، وإتباع القواعد، والهرمية العسكرية، والسلطة والطاعة، والمعيارية.

د.ثقافة السوق: وتتضمن القيم التنظيمية الآتية: انجاز الهدف، والتوسع، وقانون، والسوق، والتمايز.

والشكل التالي يوضح هذه الأنواع:

[1] - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص608.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق، ص613.
[4] - المرجع السابق، ص ص613- 615.

الشكل رقم (08): تصنيف (Mizutani et Tomioka) للثقافة التنظيمية



المصدر: إحسان دهش جلاب، "**إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2011، ص614.

من خلال الشكل رقم (08) نلاحظ بأن الثقافة الشبكية لها تركيز على الوحدات التنظيمية، فهي تعطي أهمية كبيرة للأقسام المنفردة، وذلك من خلال القيم التي تتبناها كالاستقلالية، وروح التخصص، كما تركز عملياتها نحو الخارج، من خلال توجهها نحو الابتكار، وتبني المخاطرة، وعدم قبولها بالوضع الحالي، أما ثقافة الفريق فلها تركيز على الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تركيزها على العمليات الداخلية، وذلك من خلال تأكيدها على روح الجماعة، والتماسك، والانسجام، أما بالنسبة للثقافة الهرمية، فنجد تركيزها يكون للعمليات الداخلية، وكذلك موجه للمنظمة ككل، وهذا يتجلى في القيم التي تتبناها، والتي تتمثل في الرقابة، واتباع القواعد، والسلطة، وفيما يخص ثقافة السوق فنلاحظ أن تركيزها يكون على المنظمة ككل، ويكون موجه للخارج، وذلك من خلال تأكيدها على قيم التمايز، والتوسع، وانجاز الهدف.

3. تصنيف (Denison et Mishra):

صنف الباحثين [*](Denison et Mishra) الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الاستراتيجي من جهة ثانية، وعلى النحو الذي يؤدي إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية، وتتمثل هذه الأنواع في:[1]

[*] Denison et Mishra :Daniel R. Denison: أستاذ التنظيم والإدارة في كلية IMD للأعمال في لوزان سويسرا، والرئيس والشريك المؤسس لشركة Denison Consulting، مجال اهتمامه الخاص هو الثقافة التنظيمية والقيادة، وتأثيرها على الأداء وفعالية المنظمات.
Aneil K. Mishra: هو رائد فكر معترف به دوليًا، ومعلم، ومتحدث رئيسي، ومستشار في مجالات الثقة، والقيادة، وإدارة التغيير، والثقافة التنظيمية.

[1] - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص608- 609.

أ. الثقافة الريادية التكيفية: تميز الثقافة الريادية التكيفية بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون، ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها، وهذا الأمر لا يعني الاستجابة فقط بل إن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي، والابتكار، والإبداع، وتبني المخاطرة، ولعل من أمثلة هذا النوع من الثقافة التنظيمية تلك الثقافة التي تتبناها شركة (3M)، وشركة (Acxiom Crop).[1]

ب. ثقافة رسالة المنظمة: تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة، وبما أن هذه الثقافة تقوم على أساس استقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فإن الإدارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس كي يتم من بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد، وقد تبنت بعض المنظمات هذا النوع من الثقافة التنظيمية لا سيما شركة (Pepsi Co) للمشروبات الغازية، وشركة (Nucor crop) لصناعة الفولاذ.[2]

ج. ثقافة الجماعة: يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود تغييرات جذرية في البيئة الخارجية والعمل الجماعي، وبموجب مفهوم هذا النوع من الثقافة، ينشأ بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية، والملكية، والولاء، الأمر الذي ينعكس إيجابا في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد، ومن أمثلة المنظمات المعتمدة لهذا النوع من الثقافة التنظيمية شركة (SAS) المتخصصة في برمجيات التحليل الإحصائي فضلا عن العديد من منظمات الموضة، ومنظمات تجارة التجزئة الأمريكية.[3]

د. الثقافة البيروقراطية: يركز هذا النوع من الثقافة على داخل المنظمة انطلاقا من مسلمة مفادها أن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة، فالمنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة التنظيمية تركز على إجراءات العمل، وسياساته، وممارسته الإجرائية، بغية إنجاز الأهداف التنظيمية، وعلى الرغم من التركيز المتواضع لهذا النوع من الثقافة على المشاركة، غير أنها تركز بشكل رئيس على التجانس، والتطابق، والتعاون بين الأفراد، الأمر الذي يضفي على المنظمة صفة التكامل والكفاءة.[4]

من خلال هذا التصنيف نستنتج أنه تم مراعاة جانب مرونة الثقافة ودرجة تلائمها مع البيئة، والهيكل التنظيمي، وتركيزها الاستراتيجي، ووفق ذلك تكون الثقافة إما تكيفية وتركيزها الاستراتيجي على البيئة

[1] - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص609.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق، ص ص609- 610.
[4] - المرجع السابق، ص610.

الخارجية، أو ترتكز على رسالة المنظمة وتوجهها يكون لفئة معينة من الزبائن، أو تعتمد على العمل الجماعي، وبذلك تركيزها يكون على المشاركة، أو تكون ثقافة بيروقراطية ترتكز على التجانس والتطابق.

4. تصنيف الثقافة إلى ثقافة سائدة (مهنية) وثقافة فرعية:

تعبر الثقافة السائدة عن القيم الجوهرية التي يشترك بها الأفراد في المنظمة وهو ما يطلق عليه اصطلاح الثقافة التنظيمية، أي الثقافة التي تعطي المنظمة شخصيتها المميزة، أما الثقافة الفرعية فهي عبارة عن ثقافات صغيرة متعددة تتعايش معا ضمن إطار نفس المنظمة لاسيما الكبيرة منها، للتعاطي مع المشكلات الشائعة أو المواقف أو التجارب التي تواجهها في المنظمة، إذْ توجد ثقافة خاصة بكل قسم من أقسام المنظمة لا يشاركه فيها قسم آخر، وقسمت الثقافة الفرعية إلى ثقافة فرعية خاصة بالوظيفة، وثقافة فرعية خاصة بمجموعة العمل، وثقافة فرعية هرمية (لكل مستوى تنظيمي)، والثقافة الفرعية الناجمة عن عملية الاندماج أو الاكتساب بين أكثر من منظمة واحدة.[1]

وقسم (Drummond) الثقافة الفرعية إلى ثلاثة أنواع هي:[2]

- ✓ الثقافة الفرعية المعززة للثقافة السائدة؛
- ✓ الثقافة الفرعية المستقلة (موازية) عن الثقافة السائدة؛
- ✓ الثقافة الفرعية المعاكسة للثقافة السائدة.

وبذلك الثقافة التنظيمية قد تتولد عنها ثقافات فرعية، والتي تنشأ داخل وحدات وأقسام المنظمة، أو داخل فرق العمل، ومثل هذه الثقافات قد تعزز الثقافة التنظيمية وتكون داعمة لها، أو تكون معاكسة ومعارضة تماما للثقافة الأساسية، وهنا يأتي دور الإدارة العليا في كيفية التعامل مع هذه الثقافات ومحاولة جعلها كمراكز قوة لثقافتها.

5. تصنيف (Hodge et Anthony, 1991):

صنفت الثقافة التنظيمية حسب الباحثان *(Hodge et Anthony) إلى نوعين هما:[3]

أ. الثقافة القوية: تتميز الثقافة القوية بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين أفراد المنظمة، كما أنها تتميز بالقبول، وهناك ثلاثة عوامل تسهم في حصول المنظمة على ثقافة تنظيمية قوية هي:

- ✓ وجود قائد أو مؤسس قوي؛
- ✓ وجود بيئة داخلية تدفع باتجاه اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية؛
- ✓ اهتمام حقيقي وصادق بالزبائن، والأفراد العاملين، وأصحاب المصالح الآخرين.

---

[1] - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص612- 613.

[2] - المرجع السابق، ص613.

[*] Hodge et Anthony: William P. Anthony هو أستاذ في إدارة الأعمال ومدير مركز ديسانتيس لتعليم الإدارة في كلية الأعمال بجامعة ولاية فلوريدا. Billy J. Hodge: وهو مؤلف للكتب في مجال الإدارة، والسلوك التنظيمي، ونظرية المنظمة.

[3] - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص610-611.

والثقافة القوية تظهر دلالاتها في انخفاض معدل دوران العمل، والاتفاق الكبير بين الأعضاء والإخلاص للعمل، والولاء.[1]

ب. الثقافة الضعيفة: تتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر، وتختلف من قسم إلى آخر داخل المنظمة.[2]

وبالتالي نلاحظ بأن قوة الثقافة تكمن في أنها تتميز بالانتشار والقبول من قبل أعضاء المنظمة، كما أن الأعضاء يحملون نفس هذه القيم، أما الثقافة الضعيفة فهي عكس القوية، إذْ أن الأفراد يحملون لقيم مختلفة، كما يكون هناك ثقافات فرعية مختلفة بين الأقسام والوحدات، وحتى عن الثقافة الأساسية.

ومن خلال هذا التصنيف، سوف يتم الاعتماد على الثقافة القوية، ودراسة مدى تأثرها بدرجات التمكين.

المطلب الثاني: مداخل دراسة الثقافة التنظيمية

لقد تعددت مداخل دراسة ثقافة التنظيمية، فمن أهم تلك المداخل:

1. مدخل التصنيف البيئي لثقافة التنظيمية:

يرى (Hofstede) أن الثقافة التنظيمية هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، ويرى أيضا أن ثقافة المجتمع تؤثر على سلوك المنظمات، وبالتالي فهناك خمس خصائص للثقافة التي قد تسود وتميز المنظمات والتي ترتبط بخصائص مجتمعاتها، وقد تم التوصل إلى هذه الخصائص بعد إجراء استقصاء على (116) ألف عامل لشركة (IBM) العالمية، موزعين على (41) فرع لشركة بدول مختلفة، وذلك لبيان أثر المجتمع على تكوين وتشكيل الثقافة التنظيمية.[3]

وهذه الخصائص التي يمكن أن تقاس عليها ثقافة المنظمات ومن ثم فاعليتها تتمثل في:[4]

أ. قوة السلطة المرتبطة بالوظيفة أو المكانة: وقوة السلطة تشير إلى السلطات التي يتمتع بها الأفراد وفقا لسلطة الوظيفة أو المكانة التي ينتسبون إليها، وتكون قيمة الفرد مستمدة من سلطاته التي توفرها له الوظيفة أو المنصب، معنى ذلك أن سلوك الأفراد داخل المنظمات يكون موجها للحصول على السلطة أو لاحتلال منصب، من ناحية أخرى كلما كانت فروق مستويات السلطة أقل، كانت النظرة السائدة أن كل الأفراد لهم نفس الحقوق بغض النظر عن الوظيفة أو المنصب الذي ينتسب إليه الفرد، في هذه الحالة يشعر

[1] - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص611.
[2] - المرجع السابق.
[3] - أمل مصطفى عصفور، **"قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر،2008، ص ص52- 53.
[4] - المرجع السابق، ص53.

الفرد بالمكانة وفقا للأداء أو الانجاز الذاتي، والذي يجعله متميزا عن الآخرين ويجعله قادرا على الترقي والحصول على مكانة أفضل.[1]

ب. تجنب مخاطر عدم التأكد: كلما كانت المجتمعات غير راغبة في تحمل مخاطر عدم التأكد الناتج عن إتباع طرق جديدة للحياة، وكلما اتسمت هذه المجتمعات بالجمود، والثبات، والنمطية، وعدم التطور، وانعدام الرؤية المستقبلية، ساد داخل هذه المجتمعات الخوف من المجهول والرضا بالواقع الحالي، والخوف من التطوير أو التغيير، والذي ينعكس دوره على المنظمات فتتسم بنفس سمات مجتمعها.[2]

ج. الذكورية مقابل الأنثوية: يشير مفهوم الذكورية إلى تفضيل أو ميل وتوجه مجتمع ما نحو الاستخدام العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة والاستحواذ على كافة الماديات الحياتية الأخرى، وذلك في مقابل مفهوم الأنثوية الذي يميل نحو تفضيل العلاقات الاجتماعية المتسامحة، والمودة، والليونة، والتلاطف بين الناس، مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية ذاتها،[3] وبالإضافة إلى ذلك، تهتم المجتمعات الذكورية بإعطاء المناصب القيادية للرجل وتنمية قدراته أكثر من المرأة، وتنعكس هذه النظرة داخل المنظمات في الترقيات والحصول على المراكز القيادية.[4]

د. الفردية مقابل الجماعية: يعكس التوجه نحو الفردية تركز اهتمامات أفراد مجتمع ما حول ذاتهم وحول عائلاتهم وأقربائهم وذوي الصلة القوية بهم، وتعكس الفردية في الغالب الأنانية وحب الذات، أما الجماعية فتعطي الجماعة والآخرين مرتبة أعلى على حساب الأنا وذوي القربى.[5]

هـ. التوجه طويل الأجل مقابل النظرة قصيرة الأجل: حيث تهتم المجتمعات التي تتوجه بخططها واستراتيجياتها وطرق التفكير طويل الأجل لإعطاء أهمية قصوى لمفهوم الزمن ودوره، حيث تسود داخل هذه المجتمعات قيم البقاء، والنمو، والتطوير، والابتكار بعكس المجتمعات التي تهتم بالواقع الحالي أو التي تحاول أن تكون امتدادا لماضيها.[6]

من خلال الخصائص التي قدمها (Hofstede) والتي تسود المنظمة، وتكون مرتبطة بثقافة ذلك المجتمع الذي تواجد فيه، باعتبار أن خصائص هذه الثقافة تنتقل للمنظمة من خلال العاملين، والموردين، والعملاء، وتؤثر على سلوكهم، إلا أن (Hofstede) أهمل جانب تأثير المنظمة على المجتمع، وأن المنظمة قد تساهم في نقل قيم جديدة للمجتمع وتؤثر فيه.

---

[1] - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص53.
[2] - المرجع السابق، ص ص53- 54.
[3] - عبد الناصر محمد علي حمودة، **"إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2005، ص137.
[4] - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص54.
[5] - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص138.
[6] - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص54.

2. مداخل دراسة ثقافة المنظمة حسب (Thomas) 1988:

يرى (Thomas) أنه يمكن دراسة الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة مداخل:[1]

أ. المدخل الوظيفي: يهتم هذا المدخل بربط الثقافة بالحاجات الإنسانية، لأن الثقافة تخدم حاجات الأفراد وما يقومون به، فالفرد يخدم المنظمة لكونها نظاما اجتماعيا متطورا وهادفا، ومن ثم تضمن الاستقرار والبقاء، إذْ أن من الوظائف الرئيسية للثقافة هو التميز في الأداء، وجودة المنتجات والخدمات، من خلال ما تعبر عنه المنظمة بثقافتها.

ب. المدخل النفسي: يولي المدخل النفسي اهتماما في متابعة تأثير المجالات الثقافية في الشخصية، فضلا عن الاهتمام بدراسة الأسس الثقافية لتوضيح التباين بين الأفراد والجماعات في العمليات النفسية، وأن هناك تأثيرا متبادلا بين الثقافة والشخصية، إذْ نرى أنه كلما كانت عوامل الشخصية من تعلم، وإدراك، ودافعية...إلخ، متكاملة وذات مستوى مرتفع انعكس ذلك على سلوك الفرد ومن ثم على تهذيبه وصقله وهو غاية الثقافة.

ج. المدخل المعرفي: يشير هذا المدخل إلى أن لكل ثقافة نمطها الخاص بها من المعرفة وأسلوبها الاستدراكي، إذْ تختلف كل ثقافة بخبرتها، ولتفهمها لا بد من مراعاة المضمون المعرفي لها.

من خلال تصنيف (Thomas) نلاحظ بأن دراسة الثقافة التنظيمية تكون عن طريق ربط الثقافة بالحاجات الانسانية، باعتبار أن الثقافة تخدم حاجات الأفراد وما يقومون به، أو من خلال دراسة تأثير الثقافة على شخصية الأفراد والجماعات، وتوضيح الاختلافات بينهم، أو من خلال دراسة التراكم المعرفي للثقافة، وخبراتها المكتسبة عبر الزمن.

3. الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي:

قام *(Deal & Kennedy) بقياس الثقافة التنظيمية من حيث توافر العنصرين التاليين:[2]

أ. التغذية المرتدة: فكلما استطاعت المنظمة أن تجمع المعلومات عن التغييرات التي تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية كانت الاستجابة سريعة، وكانت المنظمة أقدر على مواجهة هذه التغيرات وتطوير نظمها وفقا لمتغيرات البيئة المحيطة.

---

[1] - خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص ص27- 28.

*Deal & Kennedy: Terrence E. Deal هو خبير قيادي ومؤلف ومستشار دولي، قام بتدريس دورات التنظيم والقيادة في ستانفورد، وهارفارد، وفاندربيلت، وجامعة جنوب كاليفورنيا. Allan Kennedy: مستشار وكاتب إداري، ورئيس شركة (Selkirk Associates)، وهي شركة برامج كمبيوتر صغيرة في بوسطن، قبل أن يشغل هذا المنصب كان مستشارا لمدة 12 عاما مع شركة (McKinsey and Company).

[2] - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص ص59- 60.

ب. المخاطرة: حيث يجب التفرقة بين المنظمات التي لا ترغب في تحمل قدر كبير من المخاطرة، والتي تحاول دائما الإبقاء على نظمها وسياساتها كما هي خوفا من مخاطر عدم التأكد، وبين المنظمات التي تضع الخطط والاستراتيجيات البديلة لمواجهة مخاطر عدم التأكد المستقبلية.[1]

ووفقا لهذين العنصرين قسم الكاتبان الثقافة التنظيمية لأربعة أنماط تنظيمية هي كالتالي:[2]

✓ **ثقافة سريعة الاستجابة:** وهي تلك المنظمات سريعة الاستجابة للتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، كما أنها تعمل في بيئات سريعة التغيير، وتتطلب استجابة سريعة ومعادلة لهذه التغييرات، ولذلك فإن هناك اهتماما بمكافأة الأداء المتميز والاستعداد لتحمل مخاطر التغيير، والتطوير، والابتكار، ومن أمثلة هذا النوع منظمات الخدمة الجماهيرية مثل أقسام الشرطة، والمستشفيات، ومنظمات إدارة الأوراق المالية والأصول، والمنظمات الموجهة تكنولوجياً.

✓ **ثقافة العمل الجاد:** حيث تتسم هذه المنظمات بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للتغييرات البيئية، ومن أمثلة هذا النوع المنظمات كبيرة الحجم والتي تحاول دائما تقديم خدمة على درجة عالية من الجودة، والتي تهتم بتكوين وتشجيع العمل الجماعي.

✓ **ثقافة البناء:** وهي المنظمات التي تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية، لكنها تحتاج لفترات زمنية طويلة نسبيا حتى تجنى ثمار هذا التطوير، والمنظمات التي تتبنى هذه الثقافة تكون موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث مثل المنظمات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية (مشروعات الكشف عن البترول، أو الثروات الطبيعية، أو المشروعات العسكرية المهتمة بتطوير الأسلحة الحربية).

✓ **ثقافة البقاء:** وهذا النوع من المنظمات قليل الاستجابة للتغيرات البيئية، وكذلك قليل الاهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات البيئية، وبالتالي فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف، ومن أمثلة هذا النوع من الثقافة المنظمات البيروقراطية التي تهتم بأداء الأعمال في الوقت الحاضر أكثر من التوجه إلى الأداء المستقبلي.

نلاحظ من خلال هذا المدخل أن دراسة الثقافة التنظيمية ترتكز على بيئة المنظمة، إذْ يرتبط المدخل الأدائي بمدى استجابة الثقافة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحمل المخاطر.

4. الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي:

وفي تصنيف آخر أشار (Handy) إلى أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالبنيان التنظيمي، وبالتالي فقد صنف الثقافة التنظيمية إلى:[3]

[1] - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص60.
[2] - المرجع السابق، ص ص60- 61.
[3] - المرجع السابق، ص61.

أ. الثقافة الديناميكية: حيث تتسم المنظمات التي تسود فيها هذا النوع من الثقافة بإلزام العاملين والإدارة بمجموعة محدودة من القواعد، مع اعتماد أقل على النظم البيروقراطية، والاعتماد على القدرات والمهارات الفردية، وعلى شخصية العاملين والمرونة في التصرفات، واتخاذ القرارات التي تناسب المواقف التي تمر بها المنظمة، كل هذه السمات هي التي تكسب المنظمة القوة التي تمكنها من امتلاك قدرات تنافسية في البيئة التي تعمل فيها.[1]

ب. الثقافة النظامية: حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات، وتتبع السلطة من مركز الفرد أكثر من اعتمادها على خبراته وقدراته، وتعطي هذه المنظمات احتراما وتقديرا أقل للمهارات والأفكار الابتكارية.[2]

ج. الثقافة الوظيفية: حيث تعمل فرق العمل على حل مشكلات محددة، كما أنها تحدد الأعمال أو المهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها، وقوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة والقدرات التي يتمتع بها، والتي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه.[3]

د.الثقافة الفردية: تسود هذه الثقافة في المنظمات التي يشعر كل فرد فيها بأنه أكبر وأهم من المنظمة نفسها، ولذلك تعاني هذه المنظمات من وجود فروق كبيرة بين اهتمامات واتجاهات كل فرد، مما يعكس وجود فروق قيميه تعيق إرساء ثقافة إيجابية، وبالتالي هذه المنظمات تواجه صعوبات كبيرة، فالثقافة التنظيمية تعني أن هناك قيما واتجاهات جماعية تربط بين العاملين وتوجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف.[4]

إن دراسة الثقافة وفق المدخل التنظيمي نجده يرتكز على ربط الثقافة بالبنيان أو الهيكل التنظيمي للمنظمة، وعليه فقد نجدها تكون إما ثقافة مرنة وأقل اعتمادا على النظم البيروقراطية، أو ثقافة تمنح السلطة لمركز الفرد أكثر من أن تمنحها لخبراته وقدراته، أو ثقافة تعتمد على فرق العمل لحل المشكلات، أو ثقافات فردية تعاني من وجود اختلافات بين توجهات واهتمامات أعضاء المنظمة.

ومن خلال مختلف المداخل التي تم عرضها، نلاحظ بأنها تناولت جانب من الجوانب الذي قد يؤثر في تكوين الثقافة التنظيمية، وحتى نتمكن من دراسة الثقافة التنظيمية بنجاح، فلابد أن تشمل الدراسة جميع جوانب الثقافة، والعوامل التي قد تؤثر فيها.

---

[1] - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص61.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق، ص62.
[4] - المرجع السابق.

المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية

من بين النماذج التي تعبر عن جذور تطور الثقافة التنظيمية ونشوئها هي:

1. نموذج (Schein) لصياغة الثقافة التنظيمية:

ترتكز فكرة نشوء الثقافة التنظيمية وفق هذا النموذج على مفهوم "الجماعة" والتغير في أهدافها، وافتراضاتها، ومجال تركيزها، الذي يسهم في تطوير تفاعلاتها، ومن هذا المنظور يرى *(Schein) المنظمة بوصفها كيانا اجتماعيا تتخذ المجموعات فيها وضمن إطارها التنظيمي مسارا متسلسلا من المراحل في تقدمها، وتعتمد استمرارية المجموعة وإدامتها على مدى محافظتها على القيم والمعايير المشتركة التي تمثل الغراء الاجتماعي لتماسكها، وتمر المجموعة بمراحل تعزز ولادة الثقافة التنظيمية على النحو الآتي:[1]

أ. المرحلة الأولى: الاعتمادية (مجابهة الصلاحيات): إذْ تنشغل المجموعة في البحث عن الشخص القائد الذي سيوجهها بحسب افتراضاتهم نحو المنافع العظمى.

ب. المرحلة الثانية: مجابهة الألفة (تمايز الدور): عندما تجتاز جهود الجماعة مرحلة الأولى بنجاح يحتمل أن تنتج شعورا طيبا تجاه العضوية والانتماء، ويمكن في الغالب أن يحفز النجاح المبكر أعضاء الجماعة على إظهار التزام أكبر.

ج. مرحلة الثالثة: النشوء والاستقرار: تبدأ في هذه المرحلة مواجهة مواضيع تتعلق بالإبداع والاستقرار، وتبدأ المجموعة بالتكيف مع الطرائق الإبداعية التي حققت النجاح الأولي،[2] فتركيز الجماعة يكون على تواصل عمل الفريق وعملية الانجاز الكفؤ.[3]

د. المرحلة الرابعة: البقاء والنمو: حيث تجابه الجماعة مواضيع البقاء والنمو، وتكون هنا الجماعة قد تعلمت أن عليها أن تكون مرنة ومتكيفة للظروف المتغيرة ضمن البيئة المحيطة، وإلا فإنها ستواجه مشاكل فيما يتعلق بقائها واستمرارها.[4]

وعليه فإن تكوين الجماعة يبدأ بالتساؤل عن من يقود الجماعة، وهي النقطة الجوهرية، فالجماعة تبحث عن من يحدد لها الاتجاه الصحيح، وفي المرحلة الثانية ينتج شعور النجاح عن العضوية وعن سبب وجود الجماعة، أما في الخطوة الثالثة فإن الجماعة تبدأ بالتطابق (FIT) مع مداخل مبتكرة والتي تحدد نجاحها الأساسي عندما تبدأ الحاجة إلى النظام والاستقرار، وفي المرحلة الأخيرة تبحث الجماعة عن النمو

---

*Edgar Schein: هو أستاذ سابق في كلية (MIT Sloan) للإدارة، جامعة كامبريدج، وقد ترك بصمة بارزة في مجال التطوير التنظيمي في العديد من المجالات، بما في ذلك التطوير الوظيفي، والاستشارة الجماعية، والثقافة التنظيمية.

[1] - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص93- 94.

[2] - المرجع السابق، ص94.

[3] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، ص364.

[4] - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص94.

والبقاء، وتبدأ بالإدراك فيما إذا كانت القيم والمعاني الحاضرة صالحة للاحتفاظ بها في ظل البيئة التي تعيش فيها.[1]

وبالتالي نموذج (Schein) يركز على مراحل تطور الجماعة، باعتبارها المحور الأساسي في إنشاء وتكوين الثقافة التنظيمية، والمحافظة عليها، إلا أن اختلاف قيم هذه الجماعات مع مرور الوقت، وعدم تطابقها مع القيم الأساسية للمنظمة، يؤدي إلى ضعف الثقافة.

2. نموذج (Scholz) في صياغة الثقافة التنظيمية:

يرى [*](Scholz) بأن نشوء الثقافة التنظيمية هي محصلة تأثير عوامل داخلية وخارجية، ويفسر الثقافة التنظيمية عبر ثلاثة أبعاد هي:[2]

أ. البعد التطوري: يفترض (Scholz) مرور الثقافة الوليدة بمراحل لاحقة هي نتيجة للكيفية التي تستجيب بها المنظمة للتحديات التي تجابه الثقافة، والتي تتمثل بمرحلة الاستقرار، والاستجابة، والتحري، والابتكار، وهي مقاربة لما طرحه (Schein).

ب. البعد الداخلي: ويعكس متغيرات وظروف البيئة الداخلية التي تعمل ضمنها المنظمة، والمؤثرة في الثقافة التنظيمية.

ج. البعد الخارجي: يرتبط بالبيئة الخارجية وتفاعل أفراد المنظمة معها، فالمنظمة التي تتفاعل مع البيئة الديناميكية غير المؤكدة تكون ثقافتها مبتكرة وتتحمل المخاطرة بشكل أكبر من بقية المنظمات.[3]

وبالتالي نشوء الثقافة التنظيمية حسب نموذج (Scholz) يرتكز على المراحل التي تمر بها الثقافة نتيجة لاستجابتها للتحديات التي تواجهها، وعلى المتغيرات والظروف البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة، وتؤثر عليها.

3. نموذج (Louis) في صياغة الثقافة التنظيمية:

استنتج (Louis) أنه على الرغم من صعوبة الثقافة التنظيمية فإنها غير مستحيلة الفهم والصياغة، خاصة لمنظمة محددة بثقافة فريدة ووحيدة، ويضيف أن هناك جوانب مختلفة في المنظمة تطور ثقافات متباينة، فمثلا المستوى الأعلى يطور نوعا من الثقافة التنظيمية داخل وحدة عمودية (التقسيم)، أو داخل مستوى أفقي (جماعة بوظائف محددة)، وهذه الجوانب يمكن أن توجد خارج المنظمة، فلقد وجد (Louis) بأن الجماعات التي تعمل في منظمات أخرى تجلب خصائص لثقافة محددة من الخارج إلى منظماتها الأصلية.[4]

---

[1] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، ص364.

[*] Christian Scholz: أستاذ في إدارة الأعمال، جامعة ريغنسبورغ، ورئيس برنامج التعلم عن بعد في برلين.

[2] - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص94.

[3] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، ص365.

[4] - المرجع السابق.

ونجد بعض المنظمات أنها استخدمت سبع خطوات أساسية لبناء إطار اجتماعي للأفراد داخل النسيج الثقافي وهي:[1]

- ✓ عمليات اختبار قاسية، إذْ يتم إخبار المتقدمين عن الجانب المضيء والمعتم في المنظمة، وبالتالي وقبل أن تستكمل إجراءات التعين سوف يسحب المتقدم نفسه في حالة شعوره بعدم تطابق قيمه ومعتقداته مع ما تحويه المنظمة؛
- ✓ إخضاع العاملين الجدد إلى فترة اختبار، وجعلهم يؤمنون بأسبقية المعتقدات والسلوكيات والقيم؛
- ✓ قيادة العاملين الجدد من قبل رئيس المباشر، ويتم وضعهم في الميدان لاكتساب خبرة مباشرة؛
- ✓ تقديم التقييمات والمكافآت عن الأعمال التي قام بها العاملون الجدد، حيث أن التقييم من قبل المسؤولين سوف يكون عن الأرباح التي تحققت، أو تنفيذ التغيير المخطط، أو بناءً على الحجم؛
- ✓ المراجعة التاريخية للأحداث التي تعرضت لها المنظمة، وكيف تصرفت إزاء كل منها؛
- ✓ تزويد العاملين بموجه أو نموذج للدور المكلفين به، إذْ أن تقديم الأمثلة الناجحة للعاملين يعد أحد العوامل المهمة لفاعلية الاتصالات.

ومن خلال النموذج الذي قدمه (Louis) نلاحظ بأن داخل المنظمة الواحدة قد تنشأ ثقافات فرعية، وهذه الثقافات قد تساعد في نشوء الثقافة التنظيمية، إلا أن اختلاف هذه الثقافات وتباينها يؤدي إلى ضعف الثقافة التنظيمية، ولذلك يجب أن تعمل المنظمة على بناء إطار اجتماعي للعاملين يساعد على الحفاظ على ثقافتها.

4. نموذج (Gibson & Ivancevich) 1988:

وتتلخص وجهة نظر[*](Gibson & Ivancevich) في نشوء الثقافة التنظيمية بوصفها ناتجا للتفاعل ما بين الوظائف الإدارية والخصائص التنظيمية (سلوك المنظمة، والهيكل، والعملية)، وتنسب فكرة نشوء الثقافة التنظيمية إلى العملية الإدارية، إذْ تسهم العملية الإدارية في تصوير الثقافة ونقلها عبر ما تتضمنه من قيم، ومعتقدات، وافتراضات، تترجم بآليات رمزية كعملية التخطيط والأسلوب المعتمد في التنظيم، وأنشطة القيادة والتحفيز.[2]

وبالتالي نموذج (Gibson & Ivancevich) تتمحور فكرته حول العملية الإدارية وارتباطها بنشوء الثقافة التنظيمية، حيث تجسد الثقافة وتنقلها عبر الأساليب المعتمدة في تسيير وإدارة المنظمة.

---

[1] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، ص ص365- 366.

[*] Gibson & Ivancevich: James Gibson: هو رئيس قسم الإدارة في جامعة كنتاكي، وتشمل مجالات بحثه السلوك التنظيمي، والتطوير. John Ivancevich: وهو مؤلف للعديد من الكتب في مجالات الإدارة، والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية.

[2] - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص95.

5. نموذج المؤسس والقادة في النشوء الثقافي:

يسهم المؤسس الأول في إيجاد الولاء للمنظمة من خلال الرؤية التي يؤمن بها والتي لا تعنى فقط بالأهداف وصياغتها، ولكنها تمثل نظاما للمعتقدات واللغة وتحقق للمنظمة بناء متماسكا، ولغرض فهم دور المؤسسين في إرساء الثقافة التنظيمية فقد افترض كل من (Smith & vecchio)* إطار عمل لتحليل الثقافة التنظيمية يتضح فيها الدور الأساسي والمهم للمؤسسين في تعزيز الثقافة التنظيمية مشرين إلى ستة مفاهيم أساسية هي: (القرارات المهمة للأعضاء المؤسسين، والأفكار المرشدة والرسالة، والهيكل الاجتماعي، والأعراف والقيم، والتاريخ المستذكر والرموز، والترتيبات المنظمية).[1]

وتشير الكثير من الدراسات إلى أن القادة (المؤسسين) هم الذين يقع على عاتقهم تكوين الثقافة التنظيمية من خلال ما يؤمنون به من قيم ومعتقدات، والناتجة عن خبراتهم وتجاربهم السابقة وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة.[2]

وعليه نموذج (Smith & vecchio) يرتكز على الدور الجوهري للمؤسسين والقادة في نشوء الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال قيمهم، ومعتقداتهم، وأفكارهم التي يتم ترجمتها في سياسات، وهياكل، وقواعد، واجراءات، ونموج للسلوك، يسترشد به العاملين في أداء أعمالهم.

ومن خلال هذه النماذج نستنتج بأن نشوء الثقافة التنظيمية وتكوينها يرجع إلى القيم التي يحملها المؤسسين والقادة، وإلى العملية الإدارية المعتمدة في المنظمة، وكذلك إلى مراحل تطور الجماعات والثقافات الفرعية التي تنشأ داخلها، وأيضا إلى المراحل التي تمر بها الثقافة، وظروف البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة، فكل هذه الجوانب تؤدي إلى صياغة الثقافة وتكوينها.

---

*Smith& vecchio: Clayton G. Smith أستاذ مساعد في الإدارة، جامعة نوتر دام باريس. Robert P. Vecchio: أستاذ في الإدارة في كلية مندوزا للأعمال جامعة نوتر دام باريس، ترتكز مجالات أبحاثه حول السلوك التنظيمي، وإدارة الشركات، وخاصة القيادة، والتحفيز.

[1] - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص95- 96.

[2] - المرجع السابق، ص96.

المطلب الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية

كأي ظاهرة تنظيمية أو إدارية فإنه لا بد من وجود خلفية نظرية تساعد في فهم وتحليل هذه الظاهرة والاستفادة منها والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري، وتتمثل هذه النظريات فيما يلي:[1]

1. نظرية الثقافة القوية: تشير هذه النظرية إلى أن قوة المنظمة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء التنظيمي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وانجاز جيد من خلال:

- ✓ الأهداف مشتركة لجميع العاملين؛
- ✓ الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

2. نظرية التوافق: وتشير إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات، وبين أهدافها، وسياساتها، واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المنظمة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة، ومتطلبات الجمهور الخارجي، والتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

3. نظرية التكيف: وضمن هذه النظرية، يكون تميز المنظمات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بالثقافة التنظيمية التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية، وتوجد هذه الثقافة لدى العاملين شعورا ايجابيا يتمثل في عدة نواحي منها: زيادة التزام العاملين بالعمل، وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط، والولاء، والإبداع.

4. نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد أنماطهم الثقافية.[2]

5. نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة المنظمة، وتحدد أيضا النمو الثقافي

[1] - موسى اللوزي، **"التنظيم وإجراءات العمل"**، مرجع سبق ذكره، ص ص228- 229.

[2] - بوبكر منصور، **"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا"**، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2006-2007، ص37.

الممكن تحقيقه من خلال الثقافة التنظيمية المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.[1]

6. نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد المنظمة مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في المنظمة دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء المنظمة عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.[2]

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بخصائص جوهرية نجملها في الآتي:[3]

- ✓ عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة؛
- ✓ يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها؛
- ✓ العلاقة بين أفراد المنظمة علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

7. نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء المنظمة قيمة معينة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر، والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.[4]

ويرى بعض الباحثين أمثال (Linton) أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين، وأن دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بـ:[5]

- ✓ البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة؛
- ✓ البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل المواريث الثقافية (العادات، والتقاليد، والخبرات، والمعارف، والقيم)، وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول:

---

[1] - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص ص11- 12.
[2] - المرجع السابق، ص12.
[3] - وسام عبد العزيز سلامة، وسام عبد العزيز سلامة، **"القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة"**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين، 2014- 2015، ص51.
[4] - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص12.
[5] - بوبكر منصور، مرجع سبق ذكره، ص38.

- حقيقة بعض الأشياء مثل (الوقت، والأمن، والمنافسة، والجودة)؛[1]
- الأشياء ذات القيمة؛[2]
- معايير السلوك.[3]

8. نظرية المؤسس أو الرمز: ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، وفلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.[4]

9. نظرية المستويات: إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين، والمعتقدات، والأعراف، واللغة، والطقوس، وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.[5]

10. نظرية التفاعل التنظيمي: ترى بأن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، والإجراءات، والقوانين، والهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة، والعمليات)، حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات.[6]

من خلال النظريات التي تم عرضها نلاحظ بأنه يوجد اختلافات في جوانب دراسة الثقافة التنظيمية، والناتجة عن اختلاف زوايا النظر، ولكن تباين هذه الخلفيات النظرية واختلافها يساعد على فهم وتحليل أكثر لثقافة التنظيمية، ومحاولة توجيهها بما يخدم أهداف المنظمة.

[1] - بوبكر منصور، مرجع سبق ذكره، ص38.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق.
[4] - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص12.
[5] - المرجع السابق.
[6] - وسام عبد العزيز سلامة، مرجع سبق ذكره، ص52.

المبحث الرابع: آليات تشكيل والمحافظة على الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها

إن عملية بناء الثقافة التنظيمية هي محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، ينتج عنه منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد، وهياكل،[1] ويعتمد نجاح ذلك البناء على مدى تفكير إدارة المنظمة بآليات تكوين الثقافة، والمحافظة عليها، والعوامل المؤثرة فيها، والتي تساعد في تحقيق قدرا من التلاؤم بين البناء الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى، وتسهيل عملية إحداث التغيير، وتحسين الأداء، ومن ثم إحراز النجاح والتفوق.[2]

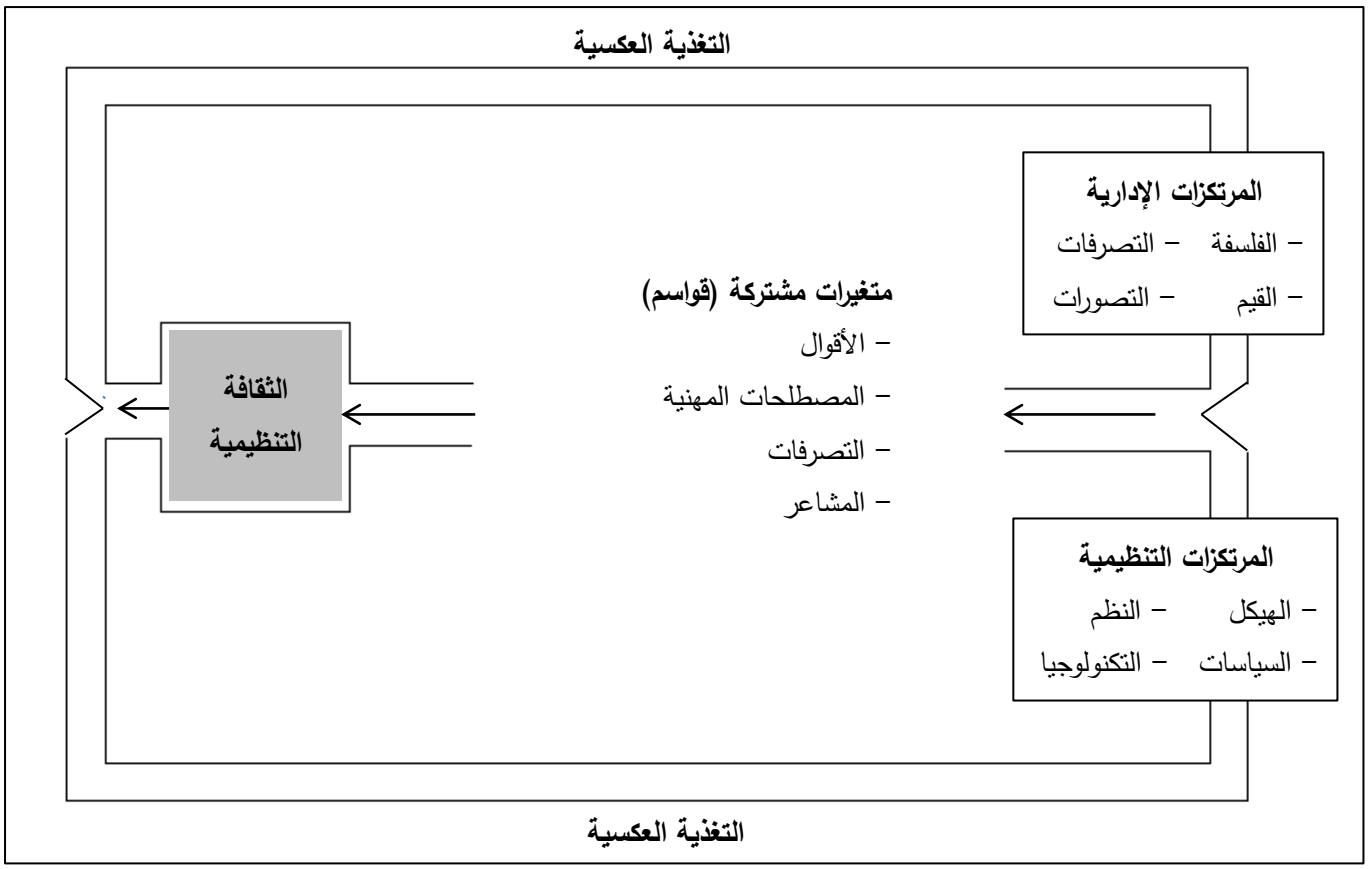
المطلب الأول: تكوين وبناء الثقافة التنظيمية

تنطلق فكرة تكوين الثقافة التنظيمية من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشوئها ليشكلان أساسا لبنائها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع، والترابط، والتكامل في عمليتها، ليكون نتاجها توليد ثقافة تنظيمية، وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية، ويمكن فهم آلية نشوئها وأساس بنائها على النحو التالي:[3]

1. الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة: توجد مرتكزات وعي بتكوين ثقافة تنظيمية إدارية مثل: (الفلسفة، والقيم، والتصرفات، والتصورات...)، وأخرى متعلقة بالتنظيم (منظمية) مثل: (الأدوار، والهيكل، والنظم، والتكنولوجيا...)، حيث أن التفاعل ما بين المرتكزات الإدارية والمنظمية ينتج عنها: مشتركات في الأقوال، والمصطلحات المهنية، والتصرفات، والمشاعر، ومن ثم تكون الثقافة التنظيمية نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات والقواسم، لكنها تبقى بحاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتدة من ذلك التفاعل، ويجسد الشكل الموالي جوهر الفكرة ومرتكزات ونتاج ذلك الوعي:

[1] - خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص40.
[2] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص95، (بتصرف).
[3] - خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص41.

الشكل رقم (09): الوعي بعملية تكوين ثقافة التنظيمية



المصدر: خير الدين جمعة، "**دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.CA.B)**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر، 2014– 2015، ص42.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (09) أن الثقافة التنظيمية تتولد عن القيم والتصورات التي تحملها الإدارة، وعن أهدافها وسياستها التي تنتهجها لتسيير المنظمة، وحينما تشعر بأن ثقافتها أصبحت غير ملائمة للتغييرات التي تطرأ على البيئة، فتلجأ عندئذ إلى التعديل أو التغيير في هذه القيم أو في نظمها وسياساتها.

2. فهم آلية نشوء الثقافة التنظيمية: تنشأ الثقافة التنظيمية عندما يتقاسم ويشترك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق للتعامل مع القضايا الآتية:[1]

أ. قضايا التكيف الخارجي والبقاء: التي تنجزها المنظمة في بيئتها الخاصة وعندما تتعامل مع التغير في بيئتها الخارجية، وحدد (Schein) هذه القضايا كما يلي:

- ✓ رسالة المنظمة واستراتيجياتها، إذْ يجب أن تحدد رسالة أولية للمنظمة واختيار استراتيجيات لتحقيقها؛
- ✓ أهداف المنظمة، إذ يتم وضع أهداف خاصة بالمنظمة؛

[1] - خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص43.

- ✓ الوسائل(الهيكل، ونظم المكافأة)؛[1]
- ✓ قياس مدى مساهمة الأفراد والفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.[2]

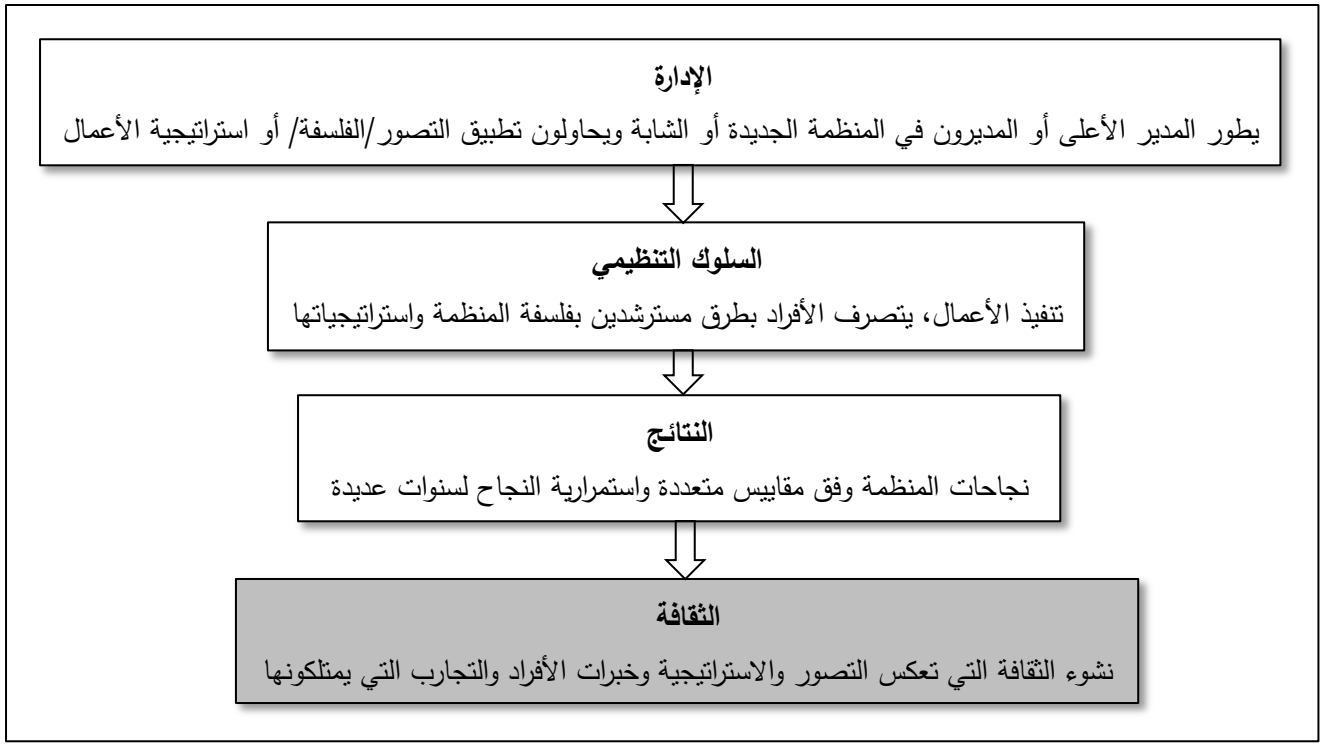
ب. قضايا التكامل الداخلي: التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المنظمة وتحافظ على فعاليتها، وحدد (Schein) هذه القضايا كالآتي:[3]

- ✓ اللغة والمفاهيم، بما فيها تحديد طرق الاتصال وتطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم؛
- ✓ حدود الجماعة والفريق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيهما؛
- ✓ القوة والمكانة، وما يتصل بها من قواعد محددة لاكتسابها، والمحافظة عليها، وفقدانها؛
- ✓ المكافآت والعقوبات عن طريق (تطوير نظم تشجع السلوكيات المرغوبة، وردع السلوكيات غير المرغوبة).

تشكل هذه القضايا تحديات تحث إدارة المنظمة على الاستجابة لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المنظمة، والشكل الموالي يوضح أساس لفهم آلية نشوء الثقافة التنظيمية:[4]

[1] - خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص43.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق.
[4] - المرجع السابق.

الشكل رقم (10): فهم آلية نشوء الثقافة التنظيمية



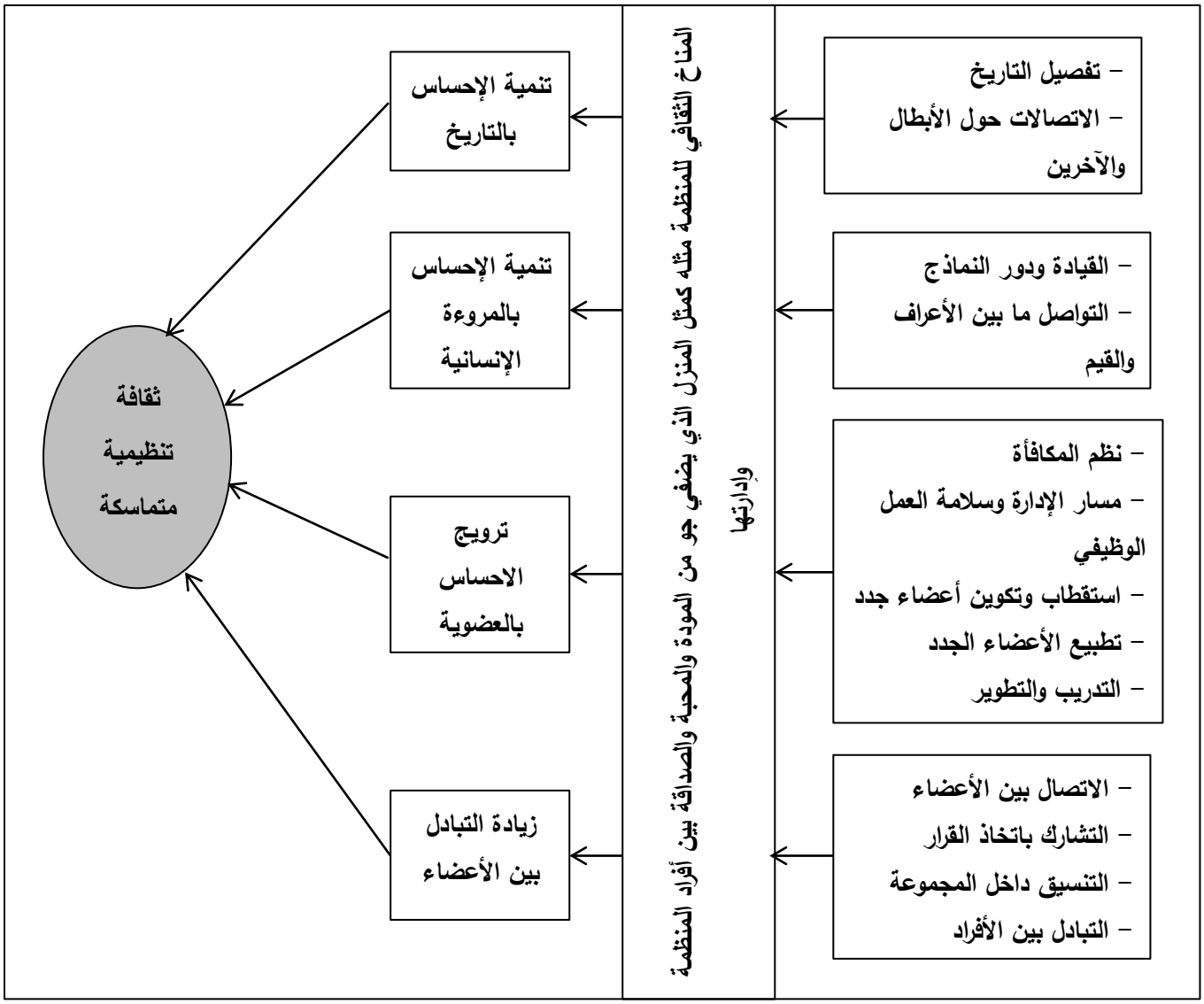
المصدر: خير الدين جمعة، "**دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.CA.B)**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر، 2014- 2015، ص44.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (10) أن نشوء الثقافة يبدأ بتصور يشكله المديرون عن المنظمة، ومن ثم محاولة تجسيد ذلك التصور في استراتيجية يتصرف الأفراد وتنفذ الأعمال على أساسها، ويكون قياس النتائج وفق المعايير التي تم تحديدها مسبقا، لتشكل بعد ذلك ثقافة تنظيمية تعكس في مجملها تلك الاستراتيجيات، والتصورات، والمهارات التي يمتلكها الأفراد.

3. تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية للمنظمة: تحاول إدارة المنظمة تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك، ويقود ذلك إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة، ويعتمد إنشاء ثقافة تنظيمية متماسكة على استخدام الإدارة للطرق والإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي، وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية، وهو ما يعبر عنه النموذج التالي الذي يجسد فكرة تكوين ثقافة إيجابية للمنظمة:[1]

[1] - خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص44.

الشكل رقم (11): تكوين ثقافة إيجابية للمنظمة



المصدر: خير الدين جمعة، "**دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.CA.B)**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر، 2014- 2015، ص45.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (11) بأن المناخ الثقافي الإيجابي يكون نتيجة لطرق واجراءات تنظيمية فعالة تسمح للفرد أو العضو الجديد بالاندماج بسهولة داخل المنظمة، وذلك من شأنه أن يساهم في تنمية الإحساس لدى الأفراد بالانتماء والعضوية، وروح التعاون فيما بينهم، والإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى نشوء ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن تكوين الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي:[1]

1. يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة؛

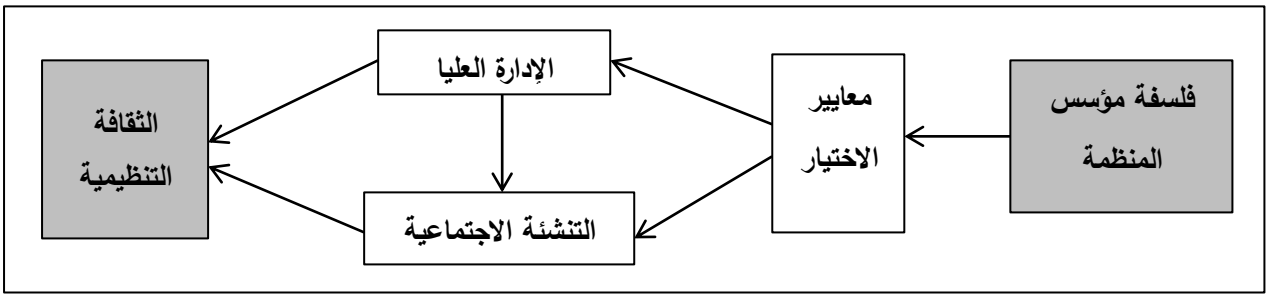
2. يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير، والشعور بنفس طريقتهم؛

3. يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجا للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراضاتهم في المنظمة.

وحينما تنجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة التنظيمية.[2]

ويمكن توضيح كيفية تكوين الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): كيفية تكوين الثقافة التنظيمية



المصدر: ماجدة العطية، "**سلوك المنظمة، سلوك الفرد والمنظمة**"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان– الأردن 2003، ص338.

وفق الشكل رقم (12) نلاحظ بأن الثقافة التنظيمية تتكون من القيم، والمعتقدات، والتصورات التي يحملها مؤسس المنظمة، والتي على أساسها تتحدد معايير الاختيار والانتقاء، ومن ثم تنشئة العاملين عليها، لتكون بذلك مقياسا لسلوكهم وتصرفاتهم.

هذا ومن بين العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية ما يلي:[3]

1. منشئ المنظمة: قد تعزى الثقافة التنظيمية ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشئوا المنظمة، وغالبا ما يظهر بينهم شخصية ديناميكية، وقيماً مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك، وتنتقل اتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد بالمنظمة، مما ينتج عنه قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة، وتظل آراؤهم موجودة طالما أنهم يعملون بالمنظمة.

[1] - ماجدة العطية، **"سلوك المنظمة، سلوك الفرد والمنظمة"**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن 2003، ص333.
[2] - المرجع السابق.
[3] - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص27.

2. التأثر بالبيئة الخارجية: تنمو الثقافة التنظيمية متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسبا في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.[1]

3. الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضهما، فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.[2]

نستنتج مما سبق أن عملية تكوين وبناء ثقافة تنظيمية تتطلب وعي كامل وتحديد دقيق للفلسفة، والقيم، والتصورات ونموذج السلوك من جهة، والنظم، والتكنولوجيا، والهيكل، والسياسات والإجراءات من جهة أخرى، فالتفاعل بينهم يشكل الثقافة التنظيمية، مع محاولة تكييف هذه الثقافة مع البيئة الخارجية للمنظمة، وفي نفس الوقت تحقق الانسجام والتوران داخل المنظمة، فكلما كانت الثقافة التنظيمية مرغوبة ومتماسكة وتمتلك قوة التأثير، وتتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية، كلما كانت تلك الثقافة ايجابية.

المطلب الثاني: وسائل انتقال الثقافة التنظيمية وطرق التعبير عنها

تنتقل الثقافة التنظيمية من خلال مجوعة من الوسائل التي تحاول أن تعتمد عليها المنظمة، من أجل ترسيخ ثقافتها في أذهان العاملين، كما أن هناك بعض الطرق التي من خلالها يتحدد شكل ونوع ثقافة السائدة في المنظمة، وتتمثل هذه الوسائل والطرق فيما يلي:

أولا: وسائل انتقال الثقافة التنظيمية

من بين الممارسات التي تسهم في انتقال الثقافة التنظيمية إلى العاملين وقبولهم لها ما يلي:[3]

1. الرموز والشعارات: وهي أشياء تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، مثل المباني الضخمة التي تستخدمها بعض المنظمات لتوحي بأنها منظمة ضخمة مستقرة لها مكانها في السوق، ومثل كذلك الشعارات التي تعتمد عليها المنظمات لترمز إلى القيم التي تعتنقها، فالرموز والشعارات توضح أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها للغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة.

2. القصص: وهي التي يتم تداولها في المنظمة بقصد إلقاء الضوء على القيم التي تحرص المنظمة على تعزيزها،[4] سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية،[5] كما أن هذه القصص تربط بين الحاضر

[1] - مروان عطية يحيى الطيبي، مرجع سبق ذكره، 39.
[2] - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص27.
[3] - أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص75.
[4] - محمد قاسم القريوتي، **"نظرية المنظمة والتنظيم"**، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص381.
[5] - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص32.

والماضي، وتوفر توضيحا وشرعية للممارسات الحالية، وتظهر أغلب هذه القصص بشكل تلقائي، ولكن بعض المنظمات تحاول إدارة هذا المكون الثقافي لتعليم ونقل الثقافة التنظيمية.[1]

3. اللغة الخاصة: تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بثقافة حية في المنظمة، لأن هذه اللغة تساعد أعضاء المنظمة على التعرف على بعضهم البعض وتحديد هويتهم كأعضاء في المنظمة، وهي ألفاظ تعبر عن طبيعة ثقافتهم كأن تجري اختصارات على ألسنة العاملون تبدو غريبة على غيرهم ولكنها تميزهم عن الغير، وبمرور الوقت فإن اللغة التي ينميها العاملون في المنظمة أو إحدى إداراتها للتعبير عن أنشطتهم تصبح كعامل مشترك يجمع العاملين معا، ويعبر عن الثقافة التنظيمية العامة أو الفرعية حتى ولو بدت تلك التعبيرات غريبة بالنسبة لمن هم خارج المنظمة أو القسم الذي يشيع فيه استخدام تلك اللغة.[2]

4. الاحتفالات: تنقل المنظمة ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، إذْ ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها المنظمة، والتي تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين، فالاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم.[3]

5. المبادئ المكتوبة: تعد من الطرق التي تنتقل بها الثقافة، وتساعد على المحافظة عليها، فبعض المنظمات تقوم بتسجيل مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، وتحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق، وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها المنظمة وهو وسيلة مؤثرة في ذلك المجال، فالفرد غالبا ما ينضم إلى إحدى المنظمات دون أن يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر أن هذه المنظمة ملائمة له أم لا.[4]

6. الطقوس: وهي العادات التي تحرص المنظمة عليها،[5] فهي تتم بطريقة نمطية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية،[6] كما أنها تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين.[7]

وبالتالي نلاحظ بأن الثقافة التنظيمية تنتقل من خلال الوسائل الظاهرة والممارسات المتكررة والمتداولة في المنظمة، كالشعارات والرموز التي تعكس القيم التي تعتنقها، والقصص التي تروى عن المؤسسين وتاريخ المنظمة والمواقف التي مرت بها، واللغة الخاصة والفريدة التي تتميز بها، والاحتفالات التي تقوم بها لتأكيد على نجاحها واستمرارها، والطقوس التي تعكس عاداتها وتقاليدها، ومبادئها المكتوبة التي تحدد من خلالها

[1] - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص ص 338- 339، (بتصرف).
[2] - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص32.
[3] - المرجع السابق، (بتصرف).
[4] - أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص76.
[5] - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص381.
[6] - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص32.
[7] - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص381.

السلوك المطلوب، وكل هذه الوسائل تحرص المنظمة على القيام بها على أكمل وجه، وذلك من أجل ضمان استمرار وترسيخ ثقافتها التنظيمية.

ثانيا: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية

هناك بعض الطرق التي نستطيع من خلالها التعرف على ملامح الثقافة التنظيمية، ومن بين هذه الطرق ما يلي:[1]

1. الطرق النظامية في عمل الأشياء: توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة للسلوك بين الأفراد العاملين في نفس المنظمة، فالأنماط المدركة تشير إلى وجود نوع من الاتفاق الضمني حول نوع وطبيعة السلوك المقبول، والتصرف الايجابي، والموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول نتائج إنجاز الأعمال.

2. المعاني المشتركة لمجاميع العمل: تتضمن المعاني المشتركة لمجاميع العمل، قواعد وإجراءات العمل ومعايير الإنجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الإدارة ومجاميع العمل، وتمثل هذه المعاني غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها.

3. القيم الجوهرية: يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضات العميقة المتأصلة في المنظمة، والتي تظهر تأثير عميق على مواقف وسلوك المدراء والأفراد، وتعتبر محور ترتكز عليه الثقافة التنظيمية أو القيمة العليا لهذه الثقافة، وقد تكون ممثلة بالجودة، والثقة، أو التميز والانفراد في كل شيء، كما أنها تؤثر على الرؤيا الاستراتيجية والفلسفة التي تتشكل من خلالها سياسات المنظمة في ميدان الأعمال، وتجاه العاملين، والعملاء، والمنافسين.

كل هذه الطرق الآنفة الذكر لا تمثل في حد ذاتها الثقافة التنظيمية، ولكنها ببساطة تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي تظهر بأشكال متنوعة ومتغيرة،[2] فالسلوك المقبول والموحد بين أعضاء المنظمة، والمعايير المشتركة لإنجاز العمل، والقيم الأساسية للمنظمة، كلها تعكس ملامح الثقافة التنظيمية التي تحرص المنظمة على التمسك والتقيد بها.

---

[1] - عيساوي وهيبة، **"أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار"**، رسالة ماجستير، مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2011-2012، ص44، (بتصرف).

[2] - المرجع السابق، ص44.

المطلب الثالث: آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية

من بين العوامل التي تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على الثقافة التنظيمية ما يلي:

1. الإدارة العليا: تعتبر ردود فعل الإدارة العليا عاملا مؤثرا على الثقافة التنظيمية من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة، ومصطلحات، وعبارات، وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية، والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة في كيفية اختيار العاملين، وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل، فإن هذا سيؤثر على الثقافة التنظيمية،[1] ولذلك فإنه لا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيرا واضحا للأحداث الجارية في المنظمة.[2]

2. اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على الثقافة التنظيمية، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة، والخبرات، والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات، والقدرات، والمعرفة المتوفرة لدى الأفراد، وبين فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هنالك تناقض بين الأفراد في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين،[3] ولذلك يجب انتقاء الأفراد المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة.[4]

3. التنشئة الاجتماعية: تحتفظ المنظمات أيضا بالثقافة التنظيمية من خلال تكوين وتكييف الموظفين الجدد، فالبدء بوظيفة جديدة في المنظمة هي مهمة صعبة ومعقدة، وتشكل تحديا لكل من العاملين والمنظمات، حيث لا يمكن لشخص من خارج المنظمة أن يفهم ببساطة الثقافة التنظيمية، فالفهم الكامل للثقافة التنظيمية هي عملية تحدث مع مرور الزمن عن طريق التنشئة الاجتماعية والتي يقصد بها: "العملية الأساسية التي يتعلم من خلالها العاملين المعرفة الاجتماعية التي تمكنهم من فهم والتكيف مع الثقافة التنظيمية"، وهي عملية تبدأ قبل بدأ العامل في العمل ولا تنتهي إلا بمغادرته للمنظمة، وعليه يمكن طرح التساؤل التالي: ما الذي يحتاجه العامل للتعلم والتكيف لكي يكون اجتماعيا في دوره الجديد داخل المنظمة؟.[5]

---

[1]- بلال خلف السكارنه، **"أخلاقيات العمل"**، مرجع سبق ذكره، ص ص363- 364.

[2] - حسين حريم، **"إدارة المنظمات، منظور كلي"**، مرجع سبق ذكره، ص ص264- 265.

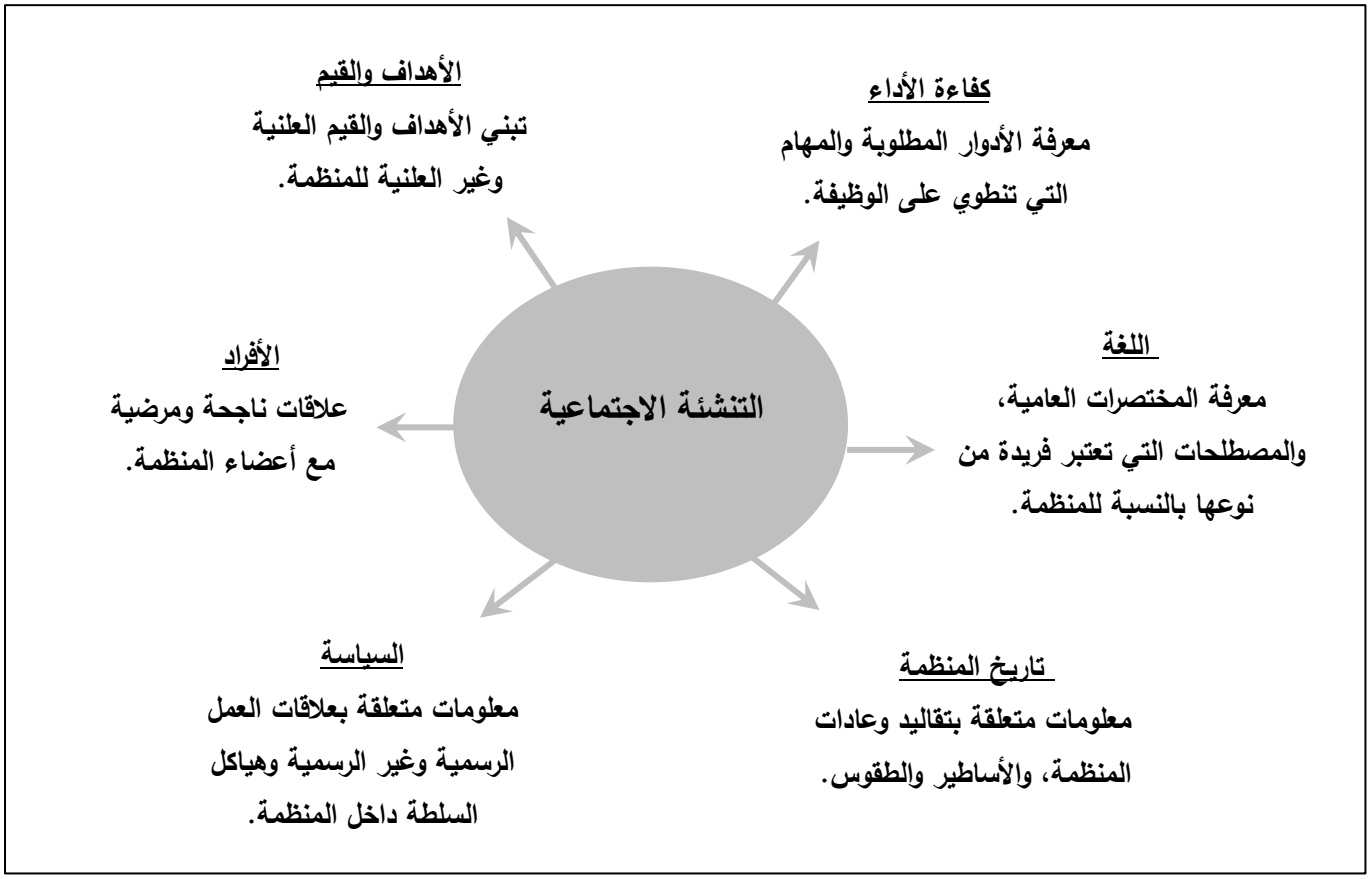
[3] - بلال خلف السكارنه، **"أخلاقيات العمل"**، مرجع سبق ذكره، ص 364.

[4] - حسين حريم، **"إدارة المنظمات، منظور كلي"**، مرجع سبق ذكره، ص 264.

[5] -Jason A. Colquitt et al, **"Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace",** 3rd ed, McGrow-Hill, New York- America, 2013, P 530.

وللإجابة على هذا التساؤل، فإنه سيتم تجميع معظم المعلومات الهامة لذلك في ستة أبعاد، والتي يوضحها الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (13): الأبعاد التي تعالجها معظم جهود التنشئة الاجتماعية



Source: Jason A. Colquitt et al, **"Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace",** 3rded, McGrow-Hill, New York- America, 2013, P530.

من خلال الشكل رقم (13) نلاحظ بأن العامل الجديد يجب أن يتعرف على الأهداف والقيم التي تتبناها المنظمة، وكذلك المهام والأدوار التي تتطلبها الوظيفة، وأن يتعرف على الهيكل التنظيمي للمنظمة وموقعه الوظيفي، وكذلك الاتصالات التي تعتمدها المنظمة (الرسمية وغير رسمية)، ومحاولة معرفة المصطلحات التقنية التي تستخدمها المنظمة والتي تتميز بها، بالإضافة إلى التعرف على تاريخ المنظمة ومؤسسيها، وإلى عاداتها وتقاليدها، والقصص التي تتداول عنها.

[1] - Jason A. Colquitt et al, op cit, p530.

وتعتبر هذه الأبعاد أحد المجالات الهامة في عملية التنشئة الاجتماعية، وجميعها لديها مساهمات فريدة من نوعها في الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وفي توافق الفرد مع المنظمة، كما تحدث عملية التنشئة الاجتماعية من خلال ثلاث مراحل متمايزة نسبيا، وتتمثل هذه المراحل في: [1]

أ. المرحلة الاستباقية: وتحدث قبل دخول العامل إلى المنظمة، حيث تكون بداية المرحلة الاستباقية للتنشئة الاجتماعية بمجرد تطور رغبة العامل المحتمل للعمل في منظمة معينة، ويتم اكتساب الجزء الأكبر من المعلومات في هذه المرحلة عن طريق عمليتي الاختيار والتوظيف، وذلك من خلال ذهاب العاملين للمنظمة قبل انضمامهم إليها، وهذه المعلومات المكتسبة تكون لها علاقة بطريقة معاملة العاملين أثناء عملية التوظيف، والأشياء التي يخبرهم بها المطلعين على شؤون المنظمة، وأي معلومات أخرى يتم الحصول عليها من خلال العاملين في تلك المنظمة، مثل الأشياء التي ترغب فيها المنظمة أو على ما يستلزمه العمل في المنظمة.

ب. مرحلة المواجهة: وتبدأ يوم يبدأ العامل في العمل، وهناك بعض الأشياء عن منظمة وثقافتها التي لا يمكن تعلمها إلا عندما يصبح الشخص من داخل المنظمة، فخلال هذه المرحلة يبدأ العاملين الجدد بمقارنة المعلومات التي حصلوا عليها كغرباء خلال المرحلة الاستباقية عن المنظمة، مع ما وجدوه فعلا، فإذا كانت المعلومات الواردة في المرحلتين مماثلة، فإن العاملين سوف يتكيفون مع المنظمة بسهولة وفي أقل وقت، أما إذا لم تتطابق المعلومات الواردة عن المرحلتين تماما، فسوف يحدث في هذه الحالة مشاكل، ويطلق على عدم تطابق المعلومات بصدمة الواقع، وأفضل مثال لصدمة الواقع من قبل الموظف، عندما يقول: "العمل في هذه المنظمة ليس كما كنت أتوقع أن يكون"، ولذلك يجب أن يكون الهدف من جهود التنشئة الاجتماعية للمنظمة هو الحد من صدمة الواقع قدر الإمكان.

ج. مرحلة الفهم والتكيف: وهي المرحلة النهائية للتنشئة الاجتماعية، فخلال هذه المرحلة يتعرف العاملين الجدد على مجالات محتوى التنشئة الاجتماعية، واستيعاب القواعد والسلوكيات المتوقعة للمنظمة، والجزء الهام في هذه المرحلة هو التغير من جانب العامل، حيث من خلال النظر في مجالات محتوى التنشئة الاجتماعية في الشكل رقم (2-8)، يمكن فهم الصورة الكاملة التي يصبح عليها العامل اجتماعيا، حيث يصبح العامل متبنيا لأهداف وقيم المنظمة، ويفهم ما تطمح إليه المنظمة من خلال تلك القيم والأهداف، ويمكنه كذلك التحدث مع الآخرين في المنظمة باستخدام لغة تقنية محددة يفهما العاملون فقط، وبالإضافة إلى ذلك، شعور العامل بأنه قد أصبح إلى جانب العاملين الآخرين في المنظمة، وأصبح يدرك كيفية حدوث الأمور، وفهم وإمكانية أداء مهام وظيفته الرئيسية، وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة من التنشئة الاجتماعية مرحلة مستمرة لا تنتهي أبدأ، وذلك لاستمرار تغيير وتطور الثقافة التنظيمية مع مرور الوقت،

[1] - Jason A. Colquitt et al, op cit, p531.

فالمنظمات تدرك جيدا بأنه كلما كان العامل متكيف اجتماعيا وأكثر سرعة وفعالية، كلما أصبح هذا الموظف عامل منتج داخل المنظمة.[1]

ومن المهم ملاحظة أن مدة عملية التنشئة الاجتماعية تختلف تبعا لخصائص العامل، وليس فقط المنظمة، فبعض العاملين قد تتطور لديهم هذه المراحل بسرعة أكبر بسبب المعرفة التي يمتلكونها، وقدرتهم على التعرف على الرموز الثقافية، أو قدرتهم على التكيف مع بيئتها، هذا وتعد روح المبادرة من جانب العامل لتكيف الاجتماعي، لها أثر كبير على نتائج التنشئة الاجتماعية، وبالإضافة إلى ذلك قد تساعد بعض المنظمات عامليها على تكيف الاجتماعي بسرعة أكبر لأن لديهم أقوى الثقافات أو ثقافات أكثر قابلية للفهم بسهولة، وعلى الرغم من وجود فرق كبير بين المنظمات، إلا أن هناك بعضا منها تعمل بجد في التنشئة الاجتماعية لعمالها دون غيرها.[2]

ومن جانب آخر، إذا ما رغبت المنظمة بتحويل البيئة التنظيمية الايجابية إلى ثقافة تنظيمية قوية فلابد لها من التركيز على الجوانب التالية:[3]

- ✓ **الوضوح التنظيمي:** ويقصد بذلك مدى فهم واستيعاب أعضاء المنظمة للأهداف والخطط المتبناة، ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.
- ✓ **البناء الهيكلي لصناعة القرار:** بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار، وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.
- ✓ **التكامل التنظيمي:** أي درجة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة، ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.
- ✓ **تاريخ المنظمة:** مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على القضاء على الوضع غير المرغوب فيه، وتقديم التغيير اللازم.
- ✓ **الأسلوب الإداري:** وجود توازن قيادي يعطي الأفراد قدرا كبيرا من حرية الرأي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.
- ✓ **تنمية العنصر البشري:** مدى تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمنسوبيها والتي تسمح لهم بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة، ومدى فعالية المنظمة في إبراز أهداف منسوبيها وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، أي إيجاد نوع من التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف منسوبيها.

---

[1] - Jason A. Colquitt et al, op cit, p531.

[2] - Ibid, p531.

[3] - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص30.

✓ **نظم العوائد الشاملة:** فهي لا تقتصر على المال فقط، بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.[1]

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن أليات المحافظة على الثقافة التنظيمية تكمن في مدى التزام الإدارة العليا بالقيم، والمعايير، والقواعد، والسلوكيات التي تتخذها في جميع جوانب ممارساتها، وكذلك في مدى اختيار العاملين المناسبين الذين يتوافقون مع قيم وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى معظم الجهود التي تبذلها المنظمة من خلال عملية التنشئة الاجتماعية قبل دخول العامل للمنظمة حتى خروجه منها، ومن خلال كذلك مختلف الاليات والاجراءات والسياسات التنظيمية التي تسمح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وبالمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك مختلف المكافآت والعوائد المادية وغير مادية التي تؤدي إلى تحفيز العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

ذكر (Bylesetal) بأن الثقافة التنظيمية تتأثر بمجموعة من العوامل منها:

1. حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا،[2] فالحجم الكبير للمنظمة يتطلب بناء تنظيمي أكثر رسمية، ويؤثر على متطلبات الاتصال والعلاقات بين الوحدات، كما يؤثر على المنافسة بين العاملين.[3]

2. العمر التنظيمي: يمثل عمر المنظمة عاملا مهما يؤثر على طبيعة ثقافتها التنظيمية،[4] فغالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية،[5] فلو تناولنا منظمتين تعملان في مجال صناعة الالكترونيات، وكلتاهما في سوق واحدة (الأولى تعمل منذ أربعين سنة والثانية حديثة العهد مضى من عمرها في السوق خمس سنوات)، سنجد أن ثقافتيهما مختلفين، فالمنظمة الأولى قد عدلت من ثقافتها مرات عديدة ومازالت متأثرة بشكل أو بآخر ببقايا ثقافتها القديمة ولا تستطيع إلغاء تأثيرها كليا، في حين نجد أن المنظمة الحديثة في السوق لم تعاني مثل هذه المعاناة إذْ أقامت ثقافتها الخاصة بها بشكل أقل تعقيدا، وأوضح ما نلاحظ ذلك في منظمات الأدوية، ومنظمات الاتصال والتكنولوجيا.[6]

---

[1] - حسين حريم، **"السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"**، مرجع سبق ذكره، ص316.
[2] - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص28.
[3] - حسين أحمد طراونة وآخرون، **"نظرية المنظمة"**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012، ص300.
[4] - المرجع السابق، ص300.
[5] - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص28.
[6] - حسين أحمد طراونة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص300.

3. التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى أعضاء المنظمة على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء.[1]

4. التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى،[2] فالتنشئة الاجتماعية تسمح للعاملين بفهم الثقافة ومعرفة العملاء.[3]

5. التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.[4]

6. البيئة الخارجية: من الضروري أن نلم بطبيعة البيئة التي نشأت المنظمة في إطارها، وطريقة تعامل المنظمة مع هذه البيئة، وافتراضاتها وتوقعاتها بخصوص هذه البيئة، فالبيئة تشكل موردا مهما لإمداد المنظمة بأفكار جديدة على صعيد تطوير استراتيجياتها، وهو ما يجعلها منظمة ديناميكية تستجيب للعوامل البيئة من خلال مرونتها وتنظيميها العضوي في ظل ثقافة تحث على ضرورة استمرار المنظمة في ممارسة هذا الحراك البيئي.[5]

وبالإضافة إلى ذلك قد تتأثر الثقافة التنظيمية كذلك بالعوامل التالية:

1. الموقع الجغرافي للمنظمة: لهذا العامل أثر مهم على الثقافة الملائمة، فقد تختلف الثقافة التنظيمية لفرعين لنفس البنك بسبب موقعيهما، فالأول يقع في مدينة كبيرة تعج بالسكان، والآخر يقع في مدينة صغيرة هادئة، فالموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين المطلوبين لكل فرع، إضافة إلى تأثير الموقع على الشعور البنك في المدينة الكبيرة على وجود حدود بين البنك والجمهور، في حين لا يشعر الفرع في المدينة الصغيرة بتلك الحدود،[6] وبالإضافة إلى ذلك كتابات علم الاجتماع والأنثروبولوجيا قد سلطت الضوء على الاختلافات في المواقف الثقافية بين المناطق الجغرافية وكذلك الاختلافات بين المستويات المختلفة للطبقات الاجتماعية، فهذه الاختلافات سوف تؤثر على الالتزام واحترام المديرين والمواقف تجاه الخدمة والعميل.[7]

---

[1] - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص ص28- 29.

[2] - المرجع السابق، ص29.

[3] - Stephen P. Robbins, Mary Coulter, **"Management"**, 11th ed, Prentice Hall, the United States of America, 2012, P55.

[4] - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص29.

[5] - حسين أحمد طراونة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص299.

[6] - المرجع السابق.

[7]- Samson Ibidunni, Mayowa Agboola, **"Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance"**, European Journal of Business and Management, Vol.05, No.32, 2013, P180.

2. النشاط الرئيس للمنظمة: يكتسب هذا العامل أهميته، في تحديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في منظمات الأعمال، كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة أعمالها تكاد تجدها تتبنى ذات الثقافة، فالمستشفيات والبنوك تتشابه في ثقافاتها الأساسية، والسبب يعود إلى أن تلك المنظمات تحتاج إلى معارف وتكنولوجيا متشابهة إلى حد ما، بغض النظر عن بيئاتها الخارجية.[1]

3. الأهداف: تؤثر الأهداف التي تتبناها المنظمات على طبيعة الثقافة السائدة لديها، فالمنظمات الصناعية التي يمثل الربح هدفها الرئيس ستختلف ثقافتها عن تلك التي يمثل الابداع والتميز هدفها الرئيس، إذْ أن الأهداف عادة ما تؤثر بشكل مباشر في عملية تحديد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة (بناء منظومة التحكم والرقابة) وتؤثر كذلك في الرموز، والقيم، والطقوس، التي تتبناها المنظمات.[2]

4. خصائص الإدارة والتوظيف: تلعب سياسة التوظيف، وطبيعة شخصية إدارتها والمؤسسين دورا مهما في تحديد الثقافة التنظيمية، فأعضاء الإدارة العليا يمارسون التأثير الأكبر ويفرضون قيمهم واهتماماتهم على المنظمة بطرق عدة مثل تحديد الأهداف، ومواطن القوة في المنظمة من حيث عناصر نجاحها وتميزها، ومنظومة الرقابة، والهيكل التنظيمي، ويحددون كذلك سياسة التوظيف، من خلال الميل إلى من ينسجمون معهم، كل ذلك يؤثر على تكوين الثقافة التنظيمية.[3]

هذا ويرى (Shein) أن التأثير الإيجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية يتوقف على فاعلية المنظمات الإدارية، فالثقافة التنظيمية تتأثر بالعوامل التالية:[4]

- ✓ تعاقب الأجيال، فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ولكنها تؤثر أيضا في الطريقة التي تقد بها المنظمة خدماتها للمستفيدين؛
- ✓ القيادة الإدارية التي تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة؛
- ✓ النمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة التنظيمية، ومن السهولة فرضه على العاملين بالمنظمة.

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن الثقافة التنظيمية تتأثر بالعديد من العوامل سواء كانت في بداية تكوينها، أو خلال مراحل تطورها مثل: نشاطها الرئيس (خدمي أو صناعي)، وأهدافها (الربح، أو تقديم خدمة)، وخصائص إداراتها (مركزية، أو لا مركزية)، وسياستها في التوظيف (توظيف على أساس التوافق مع القيم والأهداف)، وعمرها الزمني (قديمة، أو حديثة)، وحجمها (صغيرة أو كبيرة)، وموقعها الجغرافي (قرية أو

[1] - حسين أحمد طراونة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص299- 300.
[2] - المرجع السابق، ص300.
[3] - المرجع السابق، ص301.
[4] - وسام عبد العزيز سلامة، مرجع سبق ذكره، ص50.

مدينة، مدينة متطورة أو متخلفة)، وبيئتها الخارجية (سريعة التغير أو بطيئة)، والتكنولوجيا التي تستخدمها (بسيطة أو معقدة)، وعمليات التغيير التي تقوم بها (التغيير في القادة، أو في الهيكل التنظيمي، أو في القيم والمعتقدات، أو عمليات الاندماج)، بالإضافة إلى مختلف الجهود التي تبذلها في التنشئة الاجتماعية (ملتقيات، أو ندوات، أو برامج التوجيه والإرشاد)، كلها عوامل تؤدي إلى قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية، وهنا يأتي دور الإدارة في كيفية التعامل مع هذه المؤثرات، وجعلها نقاط قوة لثقافتها التنظيمية.

خلاصة الفصل الثاني:

إن الثقافة التنظيمية هي امتداد للثقافة السائدة في المجتمع، فهي تعبر عن القيم والمعتقدات التي يحملها أعضاء المنظمة من ذلك المجتمع، وتوجه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتختلف الثقافة من منظمة لأخرى نتيجة اختلاف البيئة، والأهداف، وكذلك الأسلوب المتبع في الإدارة وأنماط الاتصالات، وغيرها من العوامل التي تؤثر في تكوينها، ويمكن التعرف على الثقافة التنظيمية ودراستها من خلال مكوناتها المادية الظاهرة كالطقوس، والرموز، واللغة، والقصص، أما مكوناتها غير مادية فتبقي غامضة إلى غاية دخول الفرد إلى المنظمة ويصبح عضوا فيها، لكي يستطيع التعرف على قيمها ومعتقداتها وأعرافها التنظيمية، بالإضافة إلى التعرف على أهم الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة خلال دورة حياتها، ويكمن الغرض الأساسي من الثقافة التنظيمية في تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية والتماسك، وتعزيز الالتزام لديهم برسالة المنظمة.

ولذلك تسعى المنظمة للمحافظة على ثقافتها من خلال التزامها بالقيم، والمعايير، والقواعد، والسلوكيات التي تتخذها في جميع جوانب ممارساتها، وكذلك في اختيار العاملين المناسبين الذين يتوافقون مع قيمها وأهدافها، بالإضافة إلى معظم الجهود التي تبذلها من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، وكذلك مختلف الاجراءات والسياسات التنظيمية التي تسمح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وبالمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك مختلف المكافآت والعوائد المادية وغير مادية التي تؤدي إلى تحفيز العاملين، وتعزيز شعورهم بالانتماء، فكل هذه الآليات تحرص المنظمة على القيام بها على أكمل وجه، وذلك من أجل ضمان استمرار وترسيخ ثقافتها التنظيمية.

كما يجب أن تبنى الثقافة التنظيمية على قيم تساعد المنظمة على التكيف مع التغييرات المستمرة، وفي نفس الوقت تحظى هذه القيم بقبول أوسع من طرف أعضاءها، وهو ما يؤدى في الأخير إلى فاعلية المنظمة في إدارة عملية التغيير، وتحقيقها للنجاح والتميز في بيئة الأعمال.

الفصل الثالث

درجة التمكين

وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

تمهيد الفصل الثالث:

لقد أصبح العنصر البشري في العصر الحالي أهم الموارد في المنظمة وأكثرها كلفة، وهو رأس المال الحقيقي الذي تتنافس عليه المنظمات، وتنفق الكثير في تنمية قدراته، ومهاراته، والاحتفاظ به، وبالتالي فأسلوب التعامل مع هذا العامل لا بد أن تختلف للوصول إلى الأهداف المرجوة.

وبذلك تبني التمكين كاستراتيجية تنظيمية يحمل في طياته إيماناً بضرورة التغيير كأحد أهم متطلبات مواكبة التطورات في عالم الأعمال، وذلك من أجل الرفع من مستوى أداء العاملين، والاستخدام الأمثل لقدراتهم، وتعزيز احساسهم بالرغبة والدافعية للعمل، وتحقيق التماسك بين أعضاء المنظمة، والتحسين كذلك من جودة الإنتاج، وزيادة الإبداع في العمل.

وبالتالي يمكن القول أن المنظمة حتى تصل للتغيير المطلوب يجب عليها أولا إزالة كل القيم والافتراضات والأفكار المراد تغييرها من أذهان العاملين، وترسيخ القيم والمعتقدات الجديدة والسلوك المطلوب تدريجيا، ويتوقف نجاح المنظمة في إدخال التغيير على تهيئة الثقافة التنظيمية لتكون متوافقة مع متطلباتها الأساسية، ولذلك تحتاج المنظمات الناجحة إلى ثقافة مؤثرة وقوية تساهم في توجيه سلوك الأفراد، وتمتلك خصائص مميزة تشجعها على إدخال التغيير وتطبيقه بفعالية.

ومن خلال تناول موضوع درجة التمكين وعلاقتها بتعزيز الثقافة التنظيمية، فسوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- **المبحث الأول:** استراتيجية تمكين العاملين
- **المبحث الثاني:** تغيير الثقافة التنظيمية
- **المبحث الثالث:** قوة الثقافة التنظيمية
- **المبحث الرابع:** درجات التمكين ودورها في الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: استراتيجية تمكين العاملين

يعتبر التمكين استراتيجية تنظيمية، ويتطلب تطبيقها توفير العناصر الأساسية لها، والقيام كذلك بتغييرات تتلاءم مع متطلباتها، وذلك بهدف تحقيق جملة من المزايا والفوائد، والتصدي للمعيقات التي قد تواجه تطبيقها، وتؤدي إلى فشلها.

المطلب الأول: الاتجاهات الفكرية لاستراتيجية تمكين العاملين

كثيراً ما يشار للتمكين على أنه فلسفة منظمية جديدة، في حين يشير إليه البعض بالاستراتيجية الإدارية، وآخرين بكونه إيديولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم وتحديد فيما لو كانت جميع هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها سيتم تناول كل وصف منها على انفراد:[1]

1. التمكين بوصفه فلسفة منظمية جديدة: فإذا كان التمكين فلسفة منظمية جديدة فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، ويشار إلى فلسفة المنظمة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء في كيفية العمل جميعا لإنجاز الغايات المنظمية، حيث أن المنظمات تعتمد فلسفتين، الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي، فالفلسفة الأولى تسعى إلى منع العاملين من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور العاملين في صنع القرارات المنظمية، وهذه الفلسفة تعتمد التحديد المسبق للمهمات المستقبلية وللقرارات المنظمية، والتخصيص المسبق كذلك للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة، أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد، حيث تركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساساً، فالأخطاء وفق هذه الفلسفة تعد دروساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة، إذ أن الخطأ فرصة مضافة للابتكار والإبداع، وبذلك فإن هذه الفلسفة تعمل على تكامل الموارد لا سيما رأس المال الفكري، وتقتنع بأن الأفراد يدخلون المنظمات باحثين فيها عن فرص النجاح وتحقيق الذات، حاملين معهم الأفكار والتطلعات والقوة للمنظمات، لذا تلجأ المنظمات التي تعتمد هذه الفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملين طاقاتهم وإبداعاتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة للإبداع، فالمدراء الموجهين بالتمكين يلجؤون إلى مراقبة النتائج بدلا من رقابة السلوك الفردي وذلك بإقامة نظام مراقبة النتائج،

[1] - زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **"إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"**، مرجع سبق ذكره، ص67.

ويكون دورهم إزالة كل ما يعيق الإنجاز مع ضمان توفير الموارد لغرض الأداء الفاعل، لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الأفضل لإيجاد البيئة المنظمية الملائمة للتمكين.[1]

2. التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية: تعني الإيديولوجية الإدارية مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية، وهذه الأفكار التي يضعها العاملون الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل، فالتغييرات البيئية وخاصة بعد ثورة الاتصالات في عقدي الثمانينات والتسعينات قد أحدثت تغيرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير مما دعت الحاجة لبروز إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة العاملين، وبذلك التمكين هو واحد من هذه الإيديولوجيات التي اعتمدتها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك، وتكمن الأسباب لحاجة المنظمات للتغيير في المنافسة والضغوط البيئية الخارجية التي تعد من أهم التحديات التي واجهت المنظمات، ولذلك أصبح لزاماً على المنظمة أن تنسحب من الطرق التقليدية في التنظيم وأساليب العمل، وتتقدم بطرق بديلة فاعلة تسهم في جذب الكفاءة للمنظمة.[2]

3. التمكين بوصفه استراتيجية إدارية: يوصف التمكين بكونه استراتيجية إدارية تستخدم لحث العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض استثمار مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها، وعلى هذا الأساس تم الإشارة إلى عناصر هذه الاستراتيجية بما يأتي:[3]

- ✓ وضع الرؤية، أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع؛
- ✓ وضع الأولويات؛
- ✓ تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل؛
- ✓ توسيع شبكة الأعمال، ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة؛
- ✓ الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية، وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة.

[1] - زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **"إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"**، مرجع سبق ذكره، ص ص67-68.
[2] - المرجع السابق، ص ص68- 69.
[3] - المرجع السابق، ص ص69- 70.

وهناك ثلاثة مفاهيم رئيسية في استراتيجية التمكين وهي:[1]

- ✓ خطة استراتيجية سنوية؛
- ✓ تقييمات إدارية سنوية؛
- ✓ التدريب والتطوير.

يتضح من خلال ما تقدم التباين الفكري اتجاه منهج التمكين، وبالتالي فإن النظر للتمكين على أنه استراتيجية تنظيمية ينسجم مع الإطار الفكري العام الذي بنيت على أسسه الاتجاهات الفكرية للتمكين، فهنا يتم تقديم استراتيجية التمكين على أنها نظرة شمولية تنسجم مع الاتجاه الفكري الإداري المعاصر الذي يتطلع لبناء صورة متكاملة لاستراتيجية التمكين تحمل في طياتها أبعاداً وخيارات ونتائج، في حال تم تبنيها وتطبيقها في المنظمة فإنها تضعها على مسار تنمية العاملين وتطوير قدراتهم وجدارتهم، الأمر الذي يحقق ميزة تنافسية لها عندما تمتلك عاملين هم أكثر قدرة على اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة للمتغيرات.[2]

وبذلك إن البعد الاستراتيجي للتمكين يكمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن أهداف معينة وأفاق زمنية بعيدة، كما أن التمكين يمكن أن يكون استراتيجية لو تم اعتماده كبعد رئيسي من أبعاد نظم إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر لأثره التراكمي للجودة والتحسين.[3]

وعليه التمكين هو استراتيجية تنظيمية تتبناها المنظمة لضمان تطبيق الجودة واستمرارية التحسين في العمل، وللنهوض كذلك بمستوى عامليها، وتشكيل بنية من المهارات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل، مما يمكنها من مواجهة عدم التأكد بفاعلية، وبلوغ أهدافها بكفاءة.

[1] - زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **"إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"**، مرجع سبق ذكره، ص ص70-71.

[2] - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، **"استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص49.

[3] - زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **"إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"**، مرجع سبق ذكره، ص71.

المطلب الثاني: عناصر استراتيجية التمكين ومتطلباتها

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة، وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمنظمة، وتتكون استراتيجية التمكين من ثلاثة عناصر وهي:[1]

- ✓ مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين؛
- ✓ هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية؛
- ✓ إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة.

كما أشار (Daft) إلى أن هناك أربعة عناصر تمكن العاملين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي المعلومات، والمعرفة، والقوة، والمكافأة.[2]

وهناك ثلاثة عناصر يتطلبها تطبيق استراتيجية التمكين وهي:[3]

✓ المشاركة في المعلومات عن النشاط العام للمنظمة كالأرباح، والخسائر، والنشاط التسويقي، والحصص السوقية، والإنتاجية، والإنتاج المعيب، والفاقد، وغير ذلك، بالإضافة إلى تمكين العاملين وخاصة في الخطوط الأمامية من التصرف في المواقف الجديدة، إذ أن المشاركة في المعلومات تلعب دورا هاما في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الاشرافية.

✓ تحدي واضح المعالم لحدود تصرفات العاملين لغرض إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات العاملين ببعضهم البعض، وهذا يهدف إلى التوجيه السليم لطاقات العاملين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم مثل: رسالة المنظمة، والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية، والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمنظمة، وأهداف المنظمة، والأدوار المسندة إلى العاملين،[4] والهيكل التنظيمي للمنظمة وما يحكمه من نظم وارتباطات.[5]

✓ دور الفريق، وهنا يتم التركيز على دور الفريق في الإطار الجديد، إذْ يختلف دور الفريق في هذا الإطار عن دوره في المنظمة التقليدية، ففي الأخيرة يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة، والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار هذه المنظمة هو أنه يدير نفسه، فأعضاء الفريق جميعا يشتركون في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا

---

[1] - زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **"إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"**، ص ص30-31.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق.
[4] - حسين موسى قاسم البناء، **"أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على علميات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص21.
[5] - زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **"إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"**، مرجع سبق ذكره، ص32.

ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم.[1]

وبالتالي تبني استراتيجية التمكين يتطلب من الإدارة القيام بتوفير المعلومات للعاملين عن وظائفهم وعلاقاتها بالوظائف الأخرى بصفة خاصة، وعلى نشاط المنظمة وأهدافها وتوجهها الاستراتيجي بصفة عامة، وكذلك منحهم القوة، والسلطة، والثقة، التي تمكنهم من التصرف واتخاذ القرار وأداء أعمالهم بفاعلية، وتنمية معارفهم، ومهاراتهم، وتطوير قدراتهم، وتدريبهم بشكل مستمر، ومكافآتهم على مجهوداتهم وتقديرها، بالإضافة إلى تشكيل فرق العمل ذاتية الإدارة، والتي تساهم بشكل إيجابي في الأداء الكلي للمنظمة، وكذلك حل مختلف المشاكل التي تواجهها.

المطلب الثالث: التغيرات التي يتطلبها تطبيق استراتيجية تمكين العاملين

يتطلب تطبيق استراتيجية التمكين إحداث تغيرات هيكلية وتنظيمية وتغيرات في ثقافة وأنظمة المنظمة، إذ إنه ليس من المعقول أن يجري تمكين العاملين في منظمات تسير تجاه تشديد الأوامر والتحكم، وعلى هذا الأساس فإنه يمكن وصف تمكين العاملين على حد وصف (Daft) بأنه المفتاح الأول نحو منظمة قابلة لتبني التعليم والتي تستطيع أن تحدث تغيرا سريعاً، فكثيراً ما ينظر مديرو المنظمات إلى التغيرات على أنها المشكلة الأكثر شيوعا في مواجهتها، إذْ يتميز عالم الأعمال اليوم بالشمولية والمنافسة المتزايدة ووسائل الاتصالات الفورية، وبهذا فإن عملية اللحاق بالمتغيرات تحتاج إلى مرونة كبيرة ومتابعة شديدة لمتغيرات البيئة الخارجية.[2]

وتستجيب المنظمة للتغيرات الخارجية بعدة طرق مثال ذلك تبني أشكال تنظيمية جديدة، ومنها العمل على وفق منطق الفرق الموجهة ذاتيا، أو هياكل شبكات الأعمال الديناميكية بدلا من استخدام التوجيه الذي يقود إلى طريق عمودي في الهيكل، والذي سينشأ مسافة بين المدراء والعاملين تلتقي في نقطة مضمونها أداء العاملين.[3]

وبناء على ما تم الإشارة إليه فإن التغيرات في المنظمة يمكن قيادتها حسب عناصر التمكين سالفة الذكر وكما يأتي:[4]

1. التغيير الهيكلي: إن المنظمة التي تقرر الاتجاه نحو التمكين تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تعميم الوظائف وأدوار العاملين، وتأهيلهم ليكون فريق العمل

[1] - زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **"إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"**، مرجع سبق ذكره، ص32.
[2] - زكرياء الدوري وآخرون، **"مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، في القرن الحادي والعشرين"**، مرجع سبق ذكره، ص ص348-349.
[3] - المرجع السابق، ص349.
[4] - المرجع السابق.

قادرا على اتخاذ القرارات ووضع الخطط، وعلى المدراء تزويدهم بالمعرفة والمهارات التي يحتاجونها لأداء المهام، وتوفير الجو الملائم الذي يستطيع فيه فريق العمل تحقيق النجاح، هذا وتعد الناحية الأكثر أهمية في تعميم الوظيفة بفرق العمل هي تدريب أعضاء الفريق وتمكين العاملين فيه، حيث أن تعميم الوظائف التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات حول أعمالهم يمكن أن يساعد المنظمة كما أنه يساعد العاملين في تقديم الابتكارات والأفكار، ومع ذلك فإن العديد من المدراء يمانعون ويترددون في تمكين العاملين، إضافة إلى تردد العاملين أنفسهم في انضمامهم إلى فرق العمل، وبالتالي فهذا التردد والخوف لدى العاملين قد يقلل من ذلك، إذْ أن ليس كل المنظمات تسارع لإدارة أعمالها من خلال استخدام فرق العمل، وذلك لسببين:[1]

- ✓ إن عملية قيادة فرق العمل ليست سهلة مقارنة بالقيادة التقليدية؛
- ✓ إن النتائج لا يمكن قياسها بسهولة.

كما أن إعادة الهيكلة المنظمة والعمل بمنطق الفريق يجعل المنظمة تستغني عن فئة المشرفين لذا فإن هذه الفئة ترى أن التمكين يؤدي إلى فقدانهم السلطة ويختزل وظائفهم، لذا فإن من الطبيعي أن أكثر المقاومة لهذا المفهوم تأتي من مديري الإدارة الوسطى، ولذلك يجب أن يدربوا المشرفين والمدراء بشكل جيد من أجل التعامل أو التكيف مع التغيرات المنظمية، وهذا يستدعي معرفة ما يجب تخويله من الأعمال وما يجب الاحتفاظ به.[2]

وعموما تكون فرق العمل أكثر نجاحا في تحقيق أهداف المنظمة إذْ تم تمكين أعضائها (إعطائهم سلطة ومسؤولية) لأداء وظائفهم، وعلى العكس من ذلك إذا كانت السلطة والمسؤولية مقيدة فإن مستويات أداء الفريق قد تقل، وربما يستمرون بإنجاز وظائفهم ولكن بحماس أقل في تحسين الجودة والإنتاجية.[3]

2. التغيير التنظيمي: إن المنظمة عندما تحاول توجيه القوة إلى الأسفل هرميا عليها دراسة نماذج القوة المعمول بها سابقا، وهذا التغيير سوف يقود إلى طرح أسئلة منها:[4]

- ✓ هل يستطيع العاملين الممكنين منح مكافآت أو موافقات مبنية على أساس اتمام المهام؟ وهل أن حقهم في الإقرار يتماشى مع شرعية السلطة الرسمية؟

إن الجواب على هذه التساؤلات هو أن التمكين يعرقل ترسيخ نماذج مواقع القوة ويهدد المديرين في المستويات الوسطى إذا أنه يسعى لزيادة سلطة العاملين في الخطوط الأولى من أجل أن يكونوا قادرين على صنع قراراتهم بأنفسهم، وتقليل عمق دورة التغذية العكسية وتقليل الاعتماد على الإدارة العليا، لذا فإن التمكين يحتاج إلى عاملين يتدربوا دائما لتوسيع سلطتهم وإمكانية تأثيرهم، ولكن ذلك في الواقع مهمة صعبة للمديرين

[1] - زكرياء الدوري وآخرون، **"مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، في القرن الحادي والعشرين"**، مرجع سبق ذكره، ص ص350- 351.
[2] - المرجع السابق، ص351.
[3] - المرجع السابق، ص ص351- 352.
[4] - المرجع السابق، ص ص 352-353.

وتحدي كبير للعاملين إذا أن الديناميكية بين العاملين والمديرين ستتغير دائما على وفق تحديات البيئة الخارجية، وعلى ذلك فإن المنظمة المتمكنة بحاجة إلى تغيير مفهوم السلطة والقوة داخل المنظمة من النظرة التي تفرض السلطة على الآخرين إلى مفهوم يؤكد على استخدام السلطة لجعل الأعمال تنجز، كما تشير كذلك إلى أن كل العاملين يكونوا أكثر سلطة، وبالتالي السؤال الذي يتم طرحه هنا:[1]

✓ ماهي حدود التمكين؟ وهل أن كل العاملين الذين يجب أن يكونوا أكثر سلطة يجب أن يكونوا جميعهم متمكنين؟

إن الإجابة على هذا السؤال يستدعي التطرق إلى طبيعة نظام الرقابة المعتمد في المنظمة، فهناك من المنظمات تنمي الرقابة الرسمية والتي يطلق عليها بالالتزام الخارجي، وهو الالتزام الناتج عن التقيد بوسائل الضبط الخارجية كاللوائح والإجراءات والعقوبات والحوافز بأنواعها سلبية أو إيجابية...إلخ، ومنظمات أخرى تنمى جانب الرقابة الذاتية أو ما يسمى بالالتزام الداخلي، أي الأخذ بالعوامل الأخلاقية والرضا والالتزام بسياسات العلاقات الانسانية ولكن عدم جعلها المعيار النهائي، فالهدف النهائي هو الأداء، فمن الممكن أن يكون العاملين أدائهم ممتاز ولكن يظهرون أخلاق بمستوى أدنى، ومع هذا تبقى الأخلاق متفوقة على الأداء في المنظمات التي تتجه نحو التمكين إذا أننا عندما نستخدم الأخلاق والرضا والشعور بالتمكين كمعيار نهائي للنجاح في المنظمة، فإنها تغطي الكثير من المشاكل التي تواجه المنظمات في القرن الواحد والعشرين، إذا أن المعيار هو تنمية وسائل الضبط الداخلي والرقابة الذاتية بعد تحديد المستويات التي يتوجب تمكينها، فقد أشارت مقولة (Abraham Lincoln) إلى ذلك بقوله (يمكن أن تمكن جميع العاملين لبعض الوقت، وبعض العاملين طول الوقت، ولكن لا تستطيع تمكين جميع العاملين طول الوقت).[2]

ويؤدي التغيير التنظيمي إلى تفشي التناقضات الداخلية حتى وإن كانت هذه التغييرات تسير بشكل صحيح لذا يستوجب العمل على كشف هذه التناقضات وعدم تجاهلها، فذلك سوف يعرقل من سير التمكين، فالقوى المتضررة من جراء فقدان مواقعها كثيراً ما تسيئ الظن وتنمي الاحباط لدى المجاميع المتمكنة لذلك يشير (Argyris) إلى أربع خطوات يعتقد أنها كفيلة بإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمة وهي:[3]

- ✓ تحديد الريادة؛
- ✓ تحديد استراتيجية المنافسة المتوافقة مع الرؤيا؛
- ✓ تحديد العمل المنظمي والاستراتيجيات التي تنفذ؛
- ✓ تحديد متطلبات وظيفة العاملين.

[1] - زكرياء الدوري وآخرون، **"مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، في القرن الحادي والعشرين"**، مرجع سبق ذكره، ص353.
[2] - المرجع السابق، ص ص353- 354.
[3] - المرجع السابق، ص354.

3. تغييرات في ثقافة وأنظمة المنظمة: تأتي قيم المشاركة بوصفها جزء من الثقافة التنظيمية ومفتاحا أساسيا ينبغي وضعه في مقدمة قوى التغيير الثقافي، فعلى سبيل المثال إن الثقافة التنظيمية لا بد لها أن تدعم الإدارة التشاركية من خلال بناء الثقافة الجماعية ونبذ الفردية، فتحفيز العاملين لا يتم بالجوانب المادية فقط بل هناك أمور أخرى تسهم في توجيه الثقافة التنظيمية نحو التمكين كالإحساس بالفخر من انتماء العاملين للمنظمة، والثقة بهم والدافع المعنوي المتمثل بفرص الترقية أو تقديم دعم من خلال التدريب أو التثقيف، لذا فإن العاملين يتوقعون كتحصيل حاصل ومن خلال مشاركتهم في المعلومات أن يتم إخبارهم بما عليهم القيام به كما عليهم أن يعرفوا ما يجب عمله، فالإدارة بالمشاركة والتمكين يعطيان العاملين الحق في أداء أعمالهم وفي كيفية إدارة المنظمة فهم يصبحون على درجة عالية من التمكين في تبني مسؤولية أداء أعمالهم.[1]

وبالتالي تطبيق المنظمة لاستراتيجية التمكين يتطلب قيامها بتغييرات جوهرية تساهم في تحقيق نجاحها، فبناء فرق العمل، وتدريب أعضائه، ومنحهم السلطة والمسؤولية، وتقبل المديرين في الإدارات الوسطى بالتنازل وتخويل بعض صلاحياتهم، وقبول العاملين للانضمام لهذه الفرق، بالإضافة إلى تغيير نظام الرقابة المعتمد، وتنمية وسائل الضبط الداخلي، والرقابة الذاتية، والجانب الأخلاقي، بدلا من وسائل الضبط الخارجي، وكذلك التغيير في الثقافة التنظيمية، وتبني قيم تدعم مشاركة العاملين، والعمل الجماعي، والثقة فيما بين الأعضاء، وتعزز انتماء العاملين، وتنمي معارفهم، وتشجعهم على التطور، كل هذا من شأنه أن يدعم استراتيجية التمكين، ويحقق نجاحها في المنظمة.

وبذلك اتباع منهج التمكين كاستراتيجية تنظيمية يحمل في طياته إيماناً بضرورة التغيير كأحد أهم متطلبات مواكبة التطورات في عالم الأعمال، فالعامل لم يعد بصورته النمطية، الذي يبذل كل وقته في تنفيذ أعمال روتينية لا تتطلب أكثر من جهد بدني معين، بل أصبح العنصر البشري أهم الموارد في المنظمة وأكثرها كلفة، بل هو رأس المال الحقيقي الذي تنفق المنظمات الكثير في تدريبه، وتأهيله، وتنمية قدراته، وبالتالي فطريقة التعامل مع هذا العامل لا بد أن تختلف باختلاف طبيعته ومؤهلاته.[2]

[1] - زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **"إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"**، مرجع سبق ذكره، ص39.
[2] - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، **"استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص52.

المطلب الرابع: الفوائد المحققة من تمكين العاملين

يحقق التمكين فوائد بالنسبة للعاملين، والمنظمة، والزبائن على النحو التالي:

1. فوائد التمكين بالنسبة للعاملين:

تتمثل فوائد التمكين بالنسبة للعاملين فيما يلي:[1]

- ✓ إشباع حاجات العامل من تقدير وإثبات للذات، وذلك لمنحه للصلاحيات والسلطات التي تساعده في إبراز قدراته؛
- ✓ ارتفاع مقاومة العامل لضغوط العمل، نتيجة قبوله للمهام والمسؤوليات المسندة إليه، وانخفاض شعوره بغموض وصراع الدور؛
- ✓ ارتفاع ولاء العامل للمنظمة، وذلك لتوفير المناخ المناسب، والذي يزيد من حماسه ودافعيته في العمل؛
- ✓ إحساس العامل بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وذلك لتمكنه من تحقيق الأهداف، وتعزيز عنصر الثقة بينه وبين رؤسائه في العمل؛
- ✓ ارتفاع الدافعية الذاتية للعامل، من خلال تنمية خبراته، ومهاراته، وتوفير الدعم المادي والمعنوي، ومنحه للحرية في تأدية أعماله؛
- ✓ تنمية الشعور بالمسؤولية بمصالح المنظمة، فالتعاون والمشاركة لحل المشكلات التي تواجه المنظمة، وتحقيق أهدافها، يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية والالتزام اتجاه كافة أنشطتها؛
- ✓ زيادة التدريب والتعليم للعاملين، فزيادة الصلاحيات، وتحمل المسؤوليات، والمشاركة في صنع القرارات، تتطلب تدريب وتعليم مستمر؛
- ✓ زيادة الاحترام بين العاملين، فالعمل الجماعي، ومشاركة العاملين في حل المشاكل، وتبادل المعلومات والآراء، يعزز الروابط فيما بين الأفراد، ويزيد من الاحترام بينهم.

ومن بين كذلك الفوائد التي يحققها التمكين للعاملين ما يلي: [2]

- ✓ زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها، وللمنظمة، فارتفاع الدافعية الذاتية والشعور بالرضا عن العمل، تؤدي إلى التزام العاملين، وتمسكهم بالمنظمة؛
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين، وذلك نتيجة لارتفاع مستوى خبرات وكفاءات ومهارات العاملين؛
- ✓ اكتساب المعرفة والمهارة، نتيجة الاحتكاك المستمر مع العاملين والمدراء للمشاركة في تقديم المقترحات وصنع القرارات، وحل مختلف المشاكل؛

[1] - رحاب محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص135.

[2] - عاكف لطفي خصاونة، **"إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص99. (بتصرف)

✓ شعور العامل بمعنى الوظيفة، من خلال تعزيز شعوره بقيمة وظيفته، ودورها في تحقيق أهداف المنظمة. [1]

كما يحقق التمكين فوائد للعاملين تتمثل في:[2]

✓ تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، وذلك من خلال الثقة التي يمنحها المدراء للعاملين؛

✓ زيادة الروح المعنوية للعاملين، فشعور العامل بالرضا عن مناخ العمل، وعن وظيفته، وعن رؤسائه يؤدي إلى رفع من روحهم المعنوية؛

✓ الرغبة في العمل، وعدم رفض ما هو جديد، فالرغبة في التطور، والوصول إلى مراكز عالية في المنظمة، وتنمية المهارات والخبرات، تجعل العامل يرغب في العمل، وفي اكتشاف الأشياء والأساليب الجديدة في العمل.

2. فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة:

يحقق التمكين منافع ومزايا للمنظمة تتمثل فيما يلي:[3]

✓ انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، نتيجة ارتفاع معدلات الرضا، والروح المعنوية، والالتزام داخل المنظمة؛

✓ تحسين جودة الإنتاج (سلع، وخدمات)، فمشاركة العاملين في تطبيق برامج الجودة، وتحسين أدائهم، وإبداعهم في العمل، يؤدي بالتأكيد إلى تحقيق الجودة؛

✓ تحقيق مكانة متميزة للمنظمة، نتيجة اكتسابها للسمعة الجيدة، واستقطابها للكفاءات والمواهب؛

✓ زيادة القدرة التنافسية؛ فالتمكين يسمح بتشكيل قاعدة من المعارف والخبرات، والتي تساعدها على التصدي للمنافسة، ومواجهتها بفاعلية؛

✓ زيادة التعاون لحل المشكلات، نتيجة مشاركة العاملين في مختلف قضايا المنظمة؛

✓ ارتفاع القدرات الابتكارية للعاملين، فمنح مساحة للعاملين لأداء أعمالهم، يساعد على ابراز مواهبهم وتنميتها؛

✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية، من خلال منح الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الدنيا وتمكينهم؛

✓ تحسين العلاقة بين العاملين،[4] وقلة الصراعات،[5] فالتشارك والسعي لتحقيق أهداف المنظمة، والتصدي لمواجهة مختلف المشاكل، يساهم في تقوية الروابط فيما بين الأعضاء.

---

[1] - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص99. (بتصرف)
[2] - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص274.
[3] - رحاب محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص135. (بتصرف)
[4] - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص99.
[5] - أعمر عبد الله أبو عمرة، مرجع سبق ذكره، ص40.

3. فوائد التمكين بالنسبة لزبائن:

إن التمكين يحقق لزبائن عدة فوائد من بينها:[1]

- ✓ السرعة في انجاز معاملات الزبائن، وتلبية متطلباتهم، من خلال التزام العاملين، وتفانيهم في العمل، وتحملهم للمسؤوليات، والرقابة الذاتية على أعمالهم؛
- ✓ كسب ولاء الزبون، وسمعة الأعمال، من خلال التحسين في جودة الخدمة، والمنتجات المقدمة؛
- ✓ إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع الزبائن؛
- ✓ الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

بالإضافة إلى ذلك يترتب على تطبيق التمكين مزايا من أهمها:[2]

- ✓ زيادة الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا في اتخاذها أو اتخذوها بأنفسهم، مما يساعد إلى الوصول إلى قرارات رشيدة؛
- ✓ يساعد على تفهم العاملين لظروف، وأهداف، وامكانيات، واستراتيجيات المنظمة ومن ثم الالتزام بتحقيقها؛
- ✓ يساعد على تماسك الجماعات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ إن العاملين الذين يشعرون بالتمكين هم أكثر تحفيزا لأداء العمل بفعالية؛[3]
- ✓ العاملون يتحققون من انجاز أعمالهم وفق رؤية الزبون وليس من خلال الإدارة؛[4]
- ✓ إن ازالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الانجاز الكفء والفعال؛[5]
- ✓ إن التزام العاملين ودافعيتهم للإنجاز تعطي للعمليات المنجزة بعدا أشمل في التطوير والتحسين؛[6]
- ✓ زيادة فاعلية الاتصالات الإدارية،[7] نتيجة لمشاركة المعلومات، وسرعة تدفقها، ووصولها إلى مختلف المستويات؛

---

[1] - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص100.

[2] - عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص440.

[3] - Louis P. White et al, "**Key Characteristics of a Successful IS Manager: Empowerment, Leadership and personality"**, Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems, Vol. 04, No. 04, December 2012, P03.

[4] - خيضر كاظم حمود، **"منظمة المعرفة"**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص181.

[5] - المرجع السابق.

[6] - المرجع السابق.

[7] - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص273.

- ✓ تفرغ المديرين في التنظيم للشؤون الإدارية المهمة، واستثمار رأس المال البشري كونه من أحد الموارد المهمة التي تكلف المنظمة مصاريف باهظة كالأجور، والرواتب، والتأمين، وغيرها؛[1]
- ✓ يعتبر التمكين أحد الأساليب الفعالة لزيادة إنتاجية العاملين، فهو يسمح بالاستخدام الأمثل للقدرات الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف التنظيمية؛[2]
- ✓ يعد الأداة الأساسية لتكوين منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، كما أنه يحسن من التصميم الأفقي للمنظمة، ويتيح توزيعا أفضل للمعرفة والمسؤولية والنتائج لكافة أقسام العمل، كما أن التمكين يغير من الإدارة الرأسية إلى إدارة المصفوفات وفرق العمل المتخصصة؛[3]
- ✓ يعد أداة قوية للتحسين المستمر للجودة، والتكلفة، والخدمة، والإنتاجية، والأداء، والقدرة التنافسية، وبالتالي فإن التمكين هو استراتيجية أساسية لتحقيق الجودة الشاملة.[4]

ومما سبق نستنتج بأن تمكين العاملين له عدة فوائد، وتطبيقه في المنظمة يعد مكسب للعاملين، وللمنظمة، وللزبائن، فهو يرفع من مستوى أداء العاملين، ويكسبهم المعارف والمهارات، ويسمح بالاستخدام الأمثل لقدراتهم، كما يشبع حاجاتهم، ويعزز ولاءهم، وينمي احساسهم بالرغبة والدافعية للعمل، بالإضافة إلى تحقيقه للتماسك وزيادة التنسيق بين أعضاء المنظمة، والتحسين كذلك من جودة الإنتاج، وزيادة الابتكار والإبداع في العمل، وبذلك تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق رضاهم، وكسب ثقتهم وولاءهم، الأمر الذي يؤدي إلى إكساب المنظمة مكانة متميزة في السوق، ويزيد من قدرتها على التصدي للمنافسة.

[1] - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص100.

[2] - Mohammad Behroozi et al, **"A survey of effective elements of empowerment of the university employees of medical sciences toward a conceptual framework: Iran's perspective"**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, No.46, 2012, P2832.

[3] - فهد بن عبيد بن صلاح العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص38.

[4] - David L. Goetsch, Stanley Davis, **"Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality"**, 7thed, P EARSON, the United States of America, 2014, P126.

المطلب الخامس: المشاكل التي تواجه تمكين العاملين

من أهم الصعوبات المعيقة لتمكين العاملين في المنظمات ما يلي:[1]

✓ تأصل الثقافة البيروقراطية في النفوس واعتياد الأجيال عليها، لتصبح بعد ذلك سلوكاً معتاداً يصعب تغييره لدى الكثيرين؛

✓ عدم دعم المديرون للتمكين وعدم توفير مستلزماته، فهم يتظاهرون عادة بميلهم للتغير والتطوير ويدعون للانفتاح لكنهم في الحقيقة هم لا يرغبون به، خوفا من أن يؤدي ذلك إلى تهديد بقائهم أو يشعر الجهات العليا بتقصيرهم وعجزهم، وقد عبر (Argyris) عن ذلك بقوله: "المديرون يحبون التمكين نظرياً لكنهم يثقون بنطاق الإشراف أكثر"، بالإضافة إلى ذلك وجود قيادات غير متمكنة أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري، ومفاهيم عصرية يجعلها معادية لفلسفة التمكين؛

✓ وقوع بعض الأخطاء أثناء تطبيق التمكين، وفشل بعض القرارات، وتعرض العاملين الذين تسببوا في مثل هذه الأخطاء للمساءلة والعقاب، ونقص دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات أو التصرفات، كفيل بإفشال العملية بأكملها والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.

هذا وتوجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى فشل عملية تمكين العاملين، وتتمثل أهم هذه العوامل في الآتي:[2]

✓ العجز عن توفير البيئة الملائمة لتطبيق مفهوم التمكين بفاعلية، نتيجة التمسك بالأنظمة البيروقراطية، والأساليب التقليدية؛

✓ التركيز على التمكين في الأجل القصير، والتسرع في الحصول على النتائج، وعدم السماح بالفشل؛

✓ التقليل من قيمة وأهمية وفوائد التمكين، وعدم إدراك المدراء بأهمية مشاركة العاملين، ودورهم الأساسي في تحقيق أهداف المنظمة؛

✓ إخضاع التمكين للمبادرات الفردية، أي لا ينظر إليه كتوجيه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة؛

✓ الفشل في تدريب العاملين، وفي تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لإنجاح التمكين؛

✓ الفشل في قياس وتقييم النتائج، نتيجة لضعف المسيرين في إدراك ممارسات التمكين.

ومن بين كذلك المعوقات التي قد تحد من قدرة المنظمة على تطبيق تمكين العاملين ما يلي:[3]

✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار، والخوف من تفويض هذه السلطة؛

✓ خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية، وذلك بسبب الخوف من التعرض للعقاب؛

---

[1] - عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص151- 154.

[2] - رحاب محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص138.

[3] - حسين موسى قاسم البناء، **"أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على علميات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص26.

- ✓ الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار؛[1]
- ✓ السرية في تبادل المعلومات، واقتصارها على الإدارة العليا فقط؛[2]
- ✓ ضعف نظام التحفيز، نتيجة لعدم إيمان الإدارة بأهمية المورد البشري، وأهمية الاحتفاظ به، وتحفيزه؛[3]
- ✓ ضعف التطوير الذاتي، فالعامل عندما لا يجد البيئة المشجعة على التمكين والابداع، ولا تعطي قيمة للعامل، فذلك يضعف من رغبته على التطور؛[4]
- ✓ غياب مفهوم الثقة بين العاملين والمديرين؛ نتيجة لاستغلال العاملين، وعدم مكافأتهم على مجهوداتهم؛[5]
- ✓ عدم توفر المهارات اللازمة في العاملين، وعدم التحسين من أنظمة التدريب لسد الفجوة بين تلك المهارات، وما يتطلبه التمكين.[6]

ومن العوامل التي تؤدي أيضا إلى فشل عملية التمكين نجد:[7]

- ✓ الاعتقاد الخاطئ من المنظمة بأن تمكين العاملين هو الحل السريع لعلاج كافة المشاكل، فهذه العملية تتسم بالبطء وتحتاج إلى وقت ودعم والتزام من جانب كل الأطراف المشاركة؛
- ✓ التخفيض التنظيمي، والذي يتبع سياسة الاستغناء عن العاملين، وهذه السياسة تولد الخوف في نفوس وقلوب العاملين وتؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم الشعور بالأمان الوظيفي، الذي يحتاج إليهما العامل للإنتاج والابتكار ولزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وبالتالي من المستحيل تمكين العاملين في منظمة لا تلتزم بالاحتفاظ بهم؛
- ✓ الاعتقاد الخاطئ بأن برنامج التمكين الناجح في أحد المنظمات يمكن نقله كما هو للمنظمات الأخرى وهذا لا يمكن على أرض الواقع نظرا لاختلاف الهدف، والظروف، والمتطلبات؛
- ✓ تغيير المديرين الحالين يمكن أن يؤثر في مجهودات التمكين، حيث أن هناك ميلا طبيعيا لدى المدير الجديد في تغيير الأوضاع الحالية لإثبات الذات وتطبيق أفكاره التي يؤمن بها؛
- ✓ حدوث اندماج بين المنظمات يعطل من مجهودات التمكين، حيث يصعب تحقيق تكامل سريع بينهما في البرامج والمفاهيم المطبقة.

---

[1] - حسين موسى قاسم البناء، **"أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على علميات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص26.
[2] - المرجع السابق. (بتصرف)
[3] - المرجع السابق، ص27. (بتصرف)
[4] - المرجع السابق. (بتصرف)
[5] - المرجع السابق. (بتصرف)
[6] -Hosein Ganjinia et al, **"Overview of Employees Empowerment in Organizations"**, Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter), Vol. 03, No. 02, September 2013, P42.
[7] - فهد بن عبيد بن صلاح العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص50- 51.

كما يمكن أن تعود أسباب فشل التمكين إلى ما يلي:[1]

- ✓ إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛
- ✓ تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي، وتفضيله على نجاح الجماعة؛
- ✓ اتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية؛
- ✓ غياب بيئة وروح الفريق للعاملين، والتي يمكن من خلالها مناقشة المشاكل والقضايا علنا وبشكل جماعي؛[2]
- ✓ فشل المديرين في بناء حدود التمكين، فالصلاحيات والمسؤوليات يجب تحديدها وإلا سيتسبب ذلك في فشل التمكين؛[3]
- ✓ المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين؛[4]
- ✓ شعور الكثير من العاملين أن التمكين يعني أنهم سيحصلون على الحرية في القيام بما يشاؤون وحرية اتخاذ جميع القرارات الرئيسة حول وظائفهم، وعدم الفهم بأن التمكين يعني تقاسم المخاطر والمسؤوليات على أنها ثمن الحرية في العمل.[5]

وعليه وبالرغم من الفوائد والمكاسب المتعددة للتمكين، إلا أن سوء تطبيق التمكين، وعدم إدراك المنظمة للصعوبات والمعيقات التي قد تواجه تطبيقه، يؤدي بها إلى الوقوع في تلك المشاكل، ولذلك على المنظمة أن تضع خطط وبدائل لمواجهة تلك الصعوبات منذ البداية، وتلجأ إلى التدريب المستمر، وتنمية قدرات عامليها، ودعمهم واشعارهم بالثقة، وتقديم لهم المكافآت، وكذلك اشراك المدراء وعدم التخلي عن دورهم الأساسي في التمكين، فهم بمثابة مرشدين وموجهين للعاملين، ومحفزين لهم لأداء أعمالهم.

وبالتالي يتضح بأن عملية ممارسة تمكين العاملين ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود كلها لتغلب على تلك المعوقات.[6]

---

[1] - إبراهيم رفيق اليازجي، مرجع سبق ذكره، ص29.

[2] - أعمر عبد الله أبو عمرة، مرجع سبق ذكره، ص41.

[3] - برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص47.

[4] - حسن مروان عفانة، **"التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين، 2013، ص20.

[5] - W. Alan Randolph, **"Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?"**, Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 02, 2000, P95.

[6] - فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، مرجع سبق ذكره، ص40.

المبحث الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التدقيق الثقافي، وإلى العوامل والظروف التي تساعد على تغيير الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى آليات واجراءات تغييرها، وكذلك المداخل التي تستخدمها المنظمة أثناء تغييرها.

المطلب الأول: التدقيق الثقافي

يشير التدقيق الثقافي إلى تمعن النظر في القيم، والمعتقدات، والافتراضات، والمعايير، بقصد التأكد من ضمان توافق الثقافة التنظيمية مع رسالة المنظمة ورؤيتها، فضلا عن ضمان وجود أثر ايجابي لهذه الثقافة في أداء المنظمة.[1]

ويتألف التدقيق الثقافي من ثلاث نشاطات هي: المراقبة، والتقييم، ومن ثم إجراء التغيير المحتمل لبعض أو جميع مكونات الثقافة التنظيمية، والتدقيق الثقافي غالبا ما يتعلق بالآتي:[2]

- ✓ الأدوار الرسمية والأدوار غير الرسمية التي يؤديها الأفراد في المنظمات؛
- ✓ ما يتعين على المدراء التفكير فيه بشأن هذه الأدوار ومؤديها.

والتدقيق الثقافي يمكن أن يتم التعامل معه من خلال إثارة بعض الأسئلة المتصلة بالكيفية التي يشعر فيها الأفراد ويفكرون بمنظمتهم ومكانتهم فيها، وذلك على وفق نوعين من التدقيق الثقافي:[3]

1. تدقيق الثقافة غير الرسمية: يحدث التدقيق الثقافي للثقافة غير الرسمية من خلال عملية تغيير الدور الذي يمارسه الفرد عندما يعيش موقفا مختلفا عن المواقف المألوفة، فمثلا اليوم الأول في الوظيفة، إذْ يشعر الأفراد عادة في هذه الموافق برغبة شديدة في التعرف على فيما إذا كانت ثقافتهم التي يعتنقونها تتوافق مع الثقافة السائدة في الموقف الجديد أم لا، ومن ثم بعد ذلك يحاول هؤلاء الأفراد تعلم الطرائق المقبولة لأداء الأشياء، أو التصرف في البيئة الجديدة، أو الملبس، أو طريقة التحدث، مع ملاحظة أن طريقة أداء الأشياء، أو السلوك، أو الملبس، أو طريقة التحدث السائدة فعلا في هذه البيئة قد تختلف عما ترغب الإدارة في أن يسود في هذه البيئة من هذه الطرائق أو السلوك.

2. تدقيق الثقافة الرسمية: يحدث التدقيق للثقافة الرسمية من خلال تشخيص الثقافة الرسمية الحالية وفهمها، وفي هذا الجانب قدم (Schein) نموذج يتكون من عشرة خطوات لتحليل الثقافة التنظيمية وإدارتها كالآتي:

- ✓ دخول الأفراد الجدد فعليا إلى المنظمة أو المجموعة ومراقبتهم لما يجري فيها؛
- ✓ تفحص الفرد وتدقيقه لما يشاهده عن طريق الملاحظة المباشرة؛

[1] - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص653.
[2] - المرجع السابق، ص ص653- 654.
[3] - المرجع السابق، ص ص654- 655.

✓ الالتقاء بأعضاء المنظمة الذين يعرفهم سابقا، إذا ما وجد صعوبة في تحليل الثقافة التنظيمية أو المجموعة؛[1]

✓ إظهار الفرد الجديد تقييمه الخاص لما شاهده للأفراد القدامى بقصد التعرف على ردود أفعالهم بشأن هذه التقييمات ومدى دقتها؛[2]

✓ إعلام الأفراد القدامى للفرد الجديد فيما إذا كانت تقييماته التي أظهرها دقيقة أم لا، ومن ثم يتنافس الطرفان بشأن المقدمات التي قادت إلى إحداث السلوك الذي تمت مراقبته؛[3]

✓ التعاون بين الأفراد القدامى والفرد الجديد للاتفاق على عبارات معينة تصف الثقافة الحالية بالاستناد إلى الملاحظة السابقة؛[4]

✓ الاكتفاء النسبي للفرد الجديد في حصوله على المعلومات التي يحتاجها إذا ما أراد السؤال، كما قد تكون هناك حاجة لجمع المزيد من المعلومات؛[5]

✓ حالما يتأكد الأفراد من أن العبارات التي اتفق عليها الطرفان صحيحة حتى يتم الشروع بتنفيذها ومن ثم مراقبة أثرها في أداء الأفراد وسلوكياتهم؛[6]

✓ اختبار عملية تنفيذ العبارات من قبل الأفراد القدامى والتأكد فيما إذا كانت هذه العبارات (الافتراضات) قد انتقلت إلى الثقافة التنظيمية؛[7]

✓ تأكد الأفراد الجدد من أن العبارات قد دونت بوصفها الصحيح والدقيق وأصبحت جزء من الثقافة التنظيمية.[8]

وبالتالي تحدث عملية التدقيق من أجل التأكد من أن الثقافة التنظيمية تتماشى في ظل أهداف المنظمة ورسالتها، ويتم ذلك إما من خلال تغيير الدور الذي يمارسه الفرد، أو من خلال تشخيص الثقافة الحالية وفهمها، فإذا كانت هذه الثقافة غير متوافقة وغير منسجمة، فتلجأ المنظمة حينئذ إلى تعديل أو التغيير في ثقافتها التنظيمية.

[1] - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص655.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق.
[4] - المرجع السابق.
[5] - المرجع السابق.
[6] - المرجع السابق.
[7] - المرجع السابق.
[8] - المرجع السابق.

وبالإضافة إلى ذلك، يوجد أسلوبين أساسيين لقياس الثقافة التنظيمية، يتمثلان في:[1]

1. الأسلوب الكمي (Quantitative): يعتمد عموما على نظرية (ضمنية كانت أو صريحة) يستنبط منها مجموعة من الفروض (بشكل ضمني أو صريح)، لكي يتم اختبارها من خلال إجراءات محددة تقوم على استخدام الطرق الكمية (الإحصائية، والرياضية)، والهدف الأساسي للأسلوب الكمي هو وصف الظواهر الاجتماعية والإنسانية محل الدراسة دون إعطاء أي تفسيرات أو تبريرات للواقع المشاهد، ويعد الاستبيان أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الكمية.

2. الأسلوب الكيفي (النوعي) (Qualitative): يستهدف الوصول إلى ما هو أبعد من مجرد وصف الظواهر الاجتماعية والإنسانية إلى إيجاد تفسير لها في سياقها الزماني والمكاني، ومن أهم أدوات جمع البيانات للدراسات الكيفية نجد المقابلات الشخصية المتعمقة، والملاحظة الشخصية.

وبذلك يساعد الأسلوب الكمي والكيفي المنظمة في تحليل وفهم ثقافتها والتأكد كذلك من مدى ملاءمتها وتطابقها.

هذا ومن المفيد جدا إشراك الأفراد في تحليل نتائج الاستطلاعات، وجعلهم يقدمون تشخيصا للقضايا الثقافية التي تواجه المنظمة، والمشاركة في تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج للتعامل مع أي قضايا.[2]

المطلب الثاني: العوامل التي تساعد على تغيير الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية، وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، أو في بيئة المنظمة الداخلية، أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة.[3]

وبذلك تغيير الثقافة داخل المنظمة هو تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغير الخارجي، وذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المدراء وفي قراراتهم إلى مشاركة العمال في صنع القرارات، وتركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون اللجوء إلى تحقيق أهداف متضاربة.[4]

---

[1] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص ص111- 112.

[2]- Michael Armstrong, **"A Handbook of Human Resource Management Practice"**, 10th ed, kogan Page, London, 2006, P314.

[3] - أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص77.

[4] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، مرجع سبق ذكره، ص375.

كما أنها الجهد المبذول لتغيير الأشكال الحالية من الإدراك والعمل، وذلك لتمكين المنظمة من التكيف مع الظروف البيئية والاستفادة من الفرص الناشئة، فهو إعادة الإدماج المستمر للواقع وتعريف المعاني التي يتشارك فيها الجميع ضمن مجموعة تنظيمية، مطابقة لنموذج الإداري المهيمن أو الرؤية المشتركة.[1]

والمنظمات في الوقت الحالي لم تعد تتفاخر بحجمها وقوتها ورسوخها وثباتها، بل أصبحت تتفاخر أيضا بثقافتها وخصوصيتها التي تعكس تميزها، ولأن الثقافة ترتبط أساسا بشخصية المنظمة وهويتها، فإن تغييرها يلقى دائما نوعين من العقبات:[2]

- ✓ عقبة الخوف التي تعتري القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول؛
- ✓ عقبة الرفض التي تعتري الأفراد بسبب ذلك الخوف.

ونظرا لصعوبة تغيير الثقافة التنظيمية فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيير مستحيل، وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير، بل إنها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها، ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير.[3]

ولنجاح عملية تغيير الثقافة التنظيمية لابد من توفر مجموعة من العوامل والظروف الضرورية لتسهيل هذه العملية والمتمثلة في:[4]

1. **التغيير في قادة المنظمة البارزين:** على أن يتوفر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
2. **مرحلة دورة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو (التوسع)، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار، تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
3. **عمر المنظمة:** تكون الثقافة التنظيمية أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
4. **حجم المنظمة:** من الأسهل تغيير ثقافة التنظيمية في المنظمات صغيرة الحجم،[5] لأنه يصبح من السهل للإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.[6]

---

[1] - Cristiane Alves Anacleto et al, "**Guidelines for Changing Organizational Culture: a Case Study in A telecommunications Company"**, Independent Journal of Management & Production (IJM&P), Vol. 05, No. 03, June - September 2014, P 663.

[2] - أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص77.

[3] - المرجع السابق.

[4] - حسين حريم، **"إدارة المنظمات، منظور كلي"**، مرجع سبق ذكره، ص266.

[5] - المرجع السابق.

[6] - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص342.

5. قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.[1]

6. غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.[2]

7. طبيعة الأزمات الحقيقة أو المتوقعة: يعتبر وجود الأزمات أو القدرة على بيان حدوثها، طريقة مساعدة على تسويق التغيرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير، إذا كانت المنظمة في مرحلة تهدد وجودها، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق.[3]

فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير الثقافة التنظيمية، فإنه يجب وضع استراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية، وتفحصها وتقييمها، ومقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة.[4]

ومن جهة أخرى، عندما يحاول المديرون تغيير الثقافة التنظيمية يجب عليهم تغيير الافتراضات، والأساسيات، والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة، وقد قدم (Perter and Steers) أربع وسائل تسهم في تغيير الثقافة التنظيمية وهي كما يلي:[5]

1. الإدارة عمل ريادي: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

2. مشاركة العاملين: تعتبر من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

---

[1] - حسين حريم، **"إدارة المنظمات، منظور كلي"**، مرجع سبق ذكره، ص266.
[2] - المرجع السابق.
[3] - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص383.
[4] - حسين حريم، **"إدارة المنظمات، منظور كلي"**، مرجع سبق ذكره، ص267.
[5] - بلال خلف السكارنه، **"أخلاقيات العمل"**، مرجع سبق ذكره، ص362.

3. المعلومات من الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.[1]

4. العوائد والمكافآت: ويقصد بالعائد ليس الجانب المادي فقط، وإنما يشمل الاحترام، والقبول، والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.[2]

هذا ويرتبط تغيير الثقافة التنظيمية بمجموعة من الاجراءات والسياسات الإدارية الداعمة لذلك، منها:[3]

- ✓ توضيح السلوك المرغوب فيه من خلال المدراء للحصول على أشياء محدودة في الثقافة الجديدة؛
- ✓ الدور الأعلى للموظف التنفيذي، وهذا يأتي من دوره الرمزي وإدراكاته بالنجاح، والدور هنا قد يظهر من خلال صنع القرارات الصعبة؛
- ✓ على فريق الإدارة العليا أن يوجد الضغط للتغيير ويضع السبل أمام التوجه الجديد؛
- ✓ الدقة في تحديد الظروف التي تتطلب تغيير الثقافات والأساليب اللازمة لذلك خصوصا عندما يتطلب الأمر ادخال أفراد جدد؛
- ✓ المخالطة (الألفة)، من خلال التداخل والتفاعل فيما بين الزملاء لنشر الثقافة مع تعزيزها، وتوجيهها باستخدام برامج خاصة (إنشاء مجموعات نقاش وحوار، ومناقشات تدريبية، والمجلات المنظمية)؛
- ✓ تغيير هيكل المكافأة، إذا أن أحد الأساليب القوية في تغيير القيم والسلوك هو ربط هيكل المكافآت بالتغير المطلوب.

كما يجب أن تراعي المنظمة في عملية التغيير الإجراءات التالية:[4]

- ✓ توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير؛
- ✓ الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير، والرؤية الجديدة، والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة؛
- ✓ إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم العاملين، والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.

ومهما كان الأمر فإنه من الضروري التنبه إلى أن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد، والهياكل، والتكنولوجيا، وتأخذ وقتا طويلا،[5] ولذلك يجب أن تحرص المنظمة على أن يكون التغيير

[1] - بلال خلف السكارنه، **"أخلاقيات العمل"**، مرجع سبق ذكره، ص ص362- 363.
[2] - المرجع السابق، ص363.
[3] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، مرجع سبق ذكره، ص369.
[4] - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص385- 386.
[5] - المرجع السابق، ص386.

في مكونات الثقافة يحقق التغيير المطلوب، ويتطابق مع تغيرات المحيطة، لكي لا يؤدي هذا التغيير إلى نقل المنظمة إلى حال أسوء، ويكلفها خسائر كبيرة.

وبالإضافة إلى ذلك تغيير الثقافة التنظيمية يحتاج إلى تكاتف معظم جهود المنظمة (القادة والعاملين معا)، ولذلك إشراك العاملين من البداية وكسب قبولهم أمر ضروري ومهم لنجاح عملية التغيير.

المطلب الثالث: آليات تغيير الثقافة التنظيمية

من بين أهم آليات تغيير الثقافة التنظيمية ما يلي:[1]

1. التعليم والتكوين: تسعى معظم المنظمات اليوم إلى الرفع من أدائها وفعاليتها من خلال زيادة كفاءة ومهارة عمالها، مما يسمح لهم بإنجاز أعمالهم بنجاح، ويتم ذلك من خلال البرامج التدريبية التي تعد من أهم الضروريات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل، حيث تلجأ المنظمة من خلال التدريب والتكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف العمال بما يتلاءم والتغييرات الحاصلة في محيط المنظمة، حيث يكسب العمال أفكار ومعارف جديدة تؤدي إلى اكتساب القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال.

2. اللغة والاتصال: يعتبر الاتصال أحد آليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير، وتسهيل تنقل المعلومات واكتشاف المشاكل التي تعترض المنظمة وقت حدوثها، ويتم هذا الاتصال بين العمال من خلال الوسائل المكتوبة، أو الحديث المباشر، أو غيرها من الوسائل، أما فيما يخص اللغة فتعتبر من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى، وأن قيام بعملية التغيير في المنظمة سيؤدي بالضرورة إلى إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة، وهذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية، ففي بعض المنظمات التي تلجأ إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وجدت صعوبة في إيصال الفهم إلى العمال مما أدى إلى استحداث بعض المفردات والتي تندرج ضمن إدارة الجودة الشاملة وهو مصطلح التميز في الأعمال، كما أن بعض المنظمات التي أرادت تطبيق منهجية تتضمن مراحل تبدأ بالتشخيص وتنتهي إلى تقليد أفضل المنافسين والرواد قد قامت باستبدال مصطلح التقليد بالمقارنة المرجعية، والهدف من وراء ذلك هو نجاح هذه المنهجية، وبالتالي إنجاح عملية التغيير.

3. الموضة والمناهج: امتدت الموضة في الوقت الحاضر لتشمل مجال الأفكار والإدارة، حيث يمكن استخدام هذه الظاهرة لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات بالمنظمة، ومن ثم جعل العمال يقومون بهذه التغييرات من تقليد الأساليب والمنتجات التي ظهرت في المنظمات المبدعة، فمثلا شركة (TOYOTA) التي اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد، وشركة (XEROX) التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية،

[1] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، مرجع سبق ذكره، ص ص375- 377.

وكذلك فكرة إعادة الهندسة سنة 1993، حيث تسعى المنظمات إلى تطبيقها، أما فيما يتعلق بالنماذج فهي تعتبر آلية لتغيير الثقافة، لأن النموذج يستهوي العمال مما يجعلهم يسعون إلى تقليده، وهذا يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وسلوكات جديدة، كأصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة، يؤخذون كنماذج يتم الاقتداء بهم، لذلك نجد في المنظمات الأمريكية أنها تحاول دائما تعيين أبطالا يتصفون بسلوكيات نموذجية التي تريد المنظمة ترسيخها، كالإصغاء للزبون، واحترام الوقت، كما يمكن للمنظمة أن تختار منظمة أخرى ناجحة كنموذج تقتدي به، كالمنظمات الحاصلة على إحدى جوائز الجودة، كجائزة (EPQM)، وجائزة (Deming)، وجائزة (malcom baldrige)، بالإضافة إلى نماذج الأفراد والمنظمات مثل نماذج فرق العمل.[1]

4. الرؤية والتوقع المعياري: إن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي يتميز مدراءها وقادتها خاصة فيما يتعلق بالتوقعات والرؤى المستقبلية التي يتصف بها القادة، كتبني قائد المنظمة لتوقعات يضع فيها طموحات المنظمة وأمالها، فمثلا يمكن أن تكون رؤية القائد كما يلي: (من خلال تلبية رغبات عملائنا بالجودة والسعر المناسبين، سنصبح رائدين بلا منافس في السوق، وذلك ما يسمح لنا بالمكافأة الجيدة لمساهمينا)، كذلك تأكيد قائد المنظمة للعمال على أن المنظمة ستشهد منافسة حادة في الأسعار، ولذلك تحفيز العمال على تخفيض التكاليف، أما بالنسبة لتوقع المعايير، فيكون ذلك من خلال تنبؤ المنظمة لأدوات ومعايير تجعل الأفراد المنتمين إليها يتصرفون على أساسها، فهذه المعايير تعبر عن القيم والمعتقدات التي تريد المنظمة ترسيخها حتى تصبح من مكونات ثقافتها، كنظام مراقبة التسيير فهو قبل أن يكون نظاما للأرقام والرقابة فهو نظام للقيم وتقييم الأفراد.[2]

وبالإضافة إلى ذلك، من بين الإجراءات التي يجب على المنظمة إتباعها أثناء عملية التغيير ما يلي:[3]

✓ لا بد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية، وأن يدرك جميع العاملين فعليا أن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها ووجودها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة، فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المنظمة، وبإمكان هذا الرئيس الجديد أن يقدم دورا نموذجا ومعايير سلوكية جديدة، وهذا يتطلب منه إدخال الرؤية الجديدة التي لديه عن المنظمة، وتعبئة الوظائف الإدارية الرئيسة بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية؛

✓ إن من مسؤوليات الإدارة العليا نقل وتوصيل القيم الجديدة للعاملين، وهذا يتضمن ثلاثة عناصر رئيسة:

---

[1] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، مرجع سبق ذكره، ص377.

[2] - المرجع السابق، ص ص377- 378.

[3] - حسين حريم، **"السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"**، مرجع سبق ذكره، ص318.

- الوضع الحالي للمنظمة والنشاط أو الصناعة التي تعمل فيها، والنظرة المستقبلية، وأية معلومات أخرى ذات صلة؛[1]
- الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية الوصول إلى ذلك؛[2]
- تقدم المنظمة في المجالات التي تعتبر مفتاحا لتحقيق هذه الرؤية.[3]

✓ تغيير وتعديل الإدارة العليا للقيم والمعايير الثقافية المترسخة من خلال تعديل وتغيير العناصر الظاهرية لثقافة التنظيمية التي يستخدمها أفراد المنظمة للتعبير عن المعاني والمفاهيم ونقلها، مثل الرموز، واللغة، والحكايات، والمراسيم، والاحتفالات، والطقوس، والتصريحات العلنية عن الرؤية المستقبلية للمنظمة وغيرها؛[4]

✓ نقل وتوصيل القيم والمعايير الجديدة كذلك من خلال التطوير التنظيمي، الذي يقترح الخطوات الآتية لتغيير وإدارة الثقافة التنظيمية:[5]

- التعرف على القيم والمعايير الحالية؛
- رسم توجهات جديدة؛
- تحديد القيم والمعايير الجديدة؛
- تحديد الفجوات الثقافية؛
- العمل على سد الفجوات الثقافية.

✓ إعادة تنظيم المنظمة بدمج وحدات معينة، أو إنشاء وحدات جديدة، أو إلغاء وحدات معينة، فهذا يعني أن الإدارة مصممة على التغيير؛[6]

✓ إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية، من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة.[7]

ومن جهة أخرى أكد (Edger Schein) على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تغيير الثقافة، وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية، ذات رؤية واضحة للمنظمة، ولديها القدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية، ويصنف (Schein) الوسائل التي تستطيع القيادة من خلالها تغيير الثقافة التنظيمية إلى مجموعتين:[8]

- وسائل أساسية؛

---

[1] - حسين حريم، **"السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"**، مرجع سبق ذكره، ص318.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق.
[4] - المرجع السابق.
[5] - المرجع السابق.
[6] - المرجع السابق.
[7] - المرجع السابق.
[8] - المرجع السابق.

- وسائل ثانوية تعزز الوسائل الرئيسة.[1]

فالوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير الثقافة التنظيمية هي:[2]

- إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس، والرقابة، والتعليقات، والتساؤلات، بشأن تلك القضايا والمجالات؛
- ردود فعل القيادة تجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية؛
- القيام بدور نموذجي، وكمعلم ومدرب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراضات معينة للأفراد؛
- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد، وتوزيع المراكز؛
- وضع المعايير والأسس للتعيين، والاختيار، والترقية، والتقاعد؛
- تحسين التواصل مع أعضاء المنظمة لتحفيز السلوكيات الجديدة التي تساعد على تغيير الثقافة التنظيمية.[3]

أما الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزز الوسائل الرئيسة فهي:[4]

- تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي؛
- نظم وإجراءات العمل في المنظمة؛
- تصميم المباني، والمكاتب، والأثاث، وغيرها؛
- القصص والحكايات حول الأحداث والأشخاص المهمين؛
- البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها.

وبالتالي يمكن القول أن المنظمة حتى تصل للتغيير المطلوب يجب عليها أولا إزالة كل القيم والمعتقدات والافتراضات والأفكار المراد تغييرها من أذهان العاملين، وإقناعهم بأن السلوك السائد أصبح غير مناسب للوضع الحالي، ومن ثم إعلامهم بالقيم والمعتقدات الجديدة والسلوك المطلوب تدريجيا، من خلال البرامج التدريبية، وتعزيز عمليات التنشئة الاجتماعية، ومن ثم التأكيد على ما تم إكسابه للعاملين من قيم ومعتقدات جديدة، ومحاولة ترسيخها وتثبيتها، وربط المكافآت والحوافز بالالتزام بهذه القيم، والذي ينعكس على السلوك المطلوب.

---

[1] - حسين حريم، **"السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"**، مرجع سبق ذكره، ص319.

[2] - المرجع السابق، ص319.

[3] - Emanoil Muscalu, **"Organizational Culture Change in the Organization"**, Revista Academiei Fortelor Terestre, Vol. 04, No. 76, 2014, P 395.

[4] - حسين حريم، **"السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"**، مرجع سبق ذكره، ص319.

المطلب الرابع: مداخل تغيير الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بالتغير والديناميكية، حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، ولإحداث هذه التغيرات تستخدم الإدارة أحد أو كلا المدخلين التاليين:[1]

1. مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة: تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة من تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءً بالإدارة العليا نفسها، والإدارة العليا يمكنها أن تحاول تغيير الثقافة من خلال القيادة والنماذج، فمثلا قد ترغب قيادة المنظمة في نشر قيمة جديدة نحو الاهتمام بالعملاء، ولتوضيح ذلك فإن المديرين في الإدارة العليا قد يقوموا بزيارة العملاء الأساسيين، وهذا يوضح لكل من العاملين والعملاء أن الإدارة جادة في أن تصبح موجهة بالمستهلك، والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة، إلا أن المشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من المنظمة، وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة، وقد يؤدي إلى أن تلك التغييرات لا تستمر لفترة طويلة.

2. مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة): تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، وهذا المدخل قد يكون تنفيذه بطيئا مقارنة بالمدخل السابق، ولكنه يدوم لفترة أطول وذلك لأن العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

من خلال المدخلين السابقين، نلاحظ بأن المنظمة يجب عليها أن لا تتخلى على الدور القيادي في إدارة التغيير، وذلك من خلال تحديدها للقيم والسلوكيات التي أصبحت لا تتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية، ومن ثم إشراك العاملين في هذا التغيير، ومحاولة أخذ أراءهم ومقترحاتهم حول التعديلات أو التغييرات التي يجب القيام بها، وذلك من أجل كسب قبولهم والتزامهم، والتقليل من حدة المقاومة، وبالتالي الأخذ بالمدخلين معا سيساهم في تفعيل ونجاح عملية التغيير.

وبالإضافة إلى ذلك، لتغيير الثقافة التنظيمية عدة مداخل مرتبطة باستراتيجيات إدارة التغيير، ومنها ما يلي: [2]

1. إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغير الثقافة، ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "فلسفة حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغيرات ايجابية لكل شيء في المنظمة،

[1] - مصطفى محمود أبو بكر، **"الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية"**، مرجع سبق ذكره، ص ص91- 92.
[2] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، مرجع سبق ذكره، ص378.

وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات"، كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها:[1]

- ✓ **إدارة:** تعني التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر؛
- ✓ **الجودة:** تعني الوفاء بمتطلبات العميل؛
- ✓ **الشاملة:** وتتضمن مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل.

أ. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير المناخ الملائم للتطبيق من خلال تغيير الثقافة التنظيمية، وتعديل الهيكل التنظيمي، وتوجيه أنماط الإشراف بشكل يتلاءم مع تطبيق هذه المنهجية، ومن أهم المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق هذا المفهوم ما يلي:[2]

✓ **دعم الإدارة العليا:** تكتسب المنظمة القوة من الإدارة العليا لإنشاء ثورة التغيير على مستوى جميع الأنشطة، والوظائف، والعلاقات مع العملاء، وتبدأ الإدارة بوضع إستراتيجية للمنظمة قائمة على الجودة مع ضرورة الاهتمام بتوفير البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بأداء أدوارهم في تحقيق الجودة الشاملة، وكذلك يجب على الإدارة أن تكون قادرة على الالتزام على المدى الطويل بدعم نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا من أجل إنجاحه.

✓ **التركيز على العميل:** الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل، وهذا يعني إقناع الإدارة بالتوجه نحو العميل والبحث عن الاحتياجات والعمل على تحقيقها من تصميم المنتج أو الخدمة إلى غاية الخدمة ما بعد البيع، وذلك لتقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء، وبذلك تكسب ولائهم وتحقق النجاح والقدرة على الاستمرار في المنافسة.

✓ **التعاون وروح الفريق:** إدارة الجودة الشاملة تهتم بمشاركة العمال في وضع خطط البرامج لمختلف المشاريع اعتمادا على نظام الفريق الواحد، مما يزيد من الإبداع للمرؤوسين، وتوسيع دورهم، وإعطائهم الفرصة لإبداء رأيهم بما يقومون به من أعمال.

✓ **ممارسة النمط القيادي المناسب:** إن أكثر الأنماط القيادية تناسبا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي، والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف، واتخاذ القرار، والتوسع في تفويض الصلاحيات.

✓ **وجود نظام للقياس:** يجب توفر نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الانحرافات في الانتاج، وفي الوقت، واتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة.

---

[1] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، مرجع سبق ذكره، ص378.

[2] - المرجع السابق، ص ص378- 379.

✓ **فعالية نظام الاتصالات:** من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين المدير والعمال أو بين داخل المنظمة وخارجها، كذلك يجب أن يكون نظاما قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العمال.[1]

ب. إدارة الجودة الشاملة وتغيير الثقافة: تهدف المنظمات في الوقت الحاضر ومن أجل كسب الميزة التنافسية التي تؤهلها للبقاء والتطور إلى إدخال التغييرات اللازمة، ومن بين أهم هذه التغييرات، إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد برامج التغير التنظيمي، ولتطبيق هذا الأسلوب الإداري يجب على المنظمة إعادة النظر في أنظمتها الداخلية كإعادة تصميم أنظمة المعلومات وعمليات الإدارة المالية، والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تغيير الأدوار.[2]

كما يلعب العنصر البشري دورا كبيرا في مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة، لذلك نجد أن المنظمات التي تقوم بتطبيق هذا الأسلوب تسعى لجعل سلوك وقدرات الأفراد تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال البرامج التدريبية لتحسين وتنمية المعارف والقيم، لتتوافق مع التغيرات التي تريد المنظمة إحداثها، وفي هذا المجال أكدت الدراسات مدى ارتباط موضوع الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة، وأصبحت هذه الدراسات تستخدم مصطلح جديد وهو ثقافة الجودة الشاملة، التي تعني تركيز الجهود من أجل تحسين الجودة في كل أبعاد المنظمة، والذي لا يمكن أن يحدث إلا بإنشاء وتهيئة ثقافة تنظيمية، مثال ذلك غرس القيم وسلوكات معينة لدى الأفراد.[3]

2. إعادة الهندسة التنظيمية كمدخل لتغيير الثقافة:

وتعتبر إعادة الهندسة التنظيمية من أهم المفاهيم الحديثة في الإدارة، حيث يمكن تعريفها على أنها: "عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين، وهذا بغرض إحداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى أداء أكبر"، وبالتالي فإن إعادة الهندسة تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة في تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والعمال، وينتج عن ذلك التخفيض من الإجراءات الإدارية، وتخفيض التكاليف، وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتوج جديد في السوق، وإعطاء نوع من الحرية للعاملين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم.[4]

[1] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، مرجع سبق ذكره، ص379.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق، ص380.
[4] - المرجع السابق.

أ. مبادئ تطبيق إعادة الهندسة:

من مبادئ تطبيق إعادة الهندسة ما يلي:[1]

✓ **التخلي عن الأساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة:** حيث يتم التخلي عن الأساليب والسلوكيات السالفة، والتفكير بتبني الطرق والأساليب الحديثة، وهنا يلعب القادة دورا كبيرا في عملية التغيير الجذري والتطلع إلى ما يجب أن يكون.

✓ **تكنولوجيا المعلومات:** تعتبر من أكثر التغييرات الحديثة أثرا في الإدارة والتنظيم، ويرجع ذلك إلى تطور أساليب وطرق تجهيز البيانات وإعدادها، بالإضافة إلى الكفاءة المتوفرة في تجميع الحقائق وتفسيرها، وتخزين البيانات ونقلها إلى مراكز القرار، مما سيؤثر بشكل كبير على نوعية القرارات المتخذة، كذلك توفر المعلومات كما ونوعا، سيؤدي إلى اتساع نطاق الرقابة وسهولة الإشراف، كما تؤدي شبكات الاتصال ونظم اتخاذ القرار والحاسوب، وغيرها من التقنيات الحديثة إلى إتمام عمليات إعادة هندسة التنظيم.

✓ **إعادة تصميم العمليات:** نتيجة لتبني أسلوب إعادة الهندسة سيتم التخلي عن بعض الوظائف، ودمج بعضها، وبالتالي إعادة تصميم العمليات وتوزيع الموارد والمهام، وكذلك تغيير السلوكيات والهياكل.

ب. إعادة الهندسة وتغيير الثقافة: تعتبر إعادة الهندسة من أهم برامج التغيير التنظيمي تعقيدا، وذلك لما تحمله هذه الإعادة من تغييرات جذرية وفي كل المجالات، مما يؤدي إلى ارتفاع حدة المقاومة من طرف الأفراد، وهذا يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجانب الثقافي عند تطبيق إعادة الهندسة، والذي يعتبر من دواعي نجاحها أو فشلها، إذْ أن إعادة الهندسة هي منهج تغيير والذي يسمح بتغيير الثقافة التنظيمية، ومن ثم إعادة بناء قيم وسلوكيات جديدة تماما، وكذلك من أسباب نجاح تطبيق هذا الأسلوب الاعتماد على التدريب والتعليم للعمال، والتركيز على روح الفريق، وكذلك الاستفادة من التدريب المتاح للمديرين والعمال.

وبالتالي إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة يؤديان إلى تغيير الثقافة السائدة في المنظمة، فإدارة الجودة الشاملة هي فكر تنتهجه المنظمة، من خلال تبنيها لقيم تركز على خدمة ورضا العملاء، وتقديم لهم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، وذلك من خلال اجراء مختلف التغيرات والتعديلات اللازمة من أجل التحسين والتطوير الشامل لكافة الوحدات والأقسام بالمنظمة، أما إعادة الهندسة فهي إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، وتغيير مختلف في الهياكل التنظيمية، وفي بنيوية السلطة، وفي العلاقات داخل المنظمة، وفي قيم المدراء والعمال، والذي ينتج عنه التغيير في قيم وسلوكيات العاملين، وذلك من أجل تحسين وتطوير أداء المنظمة.

[1] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، مرجع سبق ذكره،، ص ص380- 381.

ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك علاقة قوية بين التغيير التنظيمي وبين الثقافة التنظيمية، مما يؤدي بالمنظمات إلى التأقلم مع محيطها الخارجي وكسب ميزة تنافسية،[1] إذْ يتوقف نجاح المنظمة في إدخال التغيير على تهيئة الثقافة التنظيمية لتكون متوافقة مع متطلباتها الأساسية، ويعتبر إنشاء ثقافة تنظيمية مشجعة على التغيير من أهم تحديات إدارة المنظمة في العصر الحالي، وتحتاج المنظمات الناجحة ثقافة مؤثرة وقوية تساهم في توجيه سلوك الأفراد، وإنشاء خصائص مميزة تشجعها على إدخال التغيير وتطبيقه بفعالية،[2] وبذلك تعتبر الثقافة التنظيمية سلاح ذو حدين، فإذا كانت هذه الثقافة قوية ومرنة فيمكن جعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمنظمة، كذلك يمكن أن تكون أحد المعوقات لبعض التغييرات التي تنتهجها المنظمة.[3]

[1] - بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص381.
[2] - حمداوي وسيلة، **"إدارة الموارد البشرية"**، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص173.
[3] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، مرجع سبق ذكره، ص381.

المبحث الثالث: قوة الثقافة التنظيمية

في هذا المبحث سوف يتم التعرف على مفهوم الثقافة القوية والثقافة الضعيفة والفرق بينهما، بالإضافة إلى التعرف على الخصائص والعوامل المحددة لدرجة قوة الثقافة، وكذلك إيجابياتها وسلبياتها على المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة القوية والضعيفة

يمكن أن تكون ثقافة التنظيمية ثقافة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، حيث أن الثقافة التنظيمية هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، فإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة، فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة قوية، وفي حالة العكس تكون الثقافة التنظيمية ثقافة ضعيفة.[1]

أولا: مفهوم الثقافة القوية

يمكن تعريف الثقافة القوية بأنها: "تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسة للمنظمة بين غالية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم"،[2] حيث يزداد التمسك وينشد بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء.[3]

وتعرف أيضا على أنها "تلك الثقافات التي يهتم فيها المديرين بالعملاء، وأصحاب الأسهم، وبالموظفين اهتماما قويا وملاحظا، بينما الثقافات الأخرى هي التي يهتم فيها المديرين بأنفسهم، أو بالعمل المباشر أو التكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا للأطراف (العملاء، والملاك، والموظفين)".[4]

هذا وتمثل الثقافة القوية: "رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها".[5]

كما تعني قوة الثقافة التنظيمية: "شدة استجابة أعضاء المنظمة للثقافة من خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت استجابة أعضاء المنظمة فعالة وايجابية مما دل هذا على درجة قوة الثقافة، وتأثيرها في حياة المنظمة".[6]

وتعتبر كذلك بأنها: "الثقافة التي توجد التماسك بين أعضائها من خلال الصورة التي كونوها عنها بمرور الزمن والتي تعكس تماشيها مع الواقع، ونظرا للقوة الكبيرة لثقافة التنظيمية فإنها تصل إلى مستوى الهوية حيث تكون أكثر تأثيرا على سلوك العاملين".[7]

---

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، **"التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة "**، مرجع سبق ذكره، ص ص411- 412.
[2] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص17.
[3] - بلال خلف السكارنه، **"التطوير التنظيمي والإداري"**، مرجع سبق ذكره، ص372.
[4] - رحاب محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص92.
[5] - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص100- 101.
[6] - رحاب محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص91.
[7] - عبد القادر بن برطال، مرجع سبق ذكره، ص50.

وهناك من يرى بأن الثقافة القوية هي: "التي تعكس اتفاقا بين قيم العاملين وقيم المنظمة، هذا الاتفاق يجعل المنظمة تسلك بموظفيها سلوكا إيجابيا فيما يمكن أن يشكل ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي، وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمنظمة".[1]

كما ينظر بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"، ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.[2]

هذا وتكمن قوة الثقافة في قدرتها على تكوين نمط القيم والسلوكيات الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس قطاع الصناعة والمجتمع.[3]

كما تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية، عندما يتقبل ويتقاسم جميع الأعضاء مكوناتها كالمعتقدات، والقيم، والعادات...الخ، ويسعون لتعليمها لكل وافد جديد بشكل عفوي، وتزداد الثقافة قوة كلما كانت واضحة المعالم ومحددة الأهداف.[4]

والثقافة القوية تنشأ حينما يستجيب العاملون للمثيرات التي تمر بها المنظمة ويتصرفون تصرفا إيجابيا تتوقعه المنظمة، وفي هذا النوع من الثقافات يقوم العاملون بأداء الأعمال بالشكل الذي ترغبه المنظمة، ليس إجبارا من المنظمة إنما لأن العاملين يؤمنون أن هذا هو الأداء المناسب، فالسلوك الإيجابي يكون نتيجة الاتفاق بين قيم العاملين وتوقعاتهم وبين قيم المنظمة وتوقعاتها.[5]

وبالإضافة إلى ذلك، الثقافات التنظيمية القوية تعمل على أن توصل للعاملين بوضوح هويتهم المشتركة، وأهداف منظمتهم، وهي تركز بشكل كبير على الأشخاص، وليس على القواعد في حد ذاتها، ويعد الأفراد الذين يطبقون القيم الثقافية أبطالا، كذلك يكون هناك احترام متبادل بين كل من العاملين والمديرين في ظل الثقافات القوية.[6]

ومما سبق نستنتج أن الثقافة التنظيمية تكون قوية عندما تتفق قيم الأفراد مع قيم المنظمة وأهدافها، وبذلك يصبح العاملون يدركون كيفية التصرف، وكيفية أداء أعمالهم دون توجيه ورقابة، مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة، والاستجابة السريعة والفعالة لمتطلبات العملاء والأطراف الأخرى.

[1] - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص65.
[2] - أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص67.
[3] - رحاب محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص92.
[4] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص76.
[5] - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص65.
[6] - يورك برس، مرجع سبق ذكره، ص262.

ثانيا: مفهوم الثقافة الضعيفة

يمكن تعريف الثقافة الضعيفة بأنها: "تلك الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.[1]

وتعرف أيضا بأنها: "تلك الثقافة التي يكون فيها الأفراد أو العاملين في المنظمة مبهمين وغير واضحين ويسيرون في طرق غامضة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى الفشل في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات العاملين في المنظمة".[2]

وتتصف المنظمات بأنها ذات ثقافة ضعيفة حينما يكون هناك اتفاق ضعيف أو اتفاق أقرب منه للاختلاف بين القيم التنظيمية وبين قيم العاملين، وفي هذه الحالة لا بد من وجود رقابة قوية من الرؤساء من خلال الإجراءات ودرجات عالية من البيروقراطية.[3]

كما تتميز الثقافة الضعيفة بهشاشة وتذبذب نسق قيمها نظرا لوجود ثقافات (تحتية) فرعية عديدة متناقضة أحيانا، مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظمة، وبالتالي عدم السيطرة على السلوكات والتصرفات وعدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة.[4]

وتعتبر الثقافة التنظيمية ضعيفة إذا لم يتم تقبل كل مكوناتها من طرف أعضاء المنظمة، ما يؤدي إلى انتشار الفوضى وتكوين جماعات غير متجانسة، تبحث كل واحدة على السيطرة والهيمنة، وذلك ما يسبب في صراعات داخلية، وفي تسرب وهرب الإطارات منها، ويعرقل السير الجيد للعمل، مؤثرة بذلك سلبا على المردودية الاقتصادية للمنظمة، وعلى وجودها.[5]

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية، ونمط الإدارة العائلي، والسياسي، وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.[6]

---

[1] - أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص68.
[2] - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص89.
[3] - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص65.
[4] - شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص159- 160.
[5] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص ص76- 77.
[6] - أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص ص68- 69.

وبالإضافة إلى ذلك، الثقافة التنظيمية الضعيفة تجعل كل متخذ قرار وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قناعته الخاصة، والقيم التي يؤمن بها، وقد يتعارض ذلك مع تحقيق أهداف المنظمة.[1]

وبالتالي الثقافة الضعيفة تعكس وجود اختلافات بين قيم العاملين وقيم المنظمة، والتي تؤثر على سلوك العاملين، وعلى أدائهم لأعمالهم، فهم بحاجة إلى توجيه مستمر، ورقابة شديدة، مما يؤدي ذلك إلى ضعف المنظمة، ويهدد بقاءها في السوق.

المطلب الثاني: الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

على الرغم من أن معظم المنظمات تسعى من أجل تعزيز ثقافتها، إلا أنه ليس كل المنظمات لديها ثقافة تنشأ شعورا جيدا من خلال معايير محددة وسلوكيات مناسبة لعامليها، ويمكن تحديد ما إذا كانت المنظمة لديها ثقافة قوية أو لا، من خلال اتفاق العاملين نهائياً حول الطريقة التي من المفترض أن تؤدى بها الأشياء داخل المنظمة، أي أن يكون هناك (توافق عالي)، وكذلك عندما تتفق سلوكياتهم الفعلية مع تلك المتوقعة، أي أن هناك (تكافؤ عالي)، وبالتالي الثقافة القوية تعمل على توحيد العاملين، أما الثقافة الضعيفة فتكون موجودة عندما يختلف العاملين حول الطريقة التي من المفترض أن تؤدى بها الأشياء، أو ما هو متوقع منهم، مما يعني أنه لا يوجد هناك توحيد في المواقف والتصرفات.[2]

ويمكن التمييز كذلك بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة من خلال الجدول التالي، حيث يشير هذا الجدول إلى أن إجابات المعايير (بنعم) يدل على وجود ثقافة تنظيمية قوية لدى المنظمة، على عكس مما لو كانت الإجابات بكلمة (لا) عندها تكون الثقافة التنظيمية ضعيفة.[3]

الجدول رقم (06): معايير الحكم على قوة الثقافة أو ضعفها

الرقم	المعيار	المقياس
		نعم ← → لا
01	وجود شعارات معينة؟	○ ○ ○ ○ ○
02	هيمنة بعض القصص في المنظمة؟	○ ○ ○ ○ ○
03	وجود أبطال معروفين في المنظمة؟	○ ○ ○ ○ ○
04	وجود الأفعال الرمزية أو الرموز في المنظمة؟	○ ○ ○ ○ ○
05	توافق الطقوس الاجتماعية والمعايير الاجتماعية؟	○ ○ ○ ○ ○
06	وجود لغة محددة في المنظمة؟	○ ○ ○ ○ ○
07	هل تمتلك المنظمة تاريخ عريق؟	○ ○ ○ ○ ○
08	هل تخلى الأفراد عن المنظمة منذ عدد من السنوات؟	○ ○ ○ ○ ○

[1] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص77.

[2] - Jason A. Colquitt et al, op cit, p526.

[3]- إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص611.

09	وجود البدائل (الخيارات) التي تحوز على قبول الأفراد.	◯ ◯ ◯ ◯ ◯

المصدر: إحسان دهش جلاب، "**إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2011، ص612.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ بأن هيمنة بعض المكونات الثقافية في المنظمة، وتوافق العاملين مع قيم ومعايير المنظمة، وتمسكهم بالمنظمة في مختلف المواقف والأزمات التي تتعرض لها، يؤدي إلى قوة الثقافة.

هذا ويوضح الجدول التالي أيضا أهم الفروق بين سمات المنظمات التي تتبنى الثقافة القوية وتلك التي تسودها سمات الثقافة الضعيفة:[1]

الجدول رقم (07): الفروق الأساسية بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

محاور الثقافة	الثقافة الضعيفة	الثقافة القوية
الرسالة والرؤية والقيم	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطا عضويا.	تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعميل وأصحاب المصلحة.
الأهداف	غير محددة وغير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنيا وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين.	أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشدا لأداء المنظمة ومعيارا لتقييم أداء الأفراد.
أسلوب القيادة	فردي، وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط.	جهود العاملين تقدر، ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء.
روح عمل الفريق	النزاعات والخلافات والاختلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل، كما أن هناك اتجاها لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذْ تسود النزاعات الفردية وتغليب المصلحة الشخصية.	العاملون يعملون جزئيا أو كليا في مجموعات، والهدف تحسين وتطوير الأداء، كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص زمنا مقدرا للمجهودات الجماعية.
حل النزاعات	تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات، وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث، وعليه ألا يخالف الآخرين، وإلا تعرض للمشكلات، لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على الأداء.	تشجع الإدارة العاملين على التعامل الايجابي مع المشكلات وحل النزاعات.

[1] - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص66.

الجودة	تعرف الجودة داخل هذه المنظمات أنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب، هذا بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم.	تعرف الجودة جزئيا بأنها مطابقة المواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعنى نظاما متكاملا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

المصدر: أمل مصطفى عصفور، "**قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة– مصر، 2008، ص ص66– 68.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) بأن الثقافة القوية تكون موجودة في المنظمات التي تتميز بوضوح رسالتها ورؤيتها، وأهدافها التي تعتبر كمعيار للأداء المنجز للأفراد، وبمشاركة عامليها في اتخاذ القرارات، ومكافأتهم على أدائهم، وبتأكيدها على روح الفريق، وتعاملها الايجابي مع المشكلات والنزاعات، وبتحديدها لطرق التحسين والتطوير من أجل البقاء والاستمرار، أما الثقافة الضعيفة فهي تميز المنظمات التي تتصف بغموض رؤيتها وأهدافها، وبعدم إشراكها للعاملين في اتخاذ القرارات، وبانعدام الرغبة لديهم في العمل ضمن فريق بسبب النزاعات، وعدم معالجتها للمشكلات واحتوائها للنزاعات، وافتقارها لنظام لجمع المعلومات عن مختلف الخدمات التي تقدمها.

المطلب الثالث: الخصائص والعوامل المحددة لقوة الثقافة التنظيمية

بالرغم من اتفاق معظم الباحثين على أهمية الثقافة التنظيمية القوية كعامل من عوامل نجاح وفاعلية المنظمة، إلا أنهم لم يتفقوا حول الخصائص التي تتسم بها تلك الثقافة القوية، وسيتم تناول بعض هذه الخصائص، والتي تمثل معظم الأفكار الصريحة والضمنية لثقافة التنظيمية:[1]

1. التعاون وجماعية العمل بروح الفريق: والمقصود بجماعية العمل هو وجود نظام من القيم والمعتقدات يدعم وينمي الارتباط والتضامن والمشاركة بين أعضاء المنظمة، حيث تسود روح الفريق بالمنظمة، ويؤمنون جميعا بأنهم مسؤولون عن إدارة أصول المنظمة.

2. المشاركة في اتخاذ القرار: إن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولا لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، بل يعزز الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المنظمة ويظهر أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من المنظمة، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة، وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ

[1] - عبدالناصر أحمد عواد، **"مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجه الأزمات، دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المدراء التنفيذيين"**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين، 2013- 2014، ص96.

القرارات التي اشتركوا في صنعها، والأهم أنها تعمل على رفع الروح المعنوية لأفراد المنظمة، وتشبع حاجتهم للاحترام وتأكيد الذات.[1]

3. التفكير الابتكاري في حل المشكلات: المقصود بالتفكير الابتكاري هو وجود نظام من المعتقدات والقيم والمعايير قادر على تحفيز قدرة المنظمة على إحداث وقبول التجديد والتغيير في الأفكار والأساليب والنظم والمخرجات بصورة تجعلها ليس فقط مستجيبة، ولكن أيضا مبادرة، مما يدعم فرصتها في البقاء والنمو والتطور.[2]

4. احترام الوقت والانضباط في العمل: الوقت هو أحد الموارد الطبيعية النادرة وهو السبيل الوحيد لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات، فالوقت مورد محدود ولا يمكن للإنسان تخزينه ولا يمكن تعويضه، وأما الانضباط في العمل فهو ضرورة من ضروريات حياة الشعوب لإنجاز خططها التنموية في كافة المجالات، وتبدأ بانضباط الفرد ثم المجموعة فالشعب كله، والانضباط هو النظام المبني على العزم والإرادة القوية المصحوبة ببذل الجهد اللازم لتطبيقه.[3]

وهذه الخصائص تعتبر هي كذلك النقاط التي يتم من خلالها التفرقة بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة التي تم تناولها سابقا.

ومن بين كذلك السمات التي تتصف بها الثقافة القوية ما يلي:[4]

✓ تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة؛

✓ أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، وتركيز جهودها في عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء، كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي، من خلال تأكيدها على قيم التوجه بالمستهلك؛

✓ إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز العاملين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، فاحترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للمنظمة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

هذا وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:[5]

✓ **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن، والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

---

[1] - عبدالناصر أحمد عواد، مرجع سبق ذكره، ص96.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق.
[4] - أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص68.
[5] - المرجع السابق، ص67.

✓ **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم، ودعمهم، وتحفيزهم.

وكذلك تعتمد درجة قوة الثقافة على توفر الخصائص التالية:[1]

✓ **كثافة الثقافة التنظيمية:** وتعني عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة، والتي تمثل بالقيم، والتقاليد، والقواعد.

✓ **نطاق المشاركة:** كلما كانت الافتراضات واسعة التأثير ويشترك فيها عدد كبير من العاملين، أدى ذلك إلى كبر تأثيرها مقارنة بالثقافة التي لا تتمتع بهذه الصفة.[2]

✓ **وضوح الترتيب:** وهو صفة الثقافة القوية التي تتميز بقواعد وتقاليد منطقية وواضحة وبسيطة مع القدرة من تكوين نمط من التقاليد يميزها عن المنظمات الموجودة في نفس القطاع، كما يجب ربط الثقافة التنظيمية بالرسالة، والأهداف، والاستراتيجيات، والعمل على تحديد الفكر لمحورية التي تتأسس عليها سواء العاملين بالداخل أو المتعاملين بالخارج (المنظمة)، فعلى سبيل المثال نجد الفكرة المحورية لـ (IBM) هو "خدمة المستهلك"، أما (ford) فهي "التوعية أولا".[3]

فيما يرى (Stephen. P. Robbins) أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية هما:[4]

✓ **عنصر الشدة:** والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

✓ **عنصر الإجماع والمشاركة:** لنفس القيم والمعتقدات التي تسود المنظمة من قبل العاملين،[5] وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في الثقافة التنظيمية، ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسين:[6]

✓ تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة، وكيفية العمل بها؛

✓ نظم العوائد والمكافآت، إذْ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

وبالتالي الثقافة القوية تنبثق عن رسالة المنظمة وأهدافها، وترتكز جهودها في إقامة علاقات متينة مع الأفراد والعملاء، كما تسعى إلى نشر قيمها، ومعتقداتها، وافتراضاتها المهمة في المنظمة، ومشاركتها مع العاملين، وكلما زادت قوة تمسك الأعضاء ومشاركتهم وإجماعهم على هذه القيم والمعتقدات، كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية.

---

[1] - رحاب محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص91.
[2] - شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص159.
[3] - المرجع السابق.
[4] - أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص67.
[5] - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص88- 89.
[6] - حسين حريم، **"إدارة المنظمات، منظور كلي"**، مرجع سبق ذكره، ص ص263- 264.

وفي هذه الدراسة سوف يتم الاعتماد على تصنيف (Stephen. P. Robbins) للعوامل المحددة لدرجة قوة الثقافة، كنموذج لدراسة الثقافة القوية ومدى تأثرها بدرجة التمكين.

المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات الثقافة القوية

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافات قوية بين أعضائها، إذْ تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة، والتعليمات، والقواعد،[1] فهي تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد السلوك المقبول.[2]

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية، وبالتأكيد ستؤثر على الفعالية والأداء للمنظمة، فالثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيمانا عميقا.[3]

وبذلك، الثقافة القوية تحقق ثلاثة عناصر للإنجاز فوق العادي في الأجل الطويل، يتم تحديدها في الآتي:[4]

- ✓ **التعبئة للأهداف:** حيث يتم توجيه الأفراد للأهداف المطلوب تحقيقها.
- ✓ **تحفيز العاملين:** فالقناعات والقيم المشتركة تجعل العاملين مسرورين بالعمل في تلك المنظمة، حيث يظهر الالتزام والإخلاص لأن العمل متعة في حد ذاته.
- ✓ **الالتزام الذاتي والرقابة الذاتية:** إن القيم والقناعات تصبح بمثابة قوى للالتزام الذاتي والرقابة الذاتية،[5] ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية والرقابية في المنظمة، ويقل اهتمام الإدارة لوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه السلوك، ويتميز العاملون في الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، مما يزيد إخلاصهم وولائهم الشديد للمنظمة.[6]

هذا ويساعد كذلك وجود ثقافة تنظيمية قوية على تحقيق ما يلي:[7]

- ✓ انخفاض معدل دوران العاملين؛
- ✓ زيادة التماسك؛

---

[1] - بلال خلف السكارنه، **"أخلاقيات العمل"**، مرجع سبق ذكره، ص361.

[2] - محمد بن علي بن حسن الليثي، **"الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007- 2008، ص28.

[3] - بلال خلف السكارنه، **"أخلاقيات العمل"**، مرجع سبق ذكره، ص ص361- 362.

[4] - مدحت محمد أبو النصر، **"إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة"**، مرجع سبق ذكره، ص413.

[5] - المرجع السابق، ص413.

[6] - محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سبق ذكره، ص28.

[7] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص17.

✓ الإنتاجية المرتفعة.[1]

ومثل هذه الثقافات القوية هي التي تميز العديد من المنظمات الناجحة مثل: (Microsoft, IBM Sony)...إلخ.[2]

ومن جهة أخرى، فبالرغم من أن الثقافة القوية تستغرق وقتاً طويلاً لتطويرها، إلا أنه في نفس الوقت من الصعب جدا أن يتم تغييرها، والأفراد الذين يعملون داخل ثقافات قوية جداً عادة ما يكونون على دراية بها، غير أن هذا يقودنا إلى نقطة هامة وهي أن الثقافة "القوية" ليست دائماً ثقافة "جيدة"، فالثقافة القوية توجه مواقف وسلوكيات العاملين، ولكن هذا لا يعني أنها دائماً ترشدهم نحو النتائج التنظيمية الأكثر نجاحا، فمثلا نجد أن شركة (Toyota) واجهت مشاكل كبيرة عندما اشتبكت ثقافتها السرية والتي كانت سيئة السمعة مع الهيئات التنظيمية في الولايات المتحدة، والذين أقروا بأن الشركة تكشف عن تهديدات السلامة.[3]

وعلى هذا النحو، فإنه من المفيد التعرف على بعض الجوانب الإيجابية والسلبية لوجود ثقافة تنظيمية قوية، ويوضح الجدول التالي بعضا من هذه المزايا والعيوب:[4]

الجدول رقم (08): إيجابيات وسلبيات الثقافة القوية

مزايا الثقافة القوية	عيوب الثقافة القوية
– تميز المنظمة عن غيرها.	– تجعل الاندماج مع منظمة أخرى أكثر صعوبة.
– تسمح للعاملين بالتعرف على أنفسهم مع المنظمة.	– جذب واحتفاظ بأنواع مماثلة من العاملين، مما يحد من التنوع الفكري.
– تسهل السلوكيات المرغوبة بين العاملين.	– تنشأ السلوكيات المتطرفة بين العاملين.
– تنشأ الاستقرار داخل المنظمة.	– تجعل التكيف مع البيئة أكثر صعوبة.

Source: Jason A. Colquitt et al, **"Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace",** 3ed Edition, McGrow-Hill, New York- America, 2013, P528.

نلاحظ من الجدول رقم (08) بأن جميع المزايا تسمح للمنظمة من أن تصبح أكثر كفاءة في أي جانب من جوانب الثقافة القوية داخل المنظمة، أما العيوب فهي من شأنها أن تؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على التكيف، وبالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية في بعض الحالات تصبح ليست قوية أو ضعيفة.[5]

وأيضا من معوقات وجود ثقافة قوية ما يمكن أن يطلق عليه الأفكار والاتجاهات التي توجه أداء جماعات أو مجموعات العمل، وتفكير المجموعات هو طريقة التفكير التي تسود داخل مجموعة ما، وحينما يفكر الفرد في الانتساب لإحدى المجموعات داخل المنظمة فلا بد من أن يعدل سلوكه لكي يتفق مع سلوك

[1] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص17.
[2] - المرجع السابق.
[3] - Jason A. Colquitt et al, op cit, P526.
[4] -Ibid, P526.
[5] -Ibid, P527.

الجماعة، والتي قد تختلف في سلوكياتها النابعة من قيمها ومعتقداتها مع الثقافة التنظيمية، مما يشكل معوقا لوجود ثقافة إيجابية جماعية.[1]

كما أن هناك حالة قد تسود المنظمة حينما يجبر الأفراد على أداء سلوك معين حتى لو كانت لديهم أفكار مختلفة كما أنهم لا يستطيعون تحدي ثقافة تنظيمية، وبالرغم من أن ذلك يعني أن هؤلاء العاملين سيسلكون سلوكا ترغبه المنظمة، إلا أن هذا النمط إذا ساد داخل المنظمة فهو من أهم معوقات التفكير الابتكاري، فالمنظمات المبتكرة تحتاج أفرادا مستعدين لتحدي الأفكار التقليدية وطرق الأداء النمطية، وأيضا تحتاج إلى الإجراءات والنظم التي تستطيع تطبيق الأفكار الجديدة بكفاءة وفعالية.[2]

وبذلك الثقافة القوية تقود الأفراد للفشل في انتهاز أية فرص، حيث تكون لديهم رؤية واحدة محددة خاصة بمنظمتهم ونشاطها، وعليه يظل الوضع جامدا، لا يعتريه أيه تغييرات في نشاط المنظمة أو أداء العمل.[3]

هذا وقد تكون هناك ثقافات فرعية تعمل على توحيد مجموعة فرعية أصغر من عاملي المنظمة، وقد يتم إنشاء هذه المجموعات الفرعية بسبب وجود قائد قوي في مجال واحد في المنظمة، فذلك ينتج عنه معايير وقيم مختلفة، أو بسبب وجود أقسام مختلفة في المنظمة تعمل بشكل مستقل، وبالتالي إنشاء الثقافات الخاصة بهم.[4]

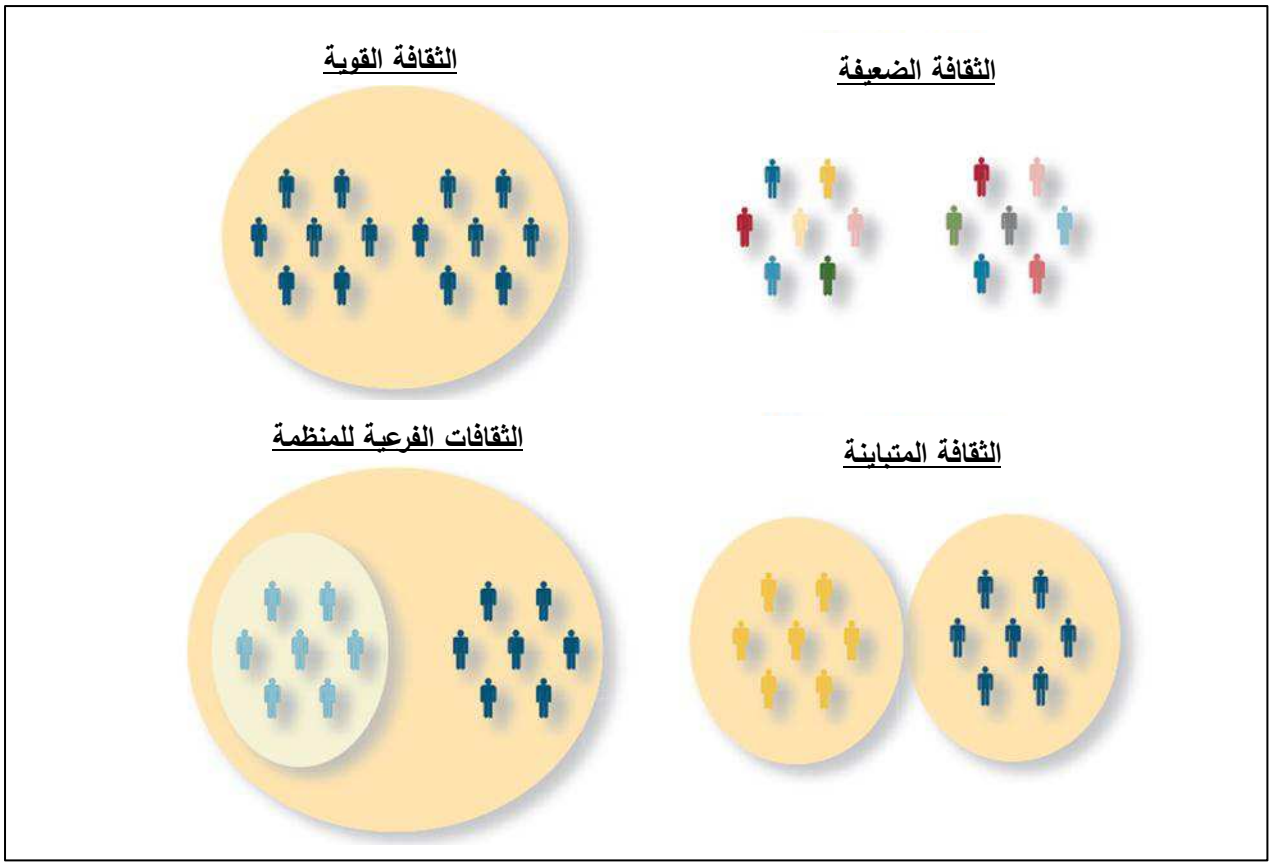
وتنشأ الثقافات الفرعية عندما تستكمل الثقافة التنظيمية العامة بثقافة أخرى أكثر تحديدا وتنظم من قبل مجموعة من العاملين، ومن المرجح أن تكون الثقافات الفرعية موجودة في المنظمات الكبيرة أكثر من وجودها في المنظمات الصغيرة، ومعظم المنظمات لا تمانع وجود ثقافات فرعية، طالما أنها لا تتعارض مع قيم الثقافة العامة.[5]

هذا ويمكن أن تكون الثقافات الفرعية مفيدة جداً للمنظمات إذا كان هناك مجالات عمل في المنظمة لديها مطالب واحتياجات مختلفة لعمالها، ومع ذلك عندما لا تتطابق قيم الثقافات الفرعية مع القيم العامة للمنظمة، فيطلق على الثقافات الفرعية عندئذ "بالثقافات المضادة"، وفي بعض الأحيان يمكن أن تكون الثقافات المضادة غرضاً مفيداً عن طريق تحدي القيم العامة للمنظمة، مما يدل إلى الحاجة إلى التغيير، وكذلك يمكن أن تنقسم الثقافات المضادة للثقافة التنظيمية إلى قسمين، مما يؤدي إلى ثقافة متباينة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:[6]

---

[1] - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص ص65- 66.
[2] - المرجع السابق، ص66.
[3] - يورك برس، مرجع سبق ذكره، ص262.
[4] - Jason A. Colquitt et al, op cit, PP527- 528.
[5] - Ibid, P528.
[6] - Ibid, PP528- 529.

الشكل رقم (14): الثقافة القوية والثقافات الفرعية



Source: Jason A. Colquitt et al, **"Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace",** 3rded, McGrow-Hill, New York- America, 2013, P528.

من خلال الشكل رقم (14) نلاحظ بأن الثقافة القوية يكون فيها الأفراد يحملون لنفس القيم والمعتقدات، بينما في الثقافة الضعيفة فنجد أن الأفراد يختلفون في القيم التي يحملونها عن ما هو سائد في المنظمة، أما الثقافات الفرعية فتنشأ في نفس إطار الثقافة العامة وتكون مكملة لها، بينما الثقافة المتباينة فهي تعني وجود ثقافات فرعية معارضة تماما لثقافة العامة للمنظمة، وفي نفس الوقت تختلف عن بعضها البعض.

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن الثقافة التنظيمية القوية بقدر ما لها من مميزات وايجابيات من حيث تحقيق الاستقرار للمنظمة وارتفاع الالتزام وولاء العاملين، وتحقيقها للرقابة الذاتية، بقدر ما لها سلبيات تعيق المنظمة من النمو واحراز التقدم والنجاح من حيث تكيفها مع متغيرات البيئة، وبالتالي يجب أن تقوم الثقافة التنظيمية على قيم تسمح للمنظمة من التجديد، والابتكار، والنمو، والتأقلم مع متغيرات بيئتها، وذلك من شأنه أن يجعل المنظمة تتكيف وتتصدى بفاعلية لأي موقف تتعرض له، وكذلك يجعل العاملين أكثر مرونة لتلاءم مع هذه التغييرات.

المبحث الرابع: درجات التمكين ودورها في الثقافة التنظيمية

في هذا المبحث سوف يتم التعرف على الدرجات المختلفة للتمكين، ومؤشرات قياسها، بالإضافة إلى التعرف على مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية، والعلاقة بين درجة التمكين والثقافة القوية.

المطلب الأول: درجات تمكين العاملين

إن المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعد العاملين فيها مصدرا أوليا لقوة المدير، لا تكلفة يجب خفضها، إذْ يتم تقديم فيها حوافز تنافسية للعاملين، وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى منح العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية الذي يعطيهم نصيبا من الأرباح، وبصفة عامة يمكن القبول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للعاملين في المنظمة كالتالي:[1]

الشكل رقم (15): مستويات التنمية المعنوية للعاملين في المنظمة



المصدر: رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، "**الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات**"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2008، ص142.

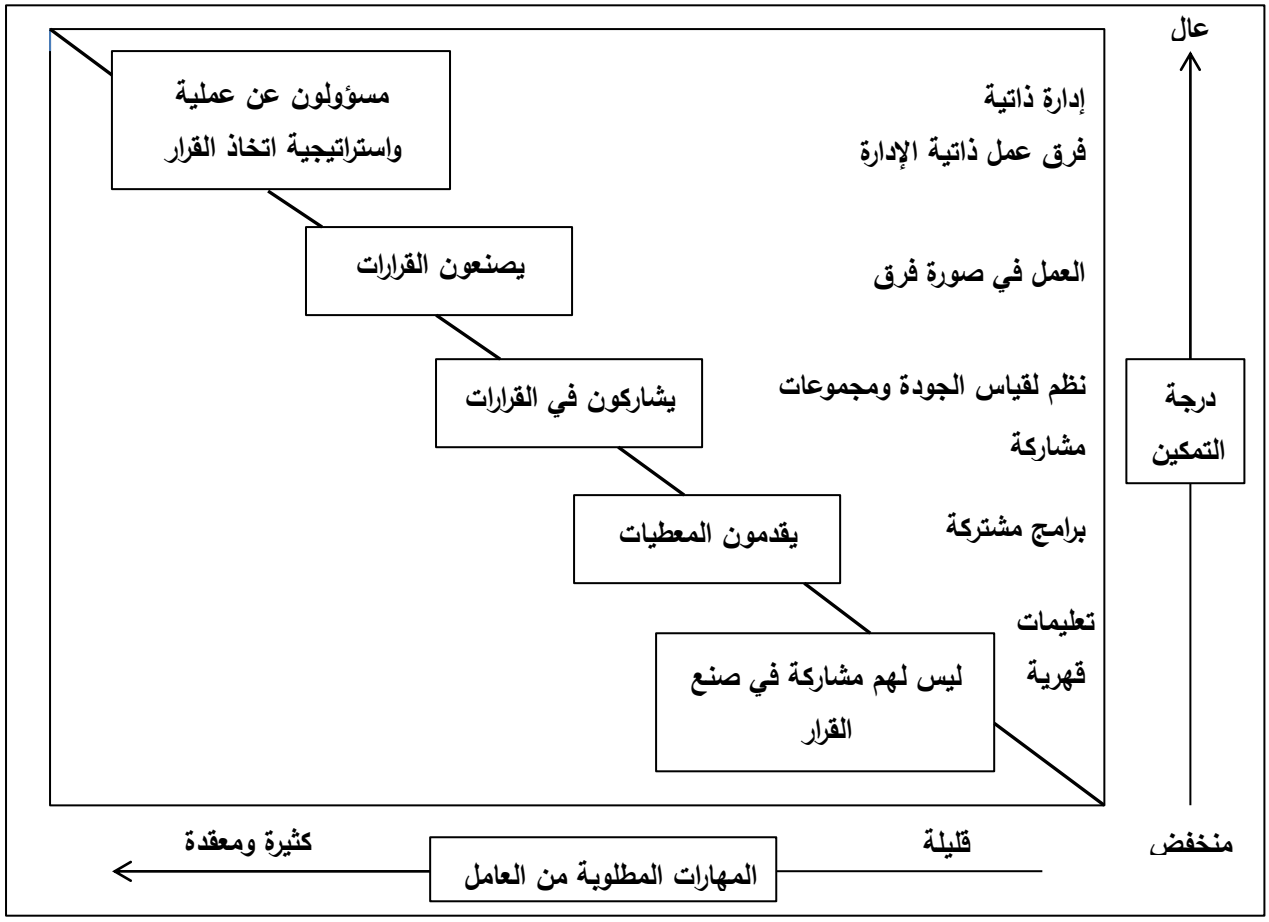
من خلال الشكل رقم (15) نلاحظ بأن المستوى الأول (ما قبل التقليدي) تتميز فيه إدارة الأفراد بالتعسف، والتحكم، والظلم، ولذلك يقتصر سلوك العامل على انجاز العمل واتباعه للقواعد من أجل تفادي العقاب، كما يكون اهتمام العامل بمصلحته الشخصية ولا يهتم بالمصلحة العامة، وذلك نتيجة لسلوك الإدارة وتعاملاتها المجحفة مع العاملين، بينما المستوى الثاني (التقليدي)، تتميز فيه إدارة الأفراد بالتوجيه، والارشاد،

[1] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص142.

وتشجيع العمال للعمل في شكل فرق، وبذلك يؤدي العامل كل الواجبات والالتزامات التي يفرضها عليه النظام الاجتماعي، أما فيما يخص المستوى الثالث (ما بعد التقليدي) فيكون نوع الإدارة تحويلي أي مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، وعليه يصبح العامل ممكن، ويتبع نظم العدالة والحقوق التي يختارها بنفسه، كذلك يقوم بحل المشاكل التي تواجهه بطريقة ابتكارية دون الرجوع إلى الإدارة، كما يصبح يوازن بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة، وذلك نتيجة لتعزيز قيمه الأخلاقية، ودوافعه الذاتية، ورفع روحه المعنوية.

هذا وقد أصبحت الكثير من المنظمات اليوم تطبق برامج التمكين، ولكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات، وتسير أساليب التمكين الحالية في التسلسل كما هو موضح في الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (16): درجات تمكين العاملين



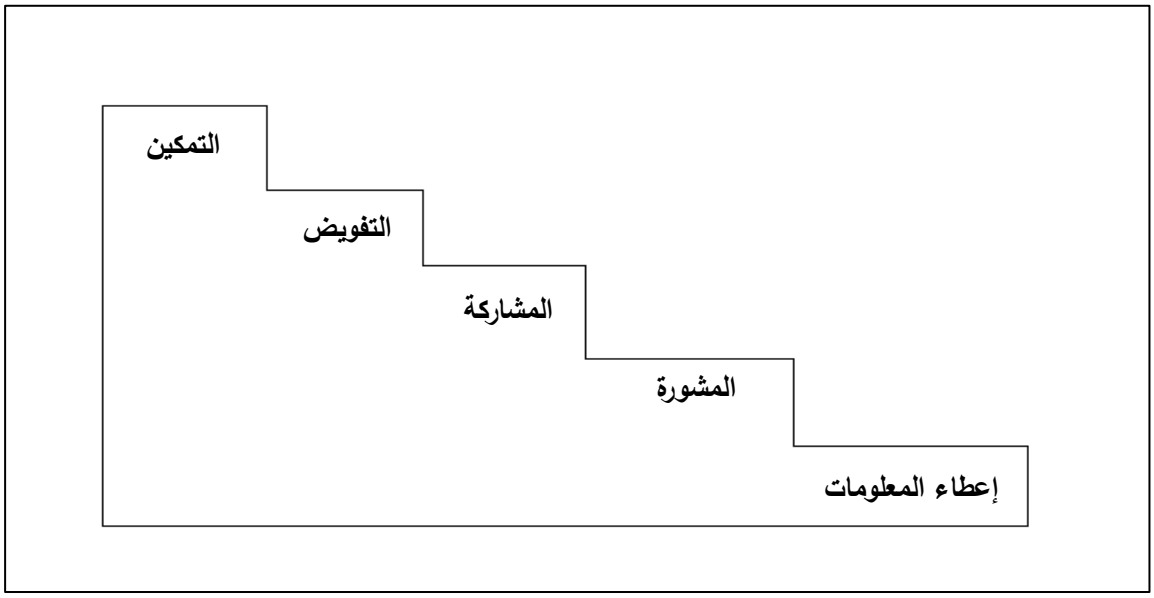
المصدر: رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، "**الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات**"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2008، ص141.

[1] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص141.

نلاحظ من الشكل رقم (16) بأن تدرج مستويات التمكين يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة، والتمكين المطلق أحد الأمثلة على ذلك، إذْ يتحقق عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف، وتنظيم، وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة،[1] هذا ونلاحظ من الشكل بأنه كلما زادت درجات التمكين كلما كانت المهارات المطلوبة من العامل كثيرة ومعقدة.

إذن درجات التمكين هي عديدة تتمثل في خطوات منفصلة ربما تأخذ على المستوى الفردي أو على مستوى المجموعة، والإجراء الأفضل هو أخذ هذه العملية خطوة بخطوة، والمجموعات المشاركة يجب أن تكتسب الخبرة في الخطوة الأولى قبل الوصول إلى الثانية وهكذا، وفي كل خطوة يختبر المديرون والعاملون بعضهم البعض في مجال الثقة، والإخلاص، والانفتاح، وبذلك يتخذ القرار الأصلح بين الأفراد، بغض النظر عن موقعه في المنظمة، ويمكن تمثيل هذه الدرجات بيانيا في الشكل الآتي:[2]

الشكل رقم (17): الدرجات الأساسية لتمكين العاملين



المصدر: كرمية توفيق، "**تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص90.

ويوضح الشكل رقم (17) المستويات المختلفة للتمكين، والتي تأخذ بشكل متدرج، بحيث لا يمكن الوصول إلى مستوى المشورة دون امتلاك المعلومات، وتليها المشاركة في صنع واتخاذ القرار، ثم تفويض السلطة وتحويل جزء من الصلاحيات إلى العاملين، وصولا إلى مستوى التمكين الكامل.

[1] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص142.
[2] - كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص89- 90.

ومن جهة أخرى يقسم *(McShane and Glinow) تمكين العاملين إلى ثلاثة مستويات، وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات، وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها العاملون تطبيق تلك السلطة:[1]

1. المستوى الأدنى: يظهر في شكل (الاستشارة الانتقائية) حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي تقديم معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

2. المستوى المتوسط: ويظهر في شكل (الاستشارة الموسعة) سواء كان ذلك بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة، وبعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم.

3. المستوى الأعلى: ويظهر في شكل (الاستشارة الكاملة) التي يتسلم من خلالها العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، واختيار الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه.

وبذلك درجات التمكين وفق هذه المستويات تكون بداية بتقديم بعض العاملين الذين تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة آرائهم حول بعض القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، وفي المستوى المتوسط تقدم للعاملين معلومات حول المشكلة، ويقدمون بدورهم تحليلهم للمشكلة وطريقة التعامل معها، أما المستوى الأعلى فالعاملون هم من يصنعون ويتخذون القرار، ويراقبون نتائجه.

في حين حدد (Pastor) أربعة مستويات لتمكين العاملين وهي:[2]

1. المستوى الأول: يضع فيه المدير القرارات ويعلم فريق العمل بها، وقد يبدو هذا أساسا واضحا للعملية السليمة، إلا أنه في الغالب يقوم المديرون بوضع قراراتهم ولا يكلفون أنفسهم عناء إطلاع الفريق على الأسباب والموجبات التي أدت إلى اتخاذها.

2. المستوى الثاني: يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات أو إضافات، ويقوم بالتمهيد لوضع القرارات بالاعتماد على الاقتراحات والإضافات، التي وردت من الفريق، ويعلم الفريق بها.

3. المستوى الثالث: يناقش المدير مع الفريق الوضع بشكل مفصل، ويطلب أوراق عمل من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ولكن يعلم الفريق بذلك.

---

*McShane and Glinow: Steven L. McShane: أستاذ مؤسس للإدارة في كلية إدارة الأعمال بجامعة ويسترن أستراليا، كما أنه قام بالتدريس في عدة جامعات (كندا، وماليزيا)، هذا وقد أجرى برامج تنفيذية مع العديد من الشركات من أشهرها (Nokia) و(McGraw-Hill)، وهو أيضا متحدث زائر شهير، وقدم عروض لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في الدول الأخرى. Mary Ann Von Glinow: هي مديرة مركز تعليم الأعمال والبحث الدولي، وأستاذة باحثة في الإدارة والأعمال الدولية في جامعة فلوريدا الدولية، وهي أيضا نائبة رئيس أكاديمية الأعمال الدولية (AIB).

[1] - أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، مرجع سبق ذكره، ص ص46- 47.

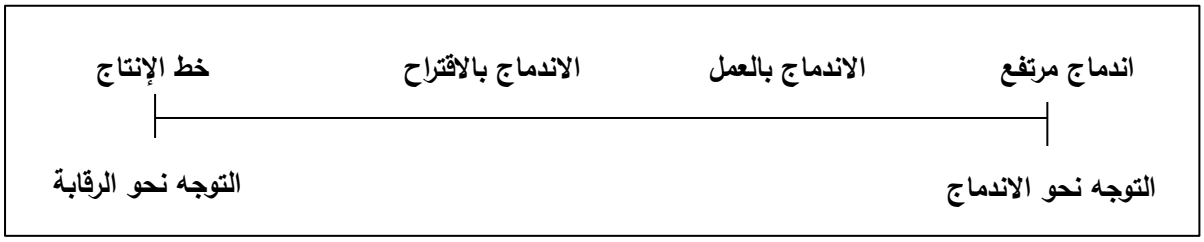
[2] - أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص17.

4. المستوى الرابع: الاستمرار في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية، ومرونة الاتصال بكافة أشكاله، وفيها تقر القرارات بشكل نهائي بالتعاون ما بين المدير والفريق.[1]

وبذلك التمكين الكلي في نظر (Pastor) هو مشاركة الفريق للمدير في اتخاذ القرارات، ففي المستوى الأول يكون القرار النهائي للمدير دون مراجعته مع الفريق أو إعلامه بأسبابه، أما المستوى الثاني فالفريق يسمح له بتقديم الاقتراحات والآراء، وقد يأخذ بها المدير في اتخاذه للقرار، بينما المستوى الثالث يقدم المدير للفريق معلومات مفصلة حول الوضع أو المشكلة، ويطلب من الفريق ايجاد الحلول، ولكن قد لا يأخذ بها المدير، أما المستوى الرابع فتكون المشاركة كلية للفريق.

وقد اقترح *(Bowen & Lawler) نموذجاً لدرجات التمكين يتكون من طرفين، يعبر فيه الطرف الأول عن توجه الإدارة نحو فرض سيطرتها على الأفراد العاملين (Control oriented)، في حين يعبر الطرف الآخر عن توجه الإدارة نحو اندماج الأفراد العاملين (Involvement oriented).[2]

الشكل رقم (18): درجات التمكين من وجهة نظر(Bowen & Lawler)



المصدر: إحسان دهش جلاب، "**إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2011، ص449.

ومن خلال الشكل رقم (18) نلاحظ بأن مستويات التمكين تتدرج من اليسار إلى اليمين، ابتداءً من التوجه نحو الرقابة والسيطرة الكاملة للإدارة في تسيير العمل، وصولا إلى الاندماج العالي وإحساس العاملين بدورهم ومساهماتهم الفعلية في الأداء الكلي للمنظمة.

وبذلك يتضح من الشكل رقم (18) أن هناك ثلاثة درجات من الاندماج (الانغماس) وهي:[3]

1. الاندماج في الاقتراح (Suggestion involvement): يمثل الاندماج في الاقتراح تغييرا طفيفا مقارنة مع التوجه نحو الرقابة، إذْ يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي يؤدى بموجبها

---

[1] - أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص17.

*Bowen & Lawler: David E. Bowen: أستاذ مشارك في الإدارة وبرامج الأعمال بجامعة أريزونا. Edward E. Lawler III: أستاذ متميز في إدارة الأعمال كلية مارشال للأعمال، جامعة جنوب كاليفورنيا، وبعد ذلك أسس وأصبح مديرًا لمركز المنظمات الفعالة بالجامعة، وقد تم تكريمه من قبل (Fortune) و(Business Week) كواحدة من مؤسسات البحث الإداري الرائدة في البلاد، كما تم تكريمه كمساهم رئيسي في النظرية، والبحث، والممارسة، في مجالات إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي، والفعالية التنظيمية، هذا وقد أعلنت (BusinessWeek) بأنه كواحد من كبار معلمي الستة في مجال الإدارة، ووصفه المدير التنفيذي للموارد البشرية بأنه أحد أكثر الأشخاص تأثيراً في الموارد البشرية.

[2] - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص448.

[3] - المرجع السابق، ص449.

العمل، كما يكافؤون على ذلك، وتبقى الرقابة بيد الإدارة في قبول أو عدم قبول تلك الأفكار، والتمكين في هذا المستوى يأخذ محتواه من القبول الرسمي لأفكار الأفراد العاملين، ولكن من دون إحداث أي تغيير في عملية الرقابة من قبل الإدارة.[1]

2. الاندماج في العمل (Job involvement): يمثل الاندماج في العمل تغييرا أكثر أهمية، حيث يستطيع الأفراد تطوير المهارات واستعمالها، كما يمتلك الأفراد استقلالية كبيرة في عملهم ويحصلون على التغذية العكسية المناسبة عن العمل الذي يقومون به، وهنا يقتصر دور المشرفين على التركيز على الدعم (Support) بدلا من التوجيه (Direction).[2]

3. الاندماج المرتفع (High involvement): يحدث الاندماج المرتفع عندما تمنح المنظمة الأفراد العاملين فيها إحساساً بالمشاركة في الأداء الإجمالي لها.[3]

وحسب ما قدمه (Bowen & Lawler) فإن الانتقال من تقديم العمال للأفكار لتحسين العمل، ومن ثم امتلاك الحرية في طريقة أداء العمل، وصولا إلى احساس العاملين بالمشاركة في الأداء الكلي للمنظمة، كلها مراحل تمثل درجات للتمكين، والتي قد تخلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب رؤية المنظمة للعنصر البشري، ودوره الجوهري في تحقيق أهدافها.

هذا وقد أشار كذلك (Bowen & Lawler) إلى درجات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في الخط الأمامي من خلال هذه المكونات الأربعة:[4]

- ✓ المعلومات عن أداء المنظمة؛
- ✓ مكافآت المنظمة على هذا الأداء؛
- ✓ المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه؛
- ✓ القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها.

وحسب توافر هذه المكونات الأربعة يمكن تحديد درجة التمكين في المنظمة،[5] فامتلاك العاملين للمعلومات عن أداء منظمتهم، وفهم كيفية المساهمة فيه، ومنحهم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات التي تؤثر عليه، ومكافأتهم على أدائهم وانجازاتهم، يحقق في مجمله التمكين الكلي.

---

[1] - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص449.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق، ص ص449- 450.
[4] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص143.
[5] - المرجع السابق.

أما من وجهة نظر(Daft) فإن التمكين في أي منظمة يتخذ عدة مستويات متدرجة، إذْ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا وعلى النحو الآتي:[1]

1. نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم؛

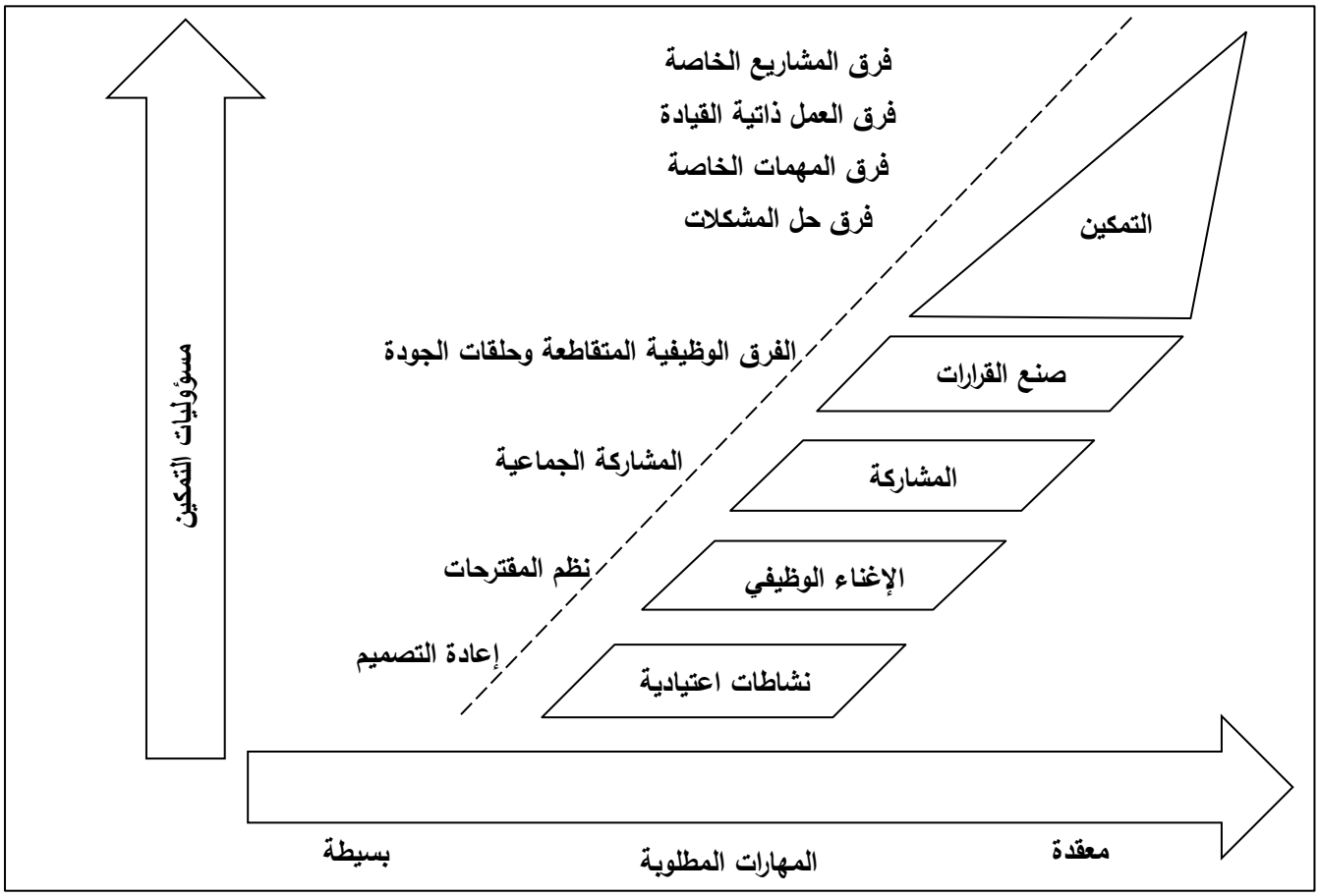
2. تشجيع مقترحات العاملين؛

3. منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وخاصة من ينال الثقة منهم؛

4. تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة، وفرق المهمات الخاصة، وفرق حل المشكلات، وفرق الوظيفة المتقاطعة، وفرق العمل ذاتية القيادة، وفرق المشاريع الخاصة؛

5. تمكين العاملين على نحو تام.

الشكل رقم (19): درجات التمكين من وجهة نظر(Daft)



المصدر: زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، "**إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2009، ص97.

[1] - زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **"إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"**، مرجع سبق ذكره، ص ص96-97.

يلاحظ من الشكل رقم (19) بأن مدرج التمكين يبدأ بالمستوى الأول وهو المستوى الذي ليس فيه للأفراد حرية في التصرف وينتهي بمستوى التمكين الكامل، حيث يشارك الأفراد بفاعلية في تحديد استراتيجية المنظمة، كما يمنحون صلاحية اتخاذ القرار ويسيطرون على أداء أعمالهم، وفي مستوى التمكين يمتلك الأفراد قوة التأثير والتغيير في ميادين مهمة كالأهداف، والهياكل التنظيمية، ونظم المكافأة.[1]

وبذلك تقسيم (Daft) لدرجات التمكين يعتبر هو التقسيم الشامل الذي لم يهمل أهم مرحلة في التمكين وهي إعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء أو الاثراء الوظيفي الذي يسمح بجانب من الاستقلالية والحرية للعاملين في السيطرة على وظائفهم، والرقابة الذاتية على أعمالهم، حتى يشعر العاملون بقدرتهم على التأثير على كل ما يحيط بعملهم ومخرجاته.

وعليه سوف يتم الاعتماد في هذه الدراسة على نموذج (Daft) في قياس مستوى أو درجة التمكين في المؤسسة محل الدراسة ومدى تعزيزها للثقافة القوية.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس درجات تمكين العاملين

هناك من يرى أن للتمكين بعدين رئيسين هما:[2]

1. البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق، وحل النزاع، والقيادة، وبناء الثقة.

2. البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

وبذلك التمكين يسمح للعامل بالتعلم المستمر واكتساب المهارات والخبرات من خلال مختلف المواقف التي يواجهها في عمله، والصلاحيات التي يمتلكها في اتخاذ القرارات، وحل المشاكل، وعمله مع الآخرين، ومختلف البرامج التدريبية التي يمر بها.

وقد حدد [*](Lashely and McGoldrick) خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد شكل التمكين المستخدم في أي منظمة، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:[3]

1. المهمة (Task): يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للعامل الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للعامل الممكن من تفسير الجوانب الملموسة، وغير ملموسة في المنظمة، كرضا العاملين مثلا.

---

[1] - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص451.

[2] - إبراهيم رفيق اليازجي، مرجع سبق ذكره، ص19.

[*] Lashely and McGoldrick: Conrad Lashley محاضر وباحث متخصص في الضيافة، كلية السياحة وإدارة الضيافة، جامعة ليدز متروبوليتان، انجلترا، شارك في تأليف وتحرير ستة عشر كتابًا وأكثر من 100 مقالة منشورة في المجلات الأكاديمية وتقارير المؤتمرات، بالإضافة إلى عمله كرئيس تحرير للمجلة التجارية (Hospitality Review) والمحرّر المشارك لـ (Research in Hospitality Management) إن اهتمامه البحثي الرئيس هو السلوك المضياف كمصدر محتمل للميزة التنافسية Jim McGoldrick : أستاذ إدارة الموارد البشرية ونائب مدير جامعة أبيرتاي، اسكتلندا، ورئيس منتدى الجامعة لتنمية الموارد البشرية، وعضو تطوير في مجلس إدارة تنمية الموارد البشرية الدولية.

[3] - أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، مرجع سبق ذكره، ص44.

2. تحديد المهمة (Task allocation): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار حجم الاستقلالية المسؤول عنها العامل أو مجموعة من العاملين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به،[1] ومن ثم إعطاء العاملين الفرصة للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى يوجد تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.[2]

3. القوة (Power): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، والمهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، وإلى أي مدى تكون السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.[3]

4. الالتزام (Commitment): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام العاملين، والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين،[4] والقيام بتحفيزهم من خلال توفير احتياجاتهم للقوة، والاحتياجات الاجتماعية، وزيادة الثقة بالنفس.[5]

5. الثقافة (Culture): يبحث هذا البعد في مدى قدرة الثقافة التنظيمية على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بأنها بيروقراطية، أو سلطوية، أو ديموقراطية، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقا له.[6]

وبالتالي هذه الأبعاد تقيس المهام التي يقوم بها العامل، والاستقلالية الممنوحة للقيام بها، والقوة التي يشعر بها عند تمكينه، ومدى مشاركته في السلطة، ومدى تعزيز شعوره بالالتزام من خلال الثقة، والتحفيز الذي يمنح له، ومدى تشجيع الثقافة التنظيمية لهذا الأسلوب، إلا أن هذا التصنيف أغفل جانب مهم في التمكين، وهو عمل الفريق.

---

[1] - أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، مرجع سبق ذكره، ص44.
[2] - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، **"استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص53.
[3] - أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، مرجع سبق ذكره، ص44.
[4] - المرجع السابق.
[5] - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، **"استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"**، مرجع سبق ذكره، ص54.
[6] - المرجع السابق.

أما *(Handy) فقد اقترح بأن الافتراضات التي تستند إليها المنظمات التمكينية هي:[1]

1. الكفاءة (Competence): الاعتقاد بأن العاملين يمكن أن يؤدوا ويعملوا في نطاق كفاءتهم مع حد أدنى من الإشراف.

2. الثقة (Trust): ليس من الضروري الاعتقاد بكفاءة العاملين وحسب بل وبالثقة بأن يؤدوا وظائفهم.

3. عمل الفريق (Team work): إن المشاكل التنظيمية القليلة يمكن أن تحل من خلال شخص يعمل بمفرده، ولكن في ظل التحديات الجديدة والمشاكل التي تظهر، فإن العاملين يجب أن يجتمعوا في فرق مرنة دون حواجز المكانة أو الهيراركية لحل المشكلات في نطاق أهداف وقيم المنظمة.

ووفقا لهذه الأبعاد فالمنظمة الممكنة تسمح للعامل بأداء وظائفه دون رقابة مباشرة، فهي تثق في كفاءته ومهاراته، كما أنها تشجعه للعمل مع الآخرين، وذلك من أجل تعزيز شعوره بالانتماء، وحل المشاكل بطرق ابداعية، إلا أن هذا التصنيف أهمل جوانب مهمة كالتحفيز، ومدى توفير المعلومات.

وهناك من يرى بأن أبعاد التمكين تتمثل في:

1. تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذْ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، فالتمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصددها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.[2]

2. التدريب: وهو عملية منظمة يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للعاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات العامل وبين متطلبات الوظيفة،[3] فهو يهدف إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، وبذلك يستمد أهميته بارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية.[4]

---

*Charles Handy: هو مؤلف وفيلسوف ايرلندي متخصص في السلوك التنظيمي والإدارة، وقد تم تصنيفه من بين المفكرين الخمسين، وهي قائمة خاصة بأكثر مفكري الإدارة تأثيرًا، في عام 2001 كان ثانيا في هذه القائمة، خلف بيتر دراكر، وفي عام 2005 كان العاشر.

[1] - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص135.

[2] - جواد محسن راضي، **"التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد01، 2010، ص64.

[3] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **"دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"**، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، المنصورة- مصر، 2009، ص141.

[4] - عادل محمد زايد، **"إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية"**، دار كتب عربية، القاهرة- مصر، 2003، ص284.

ويعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة برامج ومواد تدريبية مناسبة وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، وإنه لمن الضروري للمنظمات أن تدرب أعضاءها وتعيد تأهيلهم للوصول إلى مستوى عالٍ من المهارات المطلوبة لأداء أعمالهم.[1]

3. الاتصال: يعتبر وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين العاملين لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.[2]

ويعد الاتصال الفعال وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات المفتاح الرئيس للتمكين، فسهولة الحصول على المعلومات وسرعة توفرها في الوقت المناسب تحقق للعاملين القدرة على اتخاذ القرار المناسب وتزيد من تمكينهم في أداء مهامهم بأكثر كفاءة وفاعلية.[3]

4. التحفيز: هو عبارة عن مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد والاهتمام بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج، ورفع روح المعنوية عند العاملين، وإشباع حاجاتهم، وتعزيز قدراتهم الإبداعية.[4]

وتسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقييم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كناتج نهائي للتمكين.[5]

5. بناء فرق العمل: إن فرق العمل الفعالة هي جماعات تنظيمية أكثر إنتاجية،[6] والتي يمتلك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء التي يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها.[7]

ويعني بناء فريق عمل تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وتنسيق السلوك الجماعي يعني تفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعض من حيث الأداء، والدوافع، والاتجاهات، والمواقف، والقدرات، والتأييد المشترك، والشعور بأن الانجاز بشكل جماعي أكثر من الانجاز الفردي.[8]

---

[1] - فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، مرجع سبق ذكره، ص30.
[2] - خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، **"مبادئ إدارة الأعمال"**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص348.
[3] - فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، مرجع سبق ذكره، ص31.
[4] - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص93.
[5] - حسن مروان عفانة، مرجع سبق ذكره، ص15.
[6] - سوزان .أ. ويلان، **"كيفية بناء فرق عمل فعالة، دليل عملي للأعضاء والقادة"**، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص9.
[7] - محمد سعيد أنور سلطان، **"السلوك التنظيمي"**، دار الجامعة الحديدة، الإسكندرية- مصر، 2004، ص 292.
[8] - ناصر محمد العديلي، **"إدارة السلوك التنظيمي"**، ط1، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض- السعودية، 1993، ص 379.

وتعد فرق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعليه وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقيه تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها.[1]

وبالتالي فإن هذه الأبعاد تقيس السلطة التي تم نقلها للعامل، ومدى نجاح البرامج التدريبية في سد الفجوة ما بين قدرات العامل ومتطلبات وظيفته، ومدى سهولة وسرعة توفر المعلومات في الوقت المناسب، وكذلك مدى ملائمة الحوافز المادية والمعنوية لأداء العامل، ومدى اعتماد المنظمة على فرق العمل في تحقيق أهدافها، والتصدي للمشكلات التي تواجهها، وبذلك فإن هذه الأبعاد تعتبر مؤشرات شاملة لقياس درجات التمكين، فهي تشكل الجوانب الأساسية والمهمة في التمكين، وتعبر عنه.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية

يوجد هناك ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية، حيث يتم تقييم الثقافة التنظيمية بعدد من النقاط التي تمثل معياراً للحكم على إيجابية الثقافة التنظيمية،[2] وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

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 التغيير، وتحمل المخاطر التي تنجم عنه،[3] ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

أ. دور الإدارة وأسلوبها: ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب(متغير مستقل مؤثر)، أم أن دورها سباق ومخطط مسبقا حيث تضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف مسبقا وقبل حلول الأزمات، أي أنها تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها (متغير مستقل مؤثر وفعال)، ولا شك أن الدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تعتمد على التفكير التقليدي، أما الدور الثاني (المستقل) فإنه يعبر عن ثقافة متطورة إيجابية.[4]

[1] - حسن مروان عفانة، مرجع سبق ذكره، ص15.
[2] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص100.
[3] - بوبكر منصور، مرجع سبق ذكره، ص45.
[4] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص101.

ب. إدراك دور الإدارة واتجاه العاملين نحوه: وذلك عن طريق توضيح مدى إدراك الإدارة لدورها كمراقب وموجه ومتدخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن للعاملين مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدافع والحافز للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وفي الثانية تكون إيجابية.[1]

ج. إدراك المسؤولية: تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معا، فما مدى إدراك العاملين أنهم غير مسؤولين عن شيء، وما مدى إدراك الإدارة أن العاملين مسؤولين عن كل شيء، وتكون الثقافة إيجابية مبنية على المشاركة في حالة ما إذا تم تقاسم المسؤولية، وأن السلبيات ليس مرجعها فقط العاملين.[2]

د.الدافعية وسلوك العاملين: عندما تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز، ومختلف الدوافع الأخرى ذات الجانب المعنوي، ودعم روح الفريق، ودوافع المتعة في العمل، فإن ذلك يجعل سلوكهم ينموا عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة، ففي هذه الحالة تكون الثقافة التنظيمية إيجابية دافعة ومحفزة للعاملين والعكس صحيح.[3]

هـ. قيادة التغيير بالمنظمة: قد تبنى الثقافة التنظيمية على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، وعليه فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير أمر مفروض عليهم، ولن يشاركوا فيه ولن يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد وذو تأثير سلبي، وعكس ذلك إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويتشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له إلى آخر مراحله، فهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.[4]

و. المشاركة والمخاطرة: إذا كانت الثقافة تأسست على الاتصالات النازلة فقط التي تفصل بين التخطيط والتنفيذ، وهو ما ينتج عنه الممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلا من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة عن ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية وهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز، وعكس ذلك إذا سادت المنظمات ثقافة المشاركة، ونشر المعلومات، والثقة المتبادلة، والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، ففي هذه الحالة تسود روح المشاركة والتعاون، وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.[5]

[1] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص101.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق.
[4] - المرجع السابق.
[5] - المرجع السابق.

2. البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:

يحدد الهيكل التنظيمي 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 العناصر التالية:[1]

أ. طبيعة الاتصالات: تمثل الاتصالات جزء من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط، ومن أعلى إلى أسفل، وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة، فيخشى كل فرد أن يعمل شيء فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة، والزمالة، والتعاون، وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال، بحيث تتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية، ومحفزة، ومشجعة، وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولا بأول.

ب. إقبال الأفراد على العمل الجماعي: إن إقبال الأفراد على العمل الجماعي يرتبط بدرجة كبيرة بجهود الإدارة العليا إزاء ذلك، فإذا ما كانت الإدارة تزكي روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد، يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت، فإن هذا سيؤدي حتما إلى تجسيد علاقات الحب والاحترام بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف ولو كانت أزمة، وعلى النقيض من ذلك قد تؤيد وتساند الإدارة العليا للمنظمة الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة، وتشجع الصراعات بين العاملين فتتولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة وغير إيجابية، ومن ثم فإن الأفراد لا يقبلون على العمل الجماعي، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة.

ج. توزيع المهام والأدوار ومعرفتها: قد تكون الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد سلبية، تنبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تنبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث توجد هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية، والفعالة في تحقيقها، إذْ أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون الثقافة التنظيمية مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

د.الإيمان بأهمية التدريب: إذا كانت الثقافة التنظيمية تنظر للنشاط التدريبي على أنه نشاط قصير الأجل، ينتظر منه عائد سريع، وأن ميزانيته محدودة، وهو نشاط إداري عادي، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية والمصداقية، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على أن التدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، كما توضع موازنة التدريب بالشكل الذي يتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنويا، فإن مثل هذه

[1] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص ص102- 103.

الثقافة سوف تكون إيجابية، إذْ تساعد على التقدم، والنمو، والريادة، والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء.[1]

هـ. متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ: إن الثقافة التنظيمية التي تعتمد على نظام يشجع على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ، من خلال انتهاج سياسة الاستعداد، والترقب لمواجهة أي ظرف طارئ، وقد يصل الأمر في بعض الحالات إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة،[2] يمكن اعتبارها بأنها ثقافة المبادأة والاستعداد، وليست ثقافة رد الفعل والتعامل مع الموقف الذي تواجهه،[3] في حين أن اعتماد المنظمة فلسفة التواكل، والتكاسل، واللامبالاة، وانتظار حدوث الأزمات يعرضها إلى مخاطر جمة، ويجعل من ثقافتها التنظيمية تتصف بالسلبية.[4]

3. البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه:

ويشتمل هذا البعد على العناصر التالية:[5]

أ. قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم: قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا للخصم نتيجة انخفاض الأداء، أو العقاب الشخصي، أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي والشعور بالتهديد، وقد يحدث العكس تماما حينما تسود في المنظمة ثقافة مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان عند ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد.

ب. عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين: إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فإن هذا سوف يولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل،[6] أما إذا كانت المنظمة تسودها ثقافة تنظيمية تعتمد العدالة في طرق التقييم كمبدأ يعكس قيم هذه الثقافة، فإن الأفراد بلا شك سيشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة التقييم هي السبب في إثارة المشاكل والصراعات.[7]

ج. حجم العمل وملاءمته لإمكانيات وقدرات الفرد الشخصية: إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإن المنظمة تسودها ثقافة مبنية على تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من إمكانياتهم،

[1] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص ص103- 104.
[2] - بوبكر منصور، مرجع سبق ذكره، ص50.
[3] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص104.
[4] - بوبكر منصور، مرجع سبق ذكره، ص50.
[5] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص104.
[6] - المرجع السابق.
[7] - بوبكر منصور، مرجع سبق ذكره، ص50.

وهو ما يتولد عنه ضغوط تدفع بالأفراد إلى إثارة المشكلات، أما إذا سادت المنظمة ثقافة مبنية على تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود إمكانياتهم وقدراتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.[1]

د.الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي: عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمنظمة بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد المخاوف المرتبطة بمشاعر التهديد بالفصل عن العمل، أو توقف نشاط المنظمة، فإن ذلك يعكس ثقافة تنظيمية قوية وايجابية قادرة على تمكين أفرادها من الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، ومن ثم ارتفاع مستوى دافعية الأفراد إلى المشاركة الايجابية في تطور وتقدم المنظمة.[2]

هـ. عدد ساعات العمل ومواعيده: قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكذا مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد، وبذلك فإن هذا الشعور يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي،[3] وعليه يصبح الأفراد أكثر استجابة للضغوط والقلق، وبالتالي إثارة المشكلات،[4] والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة، وساعات العمل المقررة، وأن المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.[5]

و. العدالة والمساواة بين العاملين: إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للتذمر والاضطرابات داخل المنظمة، فتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص بأنه يأخذ حقوقه دون المطالبة بها،[6] وبالتالي يوجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية.[7]

ز. المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز: إن المنظمات التي تتبنى ثقافة تدعم المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها انطلاقا من الاعتقاد بأن كل عامل في المنظمة مهما كان موقعه فيها هو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته،[8] فإن هذه الثقافة بلا شك تشجع روح التعاون، والمبادأة، والدافعية لدى العاملين بها، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة الأوتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن توجد الإحباط وعدم الرضا عن العمل، وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة، وكذلك إذا سادت في المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تحقق الرضا عن العمل، والتعاون الهادف والمستمر،

[1] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص105.
[2] - بوبكر منصور، مرجع سبق ذكره، ص51.
[3] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص105.
[4] - بوبكر منصور، مرجع سبق ذكره، ص51.
[5] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص105.
[6] - المرجع السابق، ص105.
[7] - بوبكر منصور، مرجع سبق ذكره، ص51.
[8] - المرجع السابق، ص52.

أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات، والمشاحنات بين الزملاء، فإنها تكون ثقافة سلبية، ومن ناحية أخرى إذْ سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي، وتوليد الدافع على الإنجاز، وتصبح المنظمة هي المكان الذي تحقق فيه الرغبات، والطموحات، بل وتتحقق به الذات، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة لا تشجع على الإنجاز، فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة، وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السلبية.[1]

نلاحظ من خلال ما سبق أنه يتم الحكم على مدى ايجابية أو سلبية الثقافة السائدة في المنظمة من خلال طبيعة القيادة من حيث: (مدى إدراك الإدارة لدورها في كافة المستويات، ومدى تدخلها في كل الأنشطة والعمليات، ومدى إدراكها كذلك للمسؤولية وتقاسمها مع العاملين، ومدى استخدامها لمختلف الدوافع المادية والمعنوية، ومدى مشاركة العاملين في عمليات التغيير التنظيمي، وتحملها للمخاطر التي تترتب عليه)، وكذلك من خلال هيكل المنظمة ونظمها الداخلية من حيث: (أنماط الاتصالات في المنظمة، ومدى تنوعها واتجاهاتها، ومدى دعم الادارة لروح الفريق والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد، ومدى توضيحها للمهام وأدوار الأفراد، ومدى الايمان بالتدريب وأهميته على المدى الطويل، ومدى استعدادها للطوارئ والأزمات)، وكذلك من خلال ظروف العمل والرضا عنه من حيث: (الراتب ومدى تعرضه للخصم، ومدى عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين، ومدى ملائمة حجم العمل لإمكانيات وقدرات الأفراد الشخصية، وكذلك مدى ملائمة عدد ساعات العمل ومواعيده، ومدى شعور الأفراد بالأمن والاستقرار الوظيفي، ومدى شعورهم أيضا بالعدالة والمساواة فيما بينهم، وكذلك مدى مشاركتهم في صناعة القرارات وفي تقديم مقترحاتهم، ومدى تحقيقهم لطموحاتهم ورغباتهم الشخصية، وطبيعة العلاقات السائدة في المنظمة).

[1] - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص ص105- 106.

المطلب الرابع: درجة التمكين والثقافة التنظيمية

إن التنفيذ الفعال لعملية التمكين يتوقف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، والتي تعد بمثابة الإطار المرجعي للأفراد داخل التنظيم، بل وإن جهود التمكين سيكتب لها بالفشل مالم تتوفر هناك ثقافة ملائمة، حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك بالوصول إلى مصادر (الوقت، والمال، والأفراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل، فالمنظمات التي ترغب في تأسيس ثقافة التمكين يجب عليها أن تجد الطريقة الصحيحة التي تبني على أساسها النظم والعمليات السليمة، من خلال التركيز على ما يعد مثاليا، وتكييف الهيكل التنظيمي وتطويره بغية الحصول على السلوك المطلوب.[1]

وبذلك يرتبط مستوى التمكين بالثقافة التنظيمية، فهو يعد خطوة متقدمة للإدارة بالمشاركة التي تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة التنظيمية ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية، ويستحيل تطبيق التمكين في كافة المنظمات وبنفس المستوى، ذلك لأن تطبيقه يتحقق عند تطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية، وعندما يكون للعاملين والإدارة التقبل التام والاستعداد للتغيير، من ناحية القوة، والتحكم، والثقة، وفي إطار دعم ثقافة الخلو من الرسميات، نجد شركة جنرال إلكتريك تقلص السلطة التنفيذية التقليدية، وتشجع العاملين على التحدث مباشرة إلى رؤسائهم، وترى أن الخلو من الرسميات صفقة ضخمة بالنسبة للمنظمات، وحتى يتم تطبيق تمكين العاملين لابد من توافر المناخ الثقافي الملائم للتمكين أو ما يدعى بالتحول الثقافي حيث تنتقل المنظمة من الخوف إلى الثقة، ومن التحكم إلى المشاركة، ومن الفرد إلى الفريق، ومن المدير إلى القائد، ومن الرئيس إلى المدرب، ومن القمة إلى التدرج، ومن التدريب كتكلفة إلى التدريب كاستثمار.[2]

وعليه قيم المشاركة هي جزء من الثقافة التنظيمية، ومفتاحا أساسيا ينبغي وضعه في مقدمة قوى التغيير الثقافي، فالثقافة التنظيمية لا بد لها من أن تدعم الإدارة التشاركية من خلال بناء الثقافة الجماعية ونبذ الفردية، فتحفيز العاملين لا يتم بالجوانب المادية فقط بل هناك أمور أخرى تسهم في توجيه الثقافة التنظيمية نحو التعجيل باستراتيجية التمكين كالإحساس بالفخر من انتماء العاملين للمنظمة والثقة بهم، والدافع المعنوي المتمثل بفرص الترقية أو تقديم دعم من خلال التدريب أو التثقيف، لذا فإن العاملين يتوقعون كتحصيل حاصل ومن خلال مشاركتهم في المعلومات أن يتم إخبارهم بما عليهم القيام به، كما عليهم أن يعرفوا ما يجب عمله، فالإدارة بالمشاركة والتمكين يعطيان العاملين الحق في أداء أعمالهم، وفي كيفية إدارة المنظمة، فهم يصبحون على درجة عالية من التمكين في تبني مسؤولية أداء أعمالهم.[3]

---

[1] - كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، **"الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين"، دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور متال الجزائر"**، مجلة المؤسسة، العدد 06، 2017، ص264.

[2] - برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص68.

[3] - بدر عيسى النوفل، **"استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت"**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص18.

وبالتالي يرتبط مستوى التمكين بقوة الثقافة التنظيمية، لأن مفهوم التمكين يتطلب أن يندمج الفرد في الثقافة التنظيمية، ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية، ومستوى التمكين يختلف من منظمة لأخرى، ويعتمد على مدى تشجيع وتسهيل الثقافة التنظيمية وبنائها التنظيمي لعملية التمكين،[1] فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل إنها على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.[2]

والثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر في تمكين العاملين، فهي تمنح فهم أفضل للمكونات المعقدة في المنظمة، والتي قد تدعم عملية التمكين.[3]

وقد حدد (Hofstede) أبعاد للثقافة التنظيمية من بينها: (التفاوت في السلطة، وتجنب الغموض، والفردية مقابل الجماعية، والذكورية مقابل الأنثوية)*، حيث نلاحظ بأن بعدي التفاوت في السلطة، وتجنب الغموض من أهم ما يؤثر على عملية التمكين، فالعاملين في بيئة منخفضة التفاوت في السلطة يعتقدون بأن المشاركة في السلطة أمر مهم، وعكسه من يكونوا في بيئة تفاوت السلطة فيها مرتفع، وبالتالي تكون عملية التمكين أسهل وأنجح في البيئات ذات المستوى المنخفض من تفاوت السلطة، وبالمثل تجنب الغموض إذا كان بشكل مرتفع في مجتمع أو منظمة فإن أفرادها يشعرون بعدم الارتياح في حال غياب الهياكل، ولا تكون لديهم رغبة عالية في الحصول على صلاحيات، وهذا بدوره يؤثر على عملية التمكين بشكل سلبي، وعكس ذلك في البيئات التي يكون فيها تجنب الغموض متدني.[4]

وعليه فإن الثقافة التنظيمية إذا توفرت فيها العوامل الداعمة لعملية التمكين فإن ذلك يسهل وينجح التمكين، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بتقدير العاملين، والعمل الجماعي، والاتصال الفعال، يلعب دوراً مؤثراً في تمكين العاملين، كما أن الثقافة التنظيمية التي يكون فيها نمط القيادة قادراً على توضيح الأهداف، ومدرك لخصائص العاملين، إلى جانب تركيز الثقافة على البعد الانساني، والإيمان بقيمة الفرد، وإشعاره بالأمن والاستقرار الوظيفي، فإنها تؤثر بشكل ايجابي على تمكين العاملين.[5]

مما سبق يتضح بأن التمكين الفعال يتطلب تجسيده ثقافة تنظيمية منفتحة على القيم والأساليب الإدارية الحديثة، وتأخذ بالاعتبار اتجاهات العامل وسلوكه، ومن جهة أخرى فإن نجاح المنظمة في تمكين عامليها بشكل تام، قد يؤدي بها إلى تقوية ثقافتها، فموافقة العاملين على هذه القيم الجديدة، وتطابقها مع اتجاهاتهم، وشدة تمسكهم بها، هي التي تجعل الثقافة التنظيمية قوية.

---

[1] - نوري عبد الودود الجناعي، عمرو محمد صالح علي، **"العلاقة بين الثقافة المنظمية وتمكين العاملين، دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة– صنعاء"**، مجلة الدنانير، العدد 12، 2018، ص297.

[2] - عزة حسين ردة العبدلي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص28.

* لقد تم التطرق لأبعاد (Hofstede) بالتفصيل في الفصل الثاني.

[3] - نوري عبد الودود الجناعي، عمرو محمد صالح علي، مرجع سبق ذكره، ص297.

[4] - المرجع السابق.

[5] - المرجع السابق.

خلاصة الفصل الثالث:

إن تبني التمكين كاستراتيجية تنظيمية يضمن للمنظمة تحقيق جودة وتحسين مستمر، وذلك لأثره التراكمي على الجودة والتحسين، وكذلك يسمح بالنهوض بمستوى عامليها، وتشكيل بينة من المهارات، مما يمكنها من مواجهة عدم التأكد بفاعلية، وبلوغ أهدافها بكفاءة.

وبذلك يتطلب تبني استراتيجية التمكين القيام بتوفير المعلومات للعاملين، وكذلك منحهم المسؤوليات والصلاحيات التي تمكنهم من التصرف واتخاذ القرار وأداء أعمالهم بفاعلية، وتنمية معارفهم ومهاراتهم، ومكافآتهم على مجهوداتهم وتقديرها، بالإضافة إلى تشكيل فرق العمل ذاتية الإدارة، والتي تساهم بشكل إيجابي في الأداء الكلي للمنظمة.

وبالتالي البعد الاستراتيجي للتمكين يتطلب من المنظمة القيام بتغيير الثقافة السائدة بثقافة أخرى جديدة تتكيف مع الأساليب الإدارية الحديثة، وبالرغم من أن التغيير القيمي أمر يصعب تغييره، إلا أنه يجب أن تحرص المنظمة على أن يكون التغيير في الثقافة يحقق التغيير المطلوب، لكي لا يؤدي هذا التغيير إلى نقل المنظمة إلى حال أسوء، ويكلفها خسائر كبيرة.

وعليه تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوب، وتساعد العاملين في ممارسة القوة والسلطات الممنوحة لهم بشكل سليم، وفي نفس الوقت يعتبر التمكين كجزء رئيس من متطلبات الثقافة القوية، فعندما يصبح العاملون يدركون لكيفية التصرف، وكيفية أداء أعمالهم دون توجيه ورقابة، ويتحملون لمسؤوليات وسلطات، ويحققون أهدافهم، ويبدعون من خلالها، فذلك من شأنه أن يجعل الثقافة السائدة في تلك المنظمة قوية، وبالتالي الاستجابة السريعة والفعالة لمتطلبات العملاء والأطراف الخارجية الأخرى، واكتساب المنظمة لميزة تنافسية.

الفصل الرابع

دراسة حالة مديرية

الصيانة بالأغواط

تمهيد الفصل الرابع:

يحتل قطاع المحروقات في الجزائر مكانة استراتيجية، لذا أصبح من الضروري دعم هذا القطاع الحيوي وتزويده بالوسائل المادية والبشرية للتحكم فيه على الوجه الذي ينبغي.

وتعتبر سوناطراك إحدى هذه الوسائل التي أنشأتها الدولة للتحكم في هذا القطاع، كما أنها تعد المحرك الرئيسي للاقتصاد الوطني.

فمؤسسة سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني والدولي في إنتاج البترول، وبما أنها تساهم بأكبر عائد للدخل الوطني بالعملة الصعبة، وأكبر مورد للخزينة العمومية، قدمت الدولة لها كل ما يتطلب لمواكبة التطور والتكنولوجيا الحديثة، وأنشأت لها أقساما وفروع ومراكز حديثة في مجال عملها، تساعدها على إدارة أعمالها.

ومن بين هذه الأقسام والفروع نجد مديرية الصيانة بالأغواط، والتي تعتبر من أهم فروع مؤسسة سونطراك، إذْ تختص بصيانة العتاد المستعمل في عملية استخراج النفط وفي عملية نقله.

ومن خلال هذا الفصل سوف يتم تسليط الضوء على هذه المديرية باعتبارها مؤسسة محل الدراسة، ولذلك سوف يتم التعرف على ما يلي:

- **المبحث الأول:** نظرة عامة حول شركة سونطراك ومديرية الصيانة بالأغواط (DML)
- **المبحث الثاني:** واقع التمكين في المديرية والأساليب المنهجية المتبعة
- **المبحث الثالث:** نتائج الدراسة وتفسيرها

المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة سونطراك ومديرية الصيانة بالأغواط (DML)

في هذا المبحث سيتم التعرف على شركة سونطراك، ودورها الرئيس في الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى التعرف على مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، وذلك من خلال التطرق إلى نشأتها، ومهامها، والوسائل البشرية والمادية المتاحة لها.

المطلب الأول: تقديم عام لشركة سوناطراك

تلعب سوناطراك منذ أكثر من خمسون عاما، دورا رائدا في الاقتصاد الوطني، مهمتها هي تطوير احتياطيات الجزائر الهيدروكربونية المهمة، هذا الممثل الرئيسي في صناعة النفط، والملقب بالرائد الإفريقي، يستمد قوته من قدرته على أن يكون مجموعة متكاملة بالكامل عبر سلسلة القيمة الهيدروكربونية.

1. تعريفها:

كلمة سوناطراك (**Sonatrach**) هي مختصر لـ:

(**So**ciété **Na**tionale de **Tra**nsport & **C**ommercialisation des **H**ydrocarbures)

(الشركة الوطنية للنقل وتسويق المحروقات)

وتعرف بأنها: "الشركة الجزائرية للبحث، والتنقيب(استغلال)، والنقل بالأنابيب وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها".[1]

وهي شركة مساهمة تؤول ملكيتها كلها للدولة، ويطلق عليها تسمية المؤسسة الوطنية لبحوث، والإنتاج والنقل، وتجهيز، وتسويق، النفط، والغاز.

ونشأت هذه الشركة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/21/31 المعدل والمتم بالقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 والذي وسع من الدور والوظائف الرئيسة لهذه المؤسسة، ولقد تم وضع القانون الأساسي لمؤسسة سوناطراك بعد تأميم المحروقات في 1971/02/24 من طرف الراحل هواري بومدين الذي خطى خطوة مهمة وايجابية في حماية الاقتصاد الوطني والثروة الوطنية من الاستغلال الأجنبي.

ونظرا للتطور الاقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء (17) مؤسسة جديدة منبثقة عنها تتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية حيث وزعت: (04) مؤسسات صناعية، و(03) مؤسسات انجاز، و(10) مؤسسات مكلفة بالخدمات.[2]

---

[1] - مراد رايس، **"أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة: مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط (DML) 2004/2005"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص154.

[2] - المكتب المكلف بالتمهين، **"مديرية الصيانة (DML)"**، الأغواط.

2. مهامها: من بين أهم الوظائف التي تقوم بها شركة سوناطراك ما يلي:[1]

- ✓ تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات؛
- ✓ تمييع الغاز الطبيعي ومعالجة وترقية المحروقات الغازية؛
- ✓ تحويل المحروقات وتكريرها؛
- ✓ تسويق المحروقات؛
- ✓ إنماء مختلف الأعمال المشتركة في الجزائر والخارج مع شركات جزائرية وأجنبية؛
- ✓ تزويد البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والطويل؛
- ✓ دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها؛
- ✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة لسوناطراك، وبصفة عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف المؤسسة وذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة.

هذا وتعمل سوناطراك بجهدها الخاص أو بالشراكة مع شركات النفط الأجنبية على بعض أهم الرواسب في العالم في مناطق مختلفة من الصحراء الجزائرية: حاسي مسعود، وحاسي الرمل، وحاسي بركين، وأورهود، وتين فوي تبنكورت، وورود نوس، وعين صالح، وعين أمناس.

وقد أصبحت سوناطراك تمتلك اليوم ستة مصافي نشطة في المنطقة، ومجمعين للبتروكيماويات، وأربعة مجمعات لتسييل الغاز الطبيعي (GNL)، ومجمعين لفصل غاز البترول المميع (GPL).

كما لدى المجموعة (154) شركة تابعة ومشاركة، منها (15) مملوكة بنسبة (100%)، وتعمل بشكل يومي لتقييم سلسلة قيمة النفط والغاز في البلاد، من بينها: الشركة الجيوفيزيائية الوطنية "ENAGEO"، وشركة الحفر الوطنية "ENAFOR"، والشركة الوطنية للأعمال البترولية الكبرى "ENGTP"، والشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية "NAFTAL".

أما في مجال النقل، فلدى المجموعة شبكة خطوط أنابيب كثيفة، وتغطي حوالي (22000) كيلومتر على التراب الوطني، كما أنشأت الشركة ثلاثة موانئ نفطية محملة بالنفط: الجزائر، وأرزيو، وبجاية، وسكيكدة، للسماح بتحميل وتفريغ ناقلات النفط الكبيرة بسعة تتراوح بين (80.000 إلى 320.000)، بالإضافة ناقلات الغاز الطبيعي المسال.[2]

[1] - المكتب المكلف بالتمهين، **"مديرية الصيانة (DML)"**، الأغواط.

[2] - https://sonatrach.com/presentation, consulté le 20/05/2019.

هذا وتوظف سوناطراك على مستوى الإقليم الوطني ما يقارب (50.000) موظف دائم، وأكثر من (130.000) شخص على مستوى المجموعة.

وبالإضافة إلى ذلك، يعتبر كجزء من استراتيجية سوناطراك لعام 2030، أن تصبح واحدة من أكبر خمس شركات نفط وطنية رائدة وأكثرها ربحية في صناعة الطاقة العالمية، والمصطلحات الأساسية لاستراتيجيتها الجديدة هي التميز التشغيلي، والابتكار، لتبقى راية الاقتصاد الجزائري، حيث تهدف سوناطراك إلى تحقيق معدل تكامل وطني بنسبة (55%) بحلول عام 2030.

وبصفتها المستثمر الصناعي الرئيس في الجزائر، تشارك سوناطراك بنشاط في دعم النسيج الصناعي المحلي، وتتوقع المجموعة تحقيق استثمارات وطنية بأكثر من (59) مليار دولار بحلول عام 2030، بما في ذلك (45.8) مليار دولار في مجال التنقيب والإنتاج، و(8.6) مليار دولار في تكرير البتروكيماويات، و(2.3) مليار دولار في نقل خطوط الأنابيب.

وبذلك تهدف المجموعة بحلول عام 2030 إلى الحصول على أكثر من (68) مليار دولار من العائدات الإضافية، (50%) منها سوف تساهم في الثروة الوطنية، و(50%) سيتم استثمارها في تجديد الاحتياطيات، والقدرة الإنتاجية، وتدريب الموظفين، وتطوير الخبرة في الشركة.[1]

3. تنظيم شركة سوناطراك:

تحتوي الشركة على مجموعة من الهياكل التشغيلية والإدارية، وتتمثل هذه الهياكل فيما يلي:[2]

أ. **الهياكل التشغيلية:** تشمل الهياكل التشغيلية على مجموعة من الأنشطة، ومن بينها ما يلي:

- ✓ **نشاط الاستكشاف والإنتاج (E & P):** وهو مسؤول عن تطوير وتنفيذ سياسات واستراتيجيات الاستكشاف، وتطوير، واستغلال، النفط والغاز، كجزء من الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- ✓ **نشاط النقل بالأنابيب (TRC):** هو مسؤول عن تطوير وتنفيذ سياسات واستراتيجيات نقل النفط عبر الأنابيب، كجزء من الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- ✓ **نشاط التسييل والفصل (LQS):** مسؤول عن تطوير وتنفيذ سياسات واستراتيجيات استغلال وإدارة وتنمية أنشطة تسييل الغاز وفصله، كجزء من الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- ✓ **نشاط التكرير والبتروكيماويات (RPC):** مسؤول عن تطوير وتنفيذ سياسات واستراتيجيات إدارة وتنمية التكرير والبتروكيماويات، كجزء من الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- ✓ **النشاط التسويقي (COM):** مسؤول عن تطوير وتنفيذ سياسات واستراتيجيات تسويق المواد الهيدروكربونية محلياً وخارجياً، كجزء من الأهداف الاستراتيجية للشركة.

---

[1] - المكتب المكلف بالتمهين، **"مديرية الصيانة (DML)"**، الأغواط.

[2] - https://sonatrach.com/organisation, consulté le 20/05/2019.

ب. الهياكل الإدارية لسوناطراك:

تضم الهياكل الإدارية للشركة مجموعة من الدوائر، من أهمها ما يلي:

- ✓ **دائرة التحول (TRF):** وهي مسؤولة عن تنسيق ومراقبة تنفيذ خطة التحول لسوناطراك لعام 2030.
- ✓ **دائرة الاتصالات (CMN):** هي مسؤولة عن تطوير وتنفيذ استراتيجية الاتصالات لدى سوناطراك.
- ✓ **دائرة المركزية للاستراتيجية والتخطيط والاقتصاد (SPE):** وهي تتولى مسؤولية التطوير والتنمية على المدى المتوسط والطويل، وتقييم تنفيذها.
- ✓ **الدائرة المركزية المالية (FIN):** وهي مسؤولة عن تطوير السياسات والاستراتيجيات في مجال المالي، وتقيم تنفيذها، كما تضمن جودة المعلومات المالية.
- ✓ **الدائرة المركزية لتطوير الأعمال وتسويق (BDM):** وهي مسؤولة عن صياغة إستراتيجية النمو والبحث عن فرص استثمارية للشركة.
- ✓ **الدائرة المركزية للموارد البشرية (RHU):** مسؤولة عن تطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية ومراقبة تنفيذها.
- ✓ **الدائرة المركزية للمشتريات واللوجستيات (P & L):** مسؤولة عن إدارة عمليات المشتريات واللوجستيات للمجموعة.
- ✓ **الدائرة المركزية للموارد الجديدة (R & N):** مسؤولة عن قيادة وتشغيل من المركز مشاريع الموارد غير تقليدية والخارجية.
- ✓ **الدائرة المركزية للهندسة وإدارة المشاريع (EPM):** تقوم بإدارة وتنفيذ المشاريع الصناعية الرئيسة للمجموعة.
- ✓ **الدائرة المركزية القانونية (JUR):** هي المسؤولة عن تطوير وموائمة الصكوك القانونية، ومراقبة طلباتها.
- ✓ **الدائرة المركزية للرقمنة ونظام المعلومات (DSI):** مسؤولة عن تحديد ومراقبة سياسة تكنولوجيا المعلومات ورقمنة الشركة.
- ✓ **الدائرة المركزية للصحة والسلامة والبيئة (HSE):** تتولى مسؤولية تطوير سياسات السلامة والبيئة ونوعية الحياة في العمل، ويضمن السيطرة على تطبيقها.
- ✓ **الدائرة المركزية للبحث والتطوير (R & D):** هي المسؤولة عن تعزيز وتنفيذ سياسة البحوث التطبيقية وتطوير التكنولوجيا في الأعمال الأساسية للشركة.

ولإيضاح المفاهيم السابقة الذكر نستعرض الخريطة التنظيمية لشركة سوناطراك فيما يلي:

الشكل رقم (20): الخريطة التنظيمية لشركة سوناطراك



.**Source:** https://sonatrach.com/organisation, consulté le 20/05/2019

4. أقسام شركة سوناطراك:

تنقسم شركة سوناطراك إلى (03) أقسام، وهم على التوالي: قسم الدراسة والتطوير، قسم الصيانة، قسم الاستغلال.[1]

- ✓ **قسم الدراسة والتطوير:** ويتم بهذا القسم القيام بدراسة والبحث لكافة العمليات التي تقوم بها قطاعات مؤسسة سونطراك من أجل مواكبة التطور الحاصل في الشركات العالمية.
- ✓ **قسم الصيانة:** من خلال هذا القسم يتم تخزين ونقل النفط والغاز من موقع الإنتاج الأولي والثانوي إلى موقع ناقلات النفط والغاز للتحضير لعملية التسويق.
- ✓ **قسم الاستغلال:** ويقوم هذا القسم بكافة عمليات الاستغلال لما تم إنتاجه في قطاع الإنتاج أو النشاط المخالف على المدى القريب.

هذا وتتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هياكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية:[2]

- ✓ **الأنشطة الأمامية** Amont (AMT): وهي التي تهتم بأنشطة البحث والتنقيب عن البترول.
- ✓ **أنشطة النقل بالأنابيب** Transport par canalisation (TRC): وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات، وهي التي تنبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط (DML).
- ✓ **الأنشطة الخلفية** Aval (AVL): يقع على عاتقها أنشطة التمييع وتحضير المنتج.
- ✓ **أنشطة التسويق** Commercialisation (Com): تهتم بتسويق منتجات الشركة.

[1] - المكتب المكلف بالتمهين، **"مديرية الصيانة (DML)"**، الأغواط.
[2] - مراد رايس، مرجع سبق ذكره، ص156.

المطلب الثاني: ماهية مديرية الصيانة بالأغواط (DML)

إن قيام أي صيانة يتطلب وجود وحدات متخصصة لتقديم الدعم لمختلف أوجه هذا النشاط لاسيما إذا تعددت مناطق الإنتاج وتباعدت من الناحية الجغرافية، مما يوجب إنشاء الوحدات السابقة الذكر والتي تتركز مهمتها في نقل وتخزين وصيانة العتاد المستعمل في العملية الاستخراجية من أجل إيصاله إلى مناطق محددة تبعد عن مناطق الاستخراج مسافات كبيرة.

ولهذا تم إنشاء شبكة من الأنابيب تمتد من الحقول بالجنوب إلى مناطق التكرير والإنتاج بالشمال، تتم صيانتها أي هذه الأنابيب عن طريق وحدة متخصصة تتمثل في مديرية الصيانة بالأغواط.

1. تعريف مديرية الصيانة بالأغواط (DML):

أنشأت المديرية سنة 1989 كوحدة مستقلة بعد أن كانت تابعة مباشرة لمنطقة النقل غرب (RTO) في سنة 1988، حيث كانت في البداية كقاعدة للصيانة بالأغواط والتي تم إنشائها سنة 1963، وبذلك فهي تنتمي إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، وتنحصر مهمتها في صيانة العتاد والتجهيزات ونقلها عبر مختلف محطات نقل المحروقات، ويشاركها في هذه المهمة بعض المتعاملين الأجانب المختصين في هذا المجال.

وحتى يتسنى لها القيام بدورها على أحسن وأكمل وجه تمت هيكلتها داخليا في دوائر إدارية وتقنية مكلفة بمهام محددة، وتتمثل هذه الدوائر في:[1]

- ✓ دائرة الإدارة والاتصالات ADM-COM
- ✓ الدائرة المالية القانونية FIN-JUR
- ✓ دائرة المنهجية والأمر بالدفع MTD-ORD
- ✓ دائرة التموين والنقل APRO-TRS
- ✓ مركز الإعلام الآلي C.INF
- ✓ دائرة الميكانيك الصناعية M.IND
- ✓ دائرة الكهرباء والآلية EL.INST
- ✓ دائرة العمليات الخاصة OP.SP
- ✓ مصلحة الأمن (الداخلي A.S.T والخارجي A.S.E)

وتقوم مديرية الصيانة بالأغواط (DML) بنوعين من الصيانة:

- ✓ **الصيانة العادية:** وهي المراجعة الدورية للأجهزة حسب مخطط تعده دائرة المنهجية.
- ✓ **الصيانة الاستعجالية:** وهي تتم في حالة الأعطال المفاجئة أو الطارئة وغير مبرمجة.

[1]- المكتب المكلف بالتمهين، **"مديرية الصيانة (DML)"**، الأغواط.

2. مهام مديرية الصيانة:

تختص هذه المديرية بعدة مهام نذكر من بينها:[1]

✓ صيانة الأجهزة والعتاد الخاصة بالنقل عبر الأنابيب بصفة دورية على المستويات الثالثة، والرابعة، والخامسة، ويقصد بها:

- المستوى الثالث: المراجعة الجزئية.
- المستوى الرابع: المراجعة العامة.
- المستوى الخامس: تجديد الأجهزة حسب مدة طاقتها التشغيلية.

✓ وضع السياسات العامة للصيانة الضرورية للأجهزة وتتمثل هذه السياسات في:

- تطوير وتنفيذ المشاريع الخاصة بالصيانة للعتاد؛
- متابعة عملية الحفاظ على الآلات وزيادة الإنتاج وتوسيع شبكة الأنابيب؛
- المساعدة التقنية للوحدات الأخرى في إطار الخدمات المتبادلة؛
- إنشاء وإصلاح محطات الضخ والضغط؛
- التدخل الميداني في حالة الحوادث المفاجئة.

✓ صنع قطع الغيار على مستوى الهيكلي وترتيبها تحت نظام عددي بالاستعانة بنظام الإعلام الآلي؛

✓ إعادة تهيئة وتحديث الإنشاءات القاعدية؛

✓ تطوير وبث المقاييس ومعايير الصيانة على جميع الهياكل؛

✓ تحضير العمليات والرقابة للصيانة في المستوى الأول أي الصيانة العادية.

3. الوسائل المتاحة لمديرية الصيانة:

هناك وسائل مادية وبشرية متاحة لهذه المديرية تتمثل في:[2]

✓ **الوسائل البشرية:** يبلغ عدد العاملين في مختلف التخصصات والدوائر (299) عامل، موزعين بالشكل التالي:

[1] - المكتب المكلف بالتمهين، **"مديرية الصيانة (DML)"**، الأغواط.
[2] - المرجع السابق.

الجدول رقم (09): توزيع العاملين في مديرية الصيانة بالأغواط

	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
ذكور	115	134	17	**266**
إناث	28	05	0	**33**
المجموع	**143**	**139**	**17**	**299**

المصدر: المكلف بدراسات الموارد البشرية، مصلحة التوظيف والتكوين، "**مديرية الصيانة**"، الأغواط.

✓ **الوسائل المادية:** بعد أن أجريت إعادة هيكلة لمديرية الصيانة بالأغواط (DML)، حيث كانت تشمل على (03) قواعد متمثلة في الأغواط (المقر)، وقاعدة بسكرة، وقاعدة حوض الحمراء، ولذلك كانت تسمى بـ (DMN)، وبعد التخلي عن المواقع الأخرى أصبحت تسمى بـ (DML).

كما أصبحت المديرية بهيكلتها الجديدة تحتوى على عدة ورشات صيانة وعتاد معد للصيانة وتجهيزات تتمثل في:[1]

- أدوات الخراطة للتوسيع والتجويف والثقب؛
- قسم تلحيم جراري للمعادن كالحديد والنحاس؛
- قسم المعالجة الحرارية للغاز؛
- معدات وتجهيزات للعمليات التقنية الخاصة بالنقل عبر الأنابيب؛
- مخبر التحاليل ميتالوغراف؛
- أجهزة المراقبة وتنفيذ الاهتزازات.

[1] - المكتب المكلف بالتمهين، **"مديرية الصيانة (DML)"**، الأغواط.

المطلب الثالث: تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط (DML)

تتكون مديرية الصيانة بالأغواط من عدة دوائر، هذه الأخيرة مقسمة إلى مصالح، والمصالح إلى فروع، وذلك من أجل الأداء الجيد للنشاطات والتنظيم المحكم لها.

وتضم المديرية عددا من الإداريين، والمهندسين، والتقنيين، الذين يسهرون على التنسيق المتبادل بين هذه الدوائر والمصالح فيما يخص المعلومات والمهام، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة للمديرية في ظل الاستراتيجية المحددة من طرف سوناطراك.

وقبل تحديد الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة لابد من الإشارة إلى الإدارة العامة وما تحتويه هذه الأخيرة كما يلي:[1]

✓ **الإدارة العامة:** وهي الجهاز الذي يضم المدير العام، ونائبه، والأمانة، ومجلس الإدارة، وإضافة إلى مصلحة الأمن بشقيها الداخلي والخارجي.

✓ **المدير العام:** يعين من الإدارة المركزية لشركة سوناطراك بالعاصمة، يصادق ويناقش كافة الوثائق الصادرة عن المديرية المنصب عليها كمدير، وكذا كافة محاضر الجلسات الخاصة بالمناقصات أو المزايدات أو المزاد العلني، يفتتح الاجتماعات التي تعقد عل مستوى المديرية، كما أنه يقوم بالمصادقة على طلبات الشراء، وكذا البيع الداخلي والخارجي بصفة نهائية، وكذا محاضر التنصيب للعمال الجدد، ومحاضر إقالة العمال المخالفين للقانون، ومحاضر تسوية وضعية العمال المتقاعدين، إضافة إلى هذا كله يقوم بتمثيل المديرية لدى الإدارة المركزية والالتزام بتعليماتها وحضور كافة الاجتماعات لشركة سوناطراك على المستوى الوطني.

✓ **الأمانة:** وهي تلك المصلحة أو الجهاز الذي يهتم بتنظيم أعمال الإدارة العامة من تنظيم الوثائق العادية والسرية، وكذا تنظيم المواعيد الخاصة بالمدير، واستقبال الاتصالات الهاتفية، والفاكسات، والبريد إضافة إلى الوظائف المكتبية الأخرى، وذلك عن طريق الوسائل المتاحة من تقنيات الإعلام الآلي والهاتف والأنترنت.

ومن بين وظائف الأمانة:

- استقبال الزوار وتوجيههم؛
- تلقي الاتصالات الهاتفية الموجهة للمدير ومتابعتها؛
- تلقي البريد وإرسال الصادر منه؛

[1] - المكتب المكلف بالتمهين، **"مديرية الصيانة (DML)"**، الأغواط.

– دراسة الملفات وتحويلها إلى دوائر المختصة بها، وكذلك تنظيم الاجتماعات وإعداد المقابلات الخاصة بالمدير.

✓ **مصلحة الأمن الخارجي والحفاظ على السلامة والبيئة:**

تسمى كذلك هذه المصلحة للحفاظ على سلامة العاملين بالمديرية، وكذا الحفاظ على البيئة، وإعادة تهيئة وتحسين نوعية الخدمات والظروف الخاصة بأداء النشاط على أكمل وجه، خاصة في مجال الوقاية مثلا من الحوادث، وكشف الأسباب المؤدية لها، وتقديم النصائح فيما يخص الأخطار المهنية.

وإضافة إلى ما سبق ذكره تسعى هذه المصلحة إلى:

- تحسين نوعية نشاط النقل، وتفادي الحوادث المتعلقة به على المستوى المديرية؛
- تقديم النصائح فيما يخص الأخطار المهنية ومتابعة إجراءات الصحة والسلامة؛
- المشاركة في الندوات العلمية الخاصة بالأخطار المهنية؛
- الحفاظ على البيئة والسهر على تطبيق الإجراءات الخاصة بها؛
- حماية العمال وكذا المعدات والتجهيزات من الأخطار.

✓ **مصلحة الأمن الداخلي:**

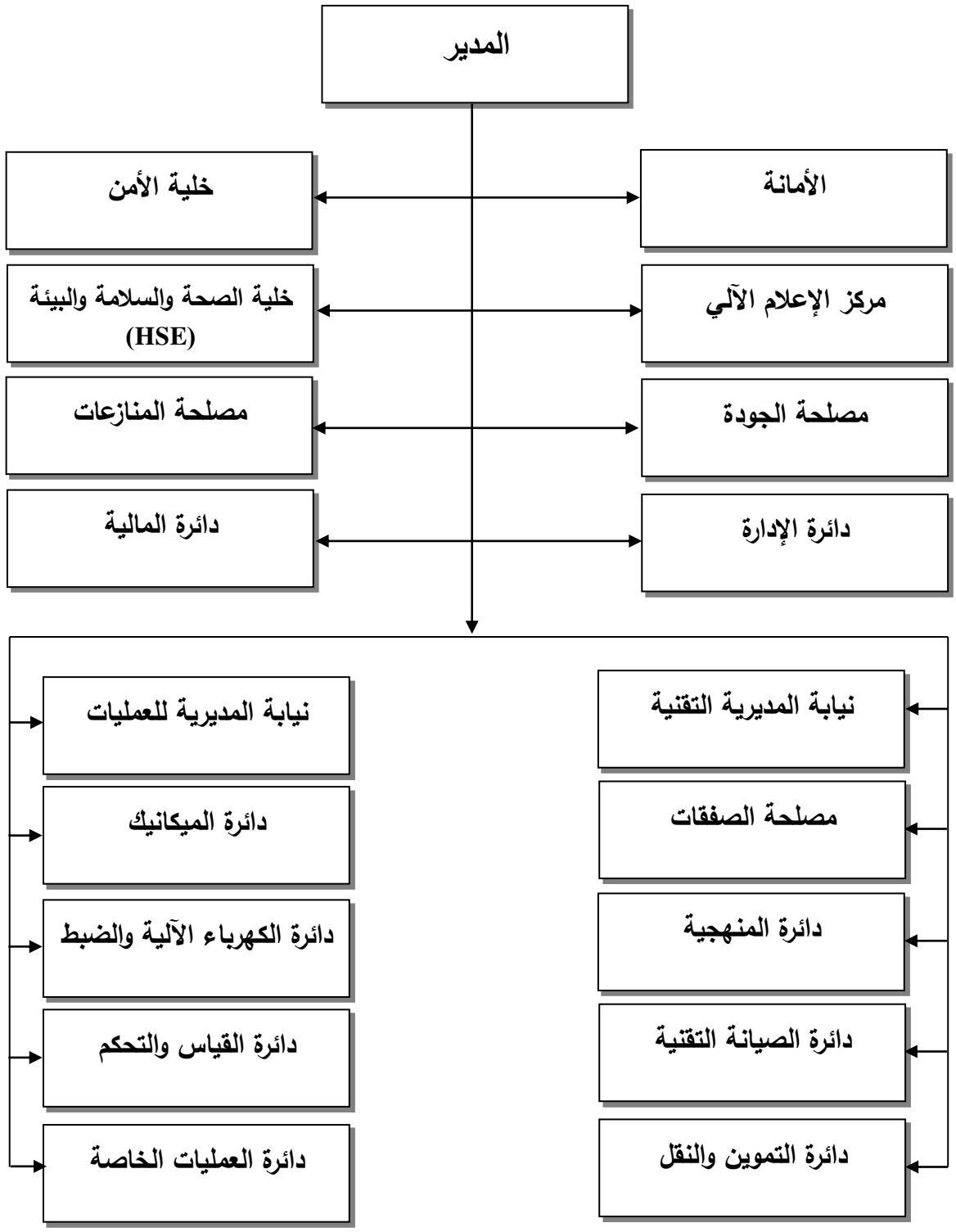
وهي مصلحة أمنية داخل المديرية، هدفها الأساسي الحفاظ على الأمن داخل المصالح والفروع من الأخطار الخارجية، كما أنها تتولى التدقيق في الزوار غير العاملين بالمديرية، وتحدد مواعيد دخولهم وخروجهم، وذلك عن طريق تسجيل الزوار في سجل خاص بهذا العرض يحتوي على ساعة الدخول، وكذا الخروج، إضافة إلى المصلحة المراد زيارتها، والغرض من الزيارة، كما يتم تسجيل البيانات الشخصية من بطاقة التعريف أو رخصة السياقة.

وترتكز وظائف هذه المصلحة في:

- مراقبة حركة دخول وخروج الأشخاص والسيارات وكافة المعدات والتجهيزات؛
- السهر على أمن المديرية أثناء أوقات العمل أو خارجها؛
- إجراء المناوبات بين العمال أثناء فترات الحراسة ليلا ونهارا.

ومن أجل زيادة توضيح ما سبق ذكره نستعرض الخريطة التنظيمية للمديرية كما يلي:

الشكل رقم (21): الخريطة التنظيمية لمديرية الصيانة بالأغواط (DML)



المصدر: المكلف بدراسات الموارد البشرية، مصلحة التوظيف والتكوين، "**مديرية الصيانة**"، الأغواط.

المطلب الرابع: الأقسام الإدارية لمديرية الصيانة بالأغواط (DML)

إن مزاولة أي نشاط على أكمل وجه داخل أي مؤسسة يتطلب وجود إدارة جيدة تسخر إمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها، ومن أجل الاستغلال الأمثل لكل الطاقات الموجودة، فإن مديرية الصيانة تتكون من حيث أقسامها الإدارية إلى ما يلي:[1]

1. دائرة الإدارة والاتصالات (ADM-COMM):

تعتبر هذه الدائرة المحرك الأساسي للتنسيق والتحكيم بين الوحدات في المديرية، بحيث أنها تلعب دورا من ناحية اليد العاملة، بحيث أنها تهتم بمتابعة العمال سواء فيما يخص الأجور، والعطل، والضمان الاجتماعي، والتأمين داخل وخارج المديرية، والتكوين والاتصال، وحركات العمال أثناء قيامهم بالمهام المكلفين بها خارج المديرية والولاية، وتتلخص أهم الوظائف فيما يلي:

- ✓ تسيير وتوجيه الموارد البشرية الخاصة بالمديرية؛
- ✓ توفير اليد العاملة اللازمة للمديرية؛
- ✓ الاهتمام بالشؤون الاجتماعية للعمال كالمخيمات الصيفية، والتظاهرات الرياضية...إلخ؛
- ✓ تنسيق العلاقات الإدارية بين العمال؛
- ✓ الإشراف على التكوين والاتصال سواء دخل المديرية أو خارجها.

وتتفرع دائرة الإدارة الاتصالات إلى المصالح التالية:

- **مصلحة المستخدمين والأجور:** وهي تلك المصلحة التي تهتم بأجور العمال، وكذا تحديد عطلهم سواء المرضية أو العادية، وضبط العمال بقوائمهم الخاصة تسلم للدائرة المالية والقانونية من أجل مستحقاتهم المالية.

- **مصلحة التسيير التقديري (التكوين والاتصال):** ومهمتها تتمثل في التدريب والتوظيف ورصد حركات العمال، كما أنها تتولى التخطيط، والتوقعات المستقبلية سواء بالنسبة للموظفين الجدد أو الإحالة على التقاعد.

- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** وتهتم هذه المصلحة بتسوية الوضعية الاجتماعية للعمال فيما يتعلق بالضمان الاجتماعي، والمخيمات الصيفية العائلية أو للأطفال وكذا التظاهرات الرياضية، والاحتفالات الخاصة بالمناسبات الوطنية، وبرمجة موسم الحج والعمرة والسفر الداخلي والخارجي.

[1] - المكتب المكلف بالتمهين، **"مديرية الصيانة (DML)"**، الأغواط.

- **مصلحة الوسائل العامة:** وتنحصر مهمتها في مراقبة العتاد والآلات وإحصاء عددها، وكذا إدارة الحدائق بالمديرية ومتابعة تنظيف محيطها، وكذا أشغال البناء والترميمات داخل المديرية، والاهتمامات بتسيير المطعم.

2. الدائرة المالية والقانونية (FIN-JUR):

وهي الدائرة المسؤولة عن تسيير وتلبية كافة الموارد المالية للمديرية والمتابعة القانونية لكل الإجراءات المتعلقة بها، سواء تعلق الأمر بوضع الشروط القانونية الخاصة بإبرام العقود، أو إجراء المناقصات أو المزاد العلني، أو تعلق الأمر بالإجراءات الخاصة بالضمانات والتعويضات المالية للعمال في حالة حوادث العمل، أو العقوبات للعمال المخالفين للشروط المتعاقد عليها.

وتتلخص مهامها في النقاط التالية:

- ✓ ضبط الميزانية السنوية للمديرية وإعداد الميزانية التقديرية؛
- ✓ ضبط النفقات وتحصيل الإيرادات والمستحقات؛
- ✓ المتابعة المالية للعمال فيما يخص الأجور والعلاوات؛
- ✓ وضع شروط المناقصات؛
- ✓ المتابعة المالية لعمليات تمويل الشراء داخل الوطن وخارجه بعد موافقة الإدارة المركزية؛
- ✓ المتابعة المحاسبية لكافة العمليات التي تقوم بها المديرية وتسجيلها بالسجلات الخاصة بها.

وتنقسم الدائرة المالية والقانونية إلى المصالح التالية:

- **مصلحة الميزانية:** وهي مصلحة تهتم بالتسيير الخاص بالميزانية فتحدد موارد المديرية من أموال خاصة وديون (الخصوم)، وكيفية انفاقها واستخداماتها، سواء تعلق الأمر بالاستثمارات أو المخزونات أو الحقوق (الأصول).

- **مصلحة المحاسبة العامة:** وتهتم هذه المصلحة بمتابعة النشاط اليومي لعمليات المديرية وتسجيلها محاسبيا في السجلات والدفاتر الخاصة بهذه العمليات، كدفتر اليومية ودفتر الأستاذ، وهذا من أجل سهولة الرجوع إليها في حالات الضرورة.

وتتفرع هذه المصلحة إلى الأقسام التالية:

- ✓ فرع المردين؛
- ✓ فرع المخزونات؛
- ✓ فرع العمليات المختلفة؛
- ✓ فرع العمليات ما بين الوحدات.

- **مصلحة الخزينة:** ويتمثل دورها في دفع الالتزامات التي على عاتق المديرية وقبض وتحصيل مستحقاتها لدى الغير، كما تختص بدفع النفقات العامة للمديرية سواء بالنسبة لعمليات الشراء من السوق المحلية أو الدولية لقطع الغيار والتجهيزات، أو عمليات البيع التي يتم تحصيل أو قبض ثمنها إما نقدا أو تحويلا بالشيكات، أو تسجيلا محاسبيا إذا كانت ما بين الوحدات التابعة لشركة سوناطراك.
- **المصلحة القانونية:** وتهتم بمتابعة الوضعية القانونية للمديرية بالنسبة لكافة العمليات والنشاطات التي تقوم بها، فتختص بوضع الشروط القانونية للتعاقد مع العمال وكذا الشروط الخاصة بالمناقصات.

3. دائرة المنهجية والأمر بالدفع (MTD.ORD):

تختص دائرة المنهجية والأمر بالدفع بوضع البرامج، والخطط، ومتابعة تنفيذها، إضافة متابعة عمليات الصيانة العادية والاستعجالية، وكذا توثيق قطع الغيار وفق نظام خاص، ووضع خطط الصيانة للآلات والمعدات على المدى الطويل.

ومجمل وظائف هذه الدائرة تتمثل فيما يلي:

- ✓ برمجة وتحضير الصيانة العادية والمفاجئة؛
- ✓ السهر على تطبيق المعايير الخاصة بعمليات الصيانة؛
- ✓ تقييم التكاليف السنوية الخاصة بالصيانة؛
- ✓ تحسين مستوى الأداء العام للصيانة؛
- ✓ توثيق قطع الغيار وفق الإدارة والمحاسبة الخاصة بالدوائر الأخرى؛
- ✓ حفظ الأرشيف والوثائق الإدارية والمحاسبية الخاصة بالدوائر الأخرى.

وتنقسم دائرة المنهجية والأمر بالدفع إلى المصالح التالية:

- **مصلحة التخطيط والتحضير:** وتهتم بوضع خط الصيانة للآلات وتحضير الوسائل المادية والبشرية الخاصة بعمليات الصيانة.
- **مصلحة الوثائق التقنية:** وتهتم بحفظ الأرشيف من الوثائق الخاصة بالمديرية، أو الكتب، أو المجلات العلمية، أو المجلات الدورية، أو تلك التي تصدرها شركة سوناطراك، والتقارير السنوية، ومهمتها هي الحصول على الترقيم والرسوم الهندسية والبيانية الخاصة بقطع الغيار لتسهيل عملية توثيقها.
- **مصلحة الصيانة:** وهي تلك المصلحة التي تباشر كافة عمليات الصيانة داخل المديرية بجميع دوائرها.
- **مصلحة الأمر بالدفع:** وتهدف إلى تقدير التكاليف الحقيقية لكافة عمليات الصيانة عن طريق متابعة مخطط الصيانة.

4. دائرة التموين والنقل (ATR):

تتمثل المهمة الأساسية الموكلة لهذه الدائرة في تموين دوائر المديرية بقطع الغيار المعدات أو التجهيزات اللازمة من أجل القيام بنشاطاتها، حيث تقوم هذه الدوائر دوريا بطلب احتياجاتها الأساسية لتفادي توقف العمل، والملاحظ على هذه الدائرة أنه بالإضافة إلى تعاملاتها بالعملة الوطنية، فإن أغلب نشاطاتها تكون بالعملة الصعبة وهذا لتوفيرها قطع الغيار التي لا تكون متوفرة بالسوق المحلي، وتخضع مثل هذه العقود إلى موافقة الإدارة المركزية.

وتتمثل أهم وظائفها في:

- ✓ التموين بقطع الغيار اللازمة لنشاط المديرية؛
- ✓ تموين المديرية بوسائل النقل؛
- ✓ التموين بمعدات التجهيز والاستثمارات؛
- ✓ نقل العتاد بين مختلف مناطق الإنتاج؛
- ✓ تسيير المخازن التابعة للمديرية والإشراف على تسيير مخزوناتها.

وتتمثل أقسام أو مصالح هذه الدائرة فيما يلي:

- **مصلحة تسيير المخزون:** وهي مصلحة تهتم بالحفاظ على المخزون وتسييره من أجل إمداد وتموين الدوائر الأخرى بما تستحقه من مواد.

- **مصلحة التموين (الشراء):** وهي تهتم بعمليات الشراء عن طريق إجراء الاتصالات اللازمة للموردين من أجل إبرام العقود والاستعلام عن الأسعار وطريقة التسديد ومكان الاستلام والعملة المستعملة في العملية، وينقسم الشراء إلى:

- ✓ **شراء داخلي:** وهي عمليات الشراء التي تتم داخل الوطن سواء مع المتعاملين جزائريين أو ممثلين عن متعاملين أجانب.
- ✓ **شراء خارجي:** وهي عمليات الشراء التي تتم خارج الوطن من السوق الدولية كشراء قطع الغيار المفقودة في السوق الوطنية.

- **مصلحة التسيير العقاري:** وهي مصلحة تهتم بالمراقبة التقنية لقطع الغيار ومدى مطابقتها للمواصفات بعد وصولها من الخارج، وذلك وفق إجراءات معينة، وقوائم معدة سلفا لمثل هذه العمليات.

- **مصلحة النقل:** ومهمتها تتمثل في نقل العتاد الخاص بالمديرية بين مختلف وحدتها وكذا نقل قطع الغيار المستوردة من الخارج إلى داخل المديرية، إضافة إلى المهمات الخاصة بالعمال خارج المديرية أو الولاية.

المطلب الخامس: الأقسام التقنية والتطبيقية لمديرية الصيانة بالأغواط (DML)

إن إدارة العمليات في قطاع النفط والغاز سواء التقنية منها أو الفنية عملية معقدة ومركبة في آن واحد، مما يتطلب وجود موارد بشرية ذات مهارات عالية وتدريب كفؤ، وكذا وجود المعدات ميدانيا وجلبها إلى المديرية من أجل إصلاحها في حالة عطلها وصيانتها.

وتتمثل الأقسام التقنية والتطبيقية للمديرية فيما يلي:[1]

1. مركز الإعلام الآلي (C.INF):

وهو إدارة فنية وتقنية في نفس الوقت تهدف إلى ربط مختلف الدوائر والمصالح عبر شبكة من الاتصالات داخل المديرية، حيث تم من أجل ذلك إنشاء شبكة الأنترانت (intra.net) وهي شبكة داخلية غير مرتبطة بالأنترنت (internet) أو الإدارة المركزية بالعاصمة.

كما أنها تهدف إلى تزويد كافة المصالح والأقسام بمعدات الإعلام الآلي المواكبة بنظام (windaws.xp)، مع تزويدها طبعا بالشبكة العالمية للأنترنت.

ومن بين وظائف هذا المركز ما يلي:

- ✓ السهر على الصيانة الدورية لأجهزة الإعلام الآلي؛
- ✓ تصليح أي عطل عادي ومفاجئ لمختلف الوحدات؛
- ✓ ربط مختلف الدوائر والمصالح والفروع بالشبكة المحلية والدولية للأنترنت؛
- ✓ إنشاء نظام الرسائل الإلكترونية (Outlook).

وينقسم مركز الإعلام الآلي إلى مصلحتين هما على التوالي:

- **مصلحة أنظمة تشغيل الشبكات:** وهي مصلحة تهدف إلى معالجة أنظمة تشغيل المديرية واكتشاف الأخطاء عبر نظام معين وايجاد الحلول لمثل هذه الأخطاء كالقضاء على الفيروسات المسببة لهذه الأعطال عبر الشبكات المحلية والدولية.

- **مصلحة قواعد المعلومات:** وهي مصلحة تهدف إلى تسيير عمليات الصيانة للإعلام الآلي وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي السريع في عالم الاتصالات الحديثة.

2. دائرة الكهرباء والآلية (ELEC.INST):

وهي دائرة تقنية تهتم بإمداد المديرية بحاجياتها فيما يخص الطاقة الكهربائية، وكذا تشغيل وتصليح الآلات والمعدات التي تعمل بالطاقة الكهربائية، إضافة إلى الإنارة، والتدفئة، والتكييف الخاص بمختلف الدوائر الأخرى، وكذلك التدخلات الميدانية على مستوى محطات الضخ والضغط.

[1] - المكتب المكلف بالتمهين، **"مديرية الصيانة (DML)"**، الأغواط.

وتتلخص وظائفها فيما يلي:

- ✓ تصليح الأجهزة الإلكترونية والآلات الكهربائية؛
- ✓ صيانة أجهزة الاتصالات والإعلام الآلي؛
- ✓ إعادة لف السلك الخاص بالمضخات؛
- ✓ التدخل على المستوى الوحدات العامة في محطات الضخ والضغط.

وتتمثل أهم أقسامها فيما يلي:

- **مصلحة الآليات:** توكل إلى هذه المصلحة العمليات التالية:

- ✓ تقوم بإصلاح قطع الغيار؛
- ✓ تصليح صمامات المحركات؛
- ✓ تصليح وتعديل الاهتزازات في الآليات؛
- ✓ تجديد المعدات؛
- ✓ المساعدة في تثبيت قواعد جديدة.

وتتكون هذه المصلحة بدورها من قسمين:

✓ **قسم التدخلات:** عمل هذا القسم يكون على مستوى محطات العمل، حيث يقوم بتفكيك الآليات ومراجعتها ومعرفة أماكن الخلل ونوعية الإصلاحات المطلوبة، حيث يقوم الأعوان هنا بالقيام بالإصلاحات الفورية إذا لزم ذلك، أما إذا تطلب إصلاح الآليات تعديلات كبيرة فإن ذلك يتطلب تدخل قسم الورشات، وعند الانتهاء من عملية الصيانة الآليات يقوم الأعوان بإعادة تركيب الآليات من جديد وتشغيلها ولا تغادر الفرقة مكان العمل، إلا بعد التأكد من أن الآليات تعمل بالشكل السليم، وذلك بإخضاعها لفترة اختبار.

✓ **قسم الورشات:** يقوم هذا القسم بإدخال تعديلات أو إصلاح قطع الغيار والتي تعذر على فريق التدخل إصلاحها في مكان العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، وعليه فإن عمل هذا القسم يكون على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط، حيث يعمل على إعادة استغلال قطع الغيار المستعملة أو إعادة صنعها.

- **مصلحة الكهرباء:** يوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بكهرباء المحركات أو الكهرباء الصناعية، كما يمكن لهذه المصلحة العمل على مستوى المديرية، ولكن فيما يخص الكهرباء المعمارية، وتتكون هذه المصلحة من قسمين هما:

✓ **قسم التدخلات:** يكون عمل هذا القسم على مستوى مواقع العمل أو التدخل(المحطات)، حيث يقوم بعمليات التشخيص ومعاينة أماكن الضرر وإصلاح ما أمكن في مواقع العمل، أما إذا تعذر إصلاحه في مواقع العمل فيتم إحضاره إلى المديرية وهنا يبدأ عمل قسم الورشات.

✓ **قسم الورشات:** يقوم هذا القسم بإصلاح قطع الغيار والآليات التي تعذر على وحدات التدخل إصلاحها في مواقع العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها نتيجة استغلالها.

3. دائرة الميكانيك الصناعية (M.IND):

الدور الرئيسي لهذه الدائرة هو القيام بعمليات الإصلاح أو الصيانة وذلك فيما يتعلق بالشق الميكانيكي للمعدات، وتتكون من مصلحتين هما مصلحة التدخلات، ومصلحة الورشات.

– **مصلحة التدخلات:** تقوم هذه المصلحة بالقيام بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل، هدفها الأساسي هو معاينة الآليات وتشخيص أماكن الضرر الواجب إصلاحها، وتكون هذه التدخلات إما في آليات الضخ للبترول أو آليات الضغط للغاز، وفي آخر العمل تقوم هذه الفرقة بإخضاع الآليات لفترات من التجربة قبل مغادرة مكان العمل وذلك للتأكد من أن الآليات تعمل بشكل جيد بعد عملية الإصلاح.

– **مصلحة الورشات:** عمل هذه المصلحة هي إصلاح قطع الغيار أو الآليات التي تعذر على فرق التدخل إصلاحها في أماكن العمل نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، لهذا يتم إحضارها إلى مقر المديرية لإصلاحها في الورشات الداخلية للمديرية، وتتكون هذه المصلحة من قسمين هما:

✓ **قسم ميكانيك الآليات:** والتي تعمل على متابعة وإحداث التوازن في عمل الآليات، كما تقوم كذلك بمتابعة آليات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية.

✓ **قسم الصناعة والتصليح:** يقوم هذا القسم بتصليح قطع الغيار التي يمكن إصلاحها، أما التي لا يمكن إصلاحها ولا تتوفر على مستوى المخزن أو الورشات فيقوم بصناعتها من جديد بالاعتماد على الإمكانيات الداخلية للوحدة.

4. دائرة العمليات الخاصة (OP.SP):

تعتبر هذه الدائرة بمثابة امتياز لمديرية الصيانة بالأغواط، فهي الوحيدة على المستوى الوطني والأفريقي بل حتى على المستوى العربي، فهذه المديرية هي الوحيدة التي لديها وحدات التدخل للعمليات الخاصة، هدفها الأساسي هو القيام بمختلف عمليات الصيانة والإصلاح دون توقف عملية تموين المتعاملين مع سوناطراك بالغاز أو البترول، فدرجة المخاطرة في عمل هذه الوحدات مرتفعة جدا، بحيث ارتكاب أي خطأ سيكلف سوناطراك كثيرا بشريا وماديا.

كما تقوم هذه الدائرة كذلك بالمهام التالية:

✓ المساهمة في عمليات تثبيت قنوات جديدة؛

✓ المساهمة في عمليات الصيانة والمراجعة الدورية؛

✓ تقديم الاستشارات التقنية.

المبحث الثاني: واقع التمكين في المديرية والأساليب المنهجية المتبعة

في هذا المبحث سيتم تناول واقع التمكين في مديرية الصيانة بالأغواط، وكذلك تناول كيفية تصميم وتنفيذ هذه الدراسة، بالإضافة إلى التأكد من اعتدالية البيانات، وكذلك من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: واقع التمكين في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)

يعتبر التمكين في المديرية كمصطلح عام غير معروف، ولكن ضمنيا فهو مطبق، فعند النظر عن كثب في درجات التمكين، نجد المديرية تعتمد هذه الدرجات، ويمكن تسليط الضوء على هذه الدرجات كما يلي:[1]

1. إعادة تصميم الأعمال:

هناك محاولات في مديرية الصيانة بالأغواط لتغيير من الأنشطة والمهام التي يزاولها العمال، وهذا بسبب التغيير في الهيكل التنظيمي، وذلك من أجل خدمة أهداف المديرية.

وبالإضافة إلى ذلك، تختلف المهام التي يقوم بها العاملون، فكل مصلحة في المديرية لها مهام خاصة بها، وكذلك تتسم هذه المهام بالوضوح، فالعامل عندما يكلف بعمل يكون واضح ومفهوم، حيث أن الإدارة توفر معلومات دقيقة حول اجراءات وتعليمات العمل، وبالنسبة للقيام بالمهام الجديدة يتم اللجوء إلى عمال لديهم خبرات سابقة في هذا المجال، سواء كان ذلك داخل المديرية أو خارجها (الفروع الأخرى الخاصة بشركة سونطراك)، وخاصة بالنسبة للمهام التي يكلف بها الإطارات، فمثلا في الترقية تكون في بعض الأحيان على أساس شروط معينة ومتداخلة تتطلب جهود ومشاورات على أساسها، فالمهام ليست دائما روتينية ومتشابهة خاصة في الموارد البشرية لأنها تتعامل مع المسار المهني للعامل من بداية دخوله إلى المؤسسة إلى غاية خروجه منها.

كما تتسم المهام في المديرية بالأهمية، فكل المهام التي يؤديها العاملين داخل المديرية مهمة ولها أثر على أهدافها مهما كانت ضئيلة، ولو كانت مرة في السنة.

هذا ويتم منح قدر من الحرية للعاملين في أداء بعض أعمالهم، كحرية اختيار طريقة العمل طالما أنها تتناسب مع العمل المطلوب ولا تؤثر عليه سلبا، خاصة في بعض الأعمال التي يكون فيها الجانب التنظيمي أكثر.

وغالبا يتم تقدير مجهودات العاملين في المديرية، وذلك بمكافأتهم ماديا ومعنويا، فالسياسة المتبعة في المديرية تنصف العامل حتى وإن كان مظلوم من طرف رئيسه المباشر في العمل، فمثلا تفرض على الإدارة في حال عدم حصول العامل على ترقية لمدة ثلاث سنوات يتحصل عليها في تلك السنة.

[1] - مقابلة مع إطار دراسات في الموارد البشرية، **"مديرية الصيانة (DML)"**، الأغواط، يوم 2019/04/30.

2. تشجيع مقترحات العاملين:

يتسم العاملين في المديرية بروح المبادرة الشخصية في البحث عن المعلومة وتبادلها مع الآخرين، وكذلك يتميز مسؤولو هذه المديرية بالاختلاف في طرق وأساليب أدائهم للعمل وفي التعامل مع مرؤوسيهم، فهناك بعض المسؤولين من يسمح للعمال بإبداء آرائهم ومناقشتها، وهناك من لا يسمح بذلك، وبالطبع فالرئيس إذا كان يتقبل الأفكار والآراء، فالعامل لا يتردد في مناقشة مسائل العمل مع رئيسه وحتى في اقتراحه لأفكار جديدة تخص العمل، وبالرغم من ذلك يوجد في المديرية صندوق مخصص لاقتراحات العاملين وانشغالاتهم يتم دراستها من طرف المدير، إلا أنه لا يتم تخصيص الأموال لتنفيذ هذه الأفكار الإبداعية، فالأموال وكيفية صرفها تكون مسطرة من الإدارة المركزية المتواجدة في الجزائر العاصمة، ولا تتحكم المديرية فيها، كما أنه لا يوجد قانون واضح ينص على ذلك.[1]

3. المشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك بعض الاجتماعات في المديرية التي تفرض على ممثلي العمال الحضور فيها مثل المجالس التأديبية أو منح بعض السلفيات أو المساعدات المالية أو لحضور اجتماعات تخص نقابات العمال، وبالإضافة إلى ذلك، يسمح للعمال في بعض الأحيان بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص مهام عملهم، وهنا يرجع الأمر كذلك إلى الرئيس المباشر وطبيعة تعامله مع العامل، وهل يسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرار أم لا.[2]

4. فرق العمل:

تقوم المديرية بحل المشكلات عن طريق اللجوء إلى فرق العمل وخاصة في الميدان التقني، حيث يقوم بتدخلات سريعة كفريق لحلها، كما تم تشكيل فريق من ممثلي العمال لتدخل لحل النزاعات سواء بين العاملين أو بين العاملين والمدير، هذا وقد قامت أيضا المديرية بتشكيل فريق عمل من مختلف المستويات التنظيمية، ومن مختلف جهات الوطن، وذلك لإعادة تقييم العمال من أجل إعادة تقييم نظام الأجور، لذلك تم إخضاعهم لتكوين، وقد تشكل هذا الفريق من مسؤول في الموارد البشرية، ومسؤول في الجانب التقني، ومسؤول في الجانب المعلوماتي، وغيرهم من العاملين الآخرين.[3]

ومن جهة أخرى فرق العمل المتخصصة في المهام الإدارية نوعا ما قليلة في المديرية، وتكون بصفة خاصة في مصلحة الأجور حيث يوجد إطارات وأعوان مكلفين بمثل هذه المهمة، وعلى العموم مثل هذه الفرق في المديرية موجودة أكثر في الجانب التقني، فطبيعة المهام المسندة إليه تتطلب ذلك.[4]

---

[1] - مقابلة مع إطار دراسات في الموارد البشرية، **"مديرية الصيانة (DML)"**، الأغواط، يوم 2019/04/30.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق.
[4] - المرجع السابق.

5. التمكين الكلي:

يتم توفير فرص في المديرية للعاملين لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم الفردية، حيث يخضع العامل عند دخوله إلى تكوين مبدئي لتعريف بالمديرية والعمل فيها، وخلال المسار الوظيفي للعامل يمكن أن يكون هناك تكوين في حال ما اقترح المسؤول عنه أو رئيسه في العمل خضوعه للتكوين، لأنه ممكن أن يحرم هذا العامل من التكوين سواء من طرف رئيسه أو من مصلحة التكوين، وهذا راجع إلى الجانب الذاتي وعدم الموضوعية والمحسوبية في اختيار أو ترشيح العمال لذلك، فأحيانا يكون العامل ليس بحاجة إلى تكوين، ولكن نتيجة لعدم الموضوعية يخضع لهذا التكوين.[1]

ولكن من جهة أخرى يمكن أن تتاح فرصة للعامل لتقلد مناصب أعلى خصوصا من يمتلك خبرة وكفاءة إذا كان هناك جانب من الرضا على أدائه من طرف الإدارة ورئيسه في العمل، هذا ويتم منح بعض السلطات حسب الموقع الوظيفي للعامل في الهيكل التنظيمي، حيث يتحكم في ذلك طبيعة الموقع، كما يمكن أن يدخل فيها الجانب غير الرسمي أي العلاقات غير رسمية هي التي قد تحدد مثل هذه السلطات.[2]

وبالإضافة إلى ذلك نظام الأجور المطبق في المديرية يرتبط بصفة عامة بأداء العامل، حيث يتكون هذا النظام من جزئين (جزء ثابت، وجزء متحرك)، فالجزء الثابت يعتمد على الحضور، ومستوى العامل أو المهمة التي يقوم بها العامل في المديرية (وظيفته داخل المديرية)، كما تضاف إليها المردودية التي يأخذها كل العمال في كل سنة، أما الجزء المتحرك فيضم الترقية، تكون كل سنة، ويكون فيها زيادة في الأجر بنسبة (6%)، حيث تقترح المديرية قائمة بأسماء العمال المؤهلين للترقية (ليس كل العمال يتحصلون عليها)، فهذه القائمة لها شروط من بينها: (العامل يكون مجتهد؛ ولا يتغيب كثيرا؛ وحقق الأهداف الخاصة بعمله)، وتبقى هذه الزيادة تعطى للعامل طوال مساره الوظيفي، حتى ولو كانت هناك ترقية أخرى، حيث تضاف نسبة مئوية أخرى إضافة إلى النسبة الأولى، وتقترح هذه الترقية من المسؤول على العامل.[3]

وفي بعض الأحيان ونظرا لعدم عدالة بعض المسؤولين، قد ترسل الإدارة المركزية رسالة توجيهية تنص بأنه من تحصل السنة الماضية على ترقية فلن يتحصل عليها هذه السنة، فبعدما دخل فيها أمور شخصية وتلاعبات، أصبح ما يعرف بتعليمات توجيهية، وكذلك من لم يتحصل خلال ثلاث سنوات على هذه الزيادة، تفرض عليهم هذه التعليمة أن يتحصل عليها إجباريا هذا العام، فمستحيل العامل تمر عليه ثلاث سنوات دون أن يتحصل على هذه الزيادة، وقد كانت قديما خمس سنوات، فتم تقليصها حاليا إلى ثلاث سنوات.[4]

---

[1] - مقابلة مع إطار دراسات في الموارد البشرية، **"مديرية الصيانة (DML)"**، الأغواط، يوم 2019/04/30.
[2] - المرجع السابق.
[3] - المرجع السابق.
[4] - المرجع السابق.

وهناك من يتحصل عليها كل سنة إلا إذا جاءت تعليمة تنص غير ذلك، وفي بعض الأحيان هذه التعليمة تفرض على المديرية بأن العمال الذين لم يتحصلوا على زيادة في الأجر (ترقية) لمدة ثلاث سنوات يتحصلوا على زيادة في السلم الوظيفي، وليس فقط زيادة في الأجر.[1]

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم توضيح الجانب التنظيمي للدراسة التطبيقية، حيث سيتم التطرق لكيفية تصميم وتنفيذ هذه الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة، ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذلك إبراز أسلوب تحليلها.

1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، والبالغ عددهم (299) عامل، خلال فترة إجراء الدراسة، وتم اختيار هذا المجتمع على اعتبار أنه يدرك المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة، وذلك لطبيعة النشاط الذي يمارس فيه، وبهذا يكون مجالا مناسبا لدراسة الموضوع.

وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تكون ممثلة لمجتمع الدراسة في جميع المستويات الإدارية (إطار، وعون تحكم، وعون تنفيذ)، بحيث يمكن تعميم النتائج المتحصل عليها، فالغرض من هذا التنوع هو دراسة التمكين والثقافة القوية من مختلف وجهات النظر، فتمكين العاملين يتطلب دعم وقبول جميع المستويات، أما الثقافة، فقوتها ترتبط بقبول وتمسك ومشاركة جميع العاملين لقيم ومعتقدات المنظمة، وليس فقط تمسك المستوى القيادي أو التنفيذي بها.

وقد تم حساب عينة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:[2]

$$n = \frac{X(1-x)}{\frac{X(1-x)}{N} + \frac{(\alpha)^2}{(\delta)^2}}$$

n: وهي حجم العينة.

X: نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة، وقد تم الاعتماد على (50%).

α: نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبرناه في حدود (5%).

[1] - مقابلة مع إطار دراسات في الموارد البشرية، **"مديرية الصيانة (DML)"**، الأغواط، يوم 2019/04/30.

[2] - أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص179.

δ: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (95%) وبذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96).

N: حجم مجتمع الدراسة (299).

وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد:

$$n = \frac{0.5(1-0.5)}{\frac{0.5(1-0.5)}{299} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}} = 168.136 \approx \mathbf{169}$$

وبذلك يكون حجم عينة الدراسة هو (169) مفردة من العاملين في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، هذا وقد تم التأكد من حجم العينة المتحصل عليه، من خلال الرجوع إلى الجدول الإحصائي الذي وضعته (Sekaran)، حيث يبين أن حجم العينة المتوافق مع حجم مجتمع الدراسة (300) هو (169) مفردة.[1]

كما تم تقسيم هذه العينة العشوائية على عمال مديرية الصيانة وفق المستوى الوظيفي (إطار، وعون تحكم، وعون تنفيذ)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة من المجتمع الكلي

	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
إجمالي عدد العاملين	143	139	17	**299**
النسبة	%48	%46	%6	**%100**
الاستبانات الموزعة	81	78	10	**169**
الاستبانات المسترجعة	80	69	09	**158**
الاستبانات المرفوضة	2	03	01	**06**
الاستبانات المقبولة	**78**	**66**	**8**	**152**

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول رقم (10) بأن الاستبانات المسترجعة كانت بنسبة كبيرة عند الإطارات وأعوان التنفيذ، ومتوسطة عند أعوان التحكم، والسبب يعود إلى أن أعوان التحكم هم أكثر فئة لديها التزامات خارج المديرية من الفئات الأخرى.

[1]- Uma Sekaran, **"Research Methods for Business, A Skill-Building Approach"**, 4thed, John Wiley & Sons, Inc, the United States of America,2003, P.294.

2. أسلوب جمع البيانات وتحليله

في هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية قصد جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة وتحليلها:

أ. أسلوب جمع البيانات:

تم استخدام الأدوات التالية:

✓ **الوثائق:** من خلالها تم التعرف على المديرية، ونشأتها، وتنظيمها.

✓ **الملاحظة:** من خلالها تم الإلمام على بعض العناصر الثقافية، مثل: وجود صندوق في المديرية مخصص لجميع العاملين لطرح أفكارهم الجديدة، ويتم دراستها من طرف المدير.

✓ **المقابلة:** من خلالها تم تدعيم وتأكيد النتائج المتحصل عليها من الاستبيان، والتعرف على واقع التمكين في المديرية.

✓ **الاستبيان:** تم تصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدارسة، وتم تقسيمه إلى جزئين يضم كل منهما ما يلي:

❖ **الجزء الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للعامل من حيث (الجنس، والعمر، والمستوى العلمي، والمستوى الوظيفي، والأقدمية في الوظيفة).

❖ **الجزء الثاني:** يحتوي على محورين:

➢ **المحور الأول:** يحتوي على المتغيرات المستقلة والمتمثلة في درجات التمكين، وهي على التوالي:

- **المتغير الأول:** وهو إعادة تصميم الأعمال (الإثراء الوظيفي)، ويتكون من ستة عبارات (من 01 إلى 06).
- **المتغير الثاني:** وهو تشجيع مقترحات العاملين، ويتكون من ستة عبارات (من 07 إلى 12).
- **المتغير الثالث:** وهو المشاركة في صنع القرارات، ويتكون من ستة عبارات (من 13 إلى 18).
- **المتغير الرابع:** وهو تشكيل فرق العمل، ويتكون من ستة عبارات (من19 إلى 24).
- **المتغير الخامس:** وهو التمكين الكلي، ويتكون من ستة عبارات (من25 إلى 30).

➢ **المحور الثاني:** يحتوي على المتغير التابع والمتمثل في الثقافة القوية، ويتكون من أربعة عشر عبارة (من 31 إلى 44).

هذا وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتقييم إجابات العمال، بحيث يُعطى رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالآتي:

الجدول رقم (11): سلم ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نموذج ليكارت الخماسي

ب. أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج (Excel 2010) في الرسومات البيانية، وبرنامج (SPSS19) في عملية التفريغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ اختبار كولموغروف سمير نوف من أجل التأكد من أن العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛
- ✓ الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة؛
- ✓ التجزئة النصفية، ومعامل آلفا كرونباخ من أجل ثبات أداة الدراسة؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛
- ✓ مصفوفة الارتباط من أجل معرفة مدى ارتباط أبعاد درجات التمكين بالثقافة القوية؛
- ✓ نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
- ✓ اختبار (T) للعينات المستقلة، ونموذج تحليل التباين في اتجاه واحد من أجل التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة والعوامل الديمغرافية.

المطلب الثالث: اختبار اعتدالية البيانات

ويكون ذلك بالاعتماد على اختبار "**كولموغروف سمير نوف**"، وكذا على مخرجات برنامج (SPSS19)، والموضحة في الملحق رقم (04) كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (12): اختبار كولموغروف سمير نوف

	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	(Sig)
جميع فقرات الاستبيان	0.069	152	0.072

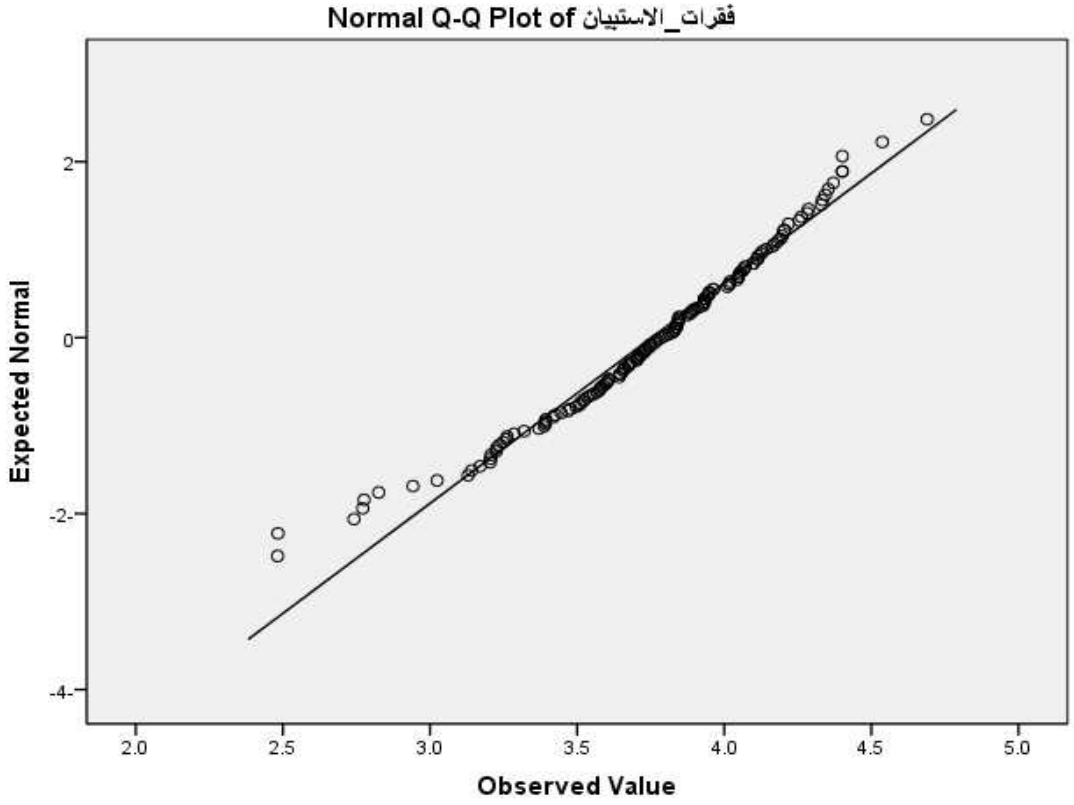
المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS19)

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لاختبار "كولموغروف سمير نوف"، أن قيمة (Sig=0.072) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، وبالتالي يمكن القول بأن بيانات العينة مسحوبة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي.

ويمكن أيضا التأكد من ذلك من خلال:

1. مخطط البواقي:

الشكل رقم (22): مخطط البواقي



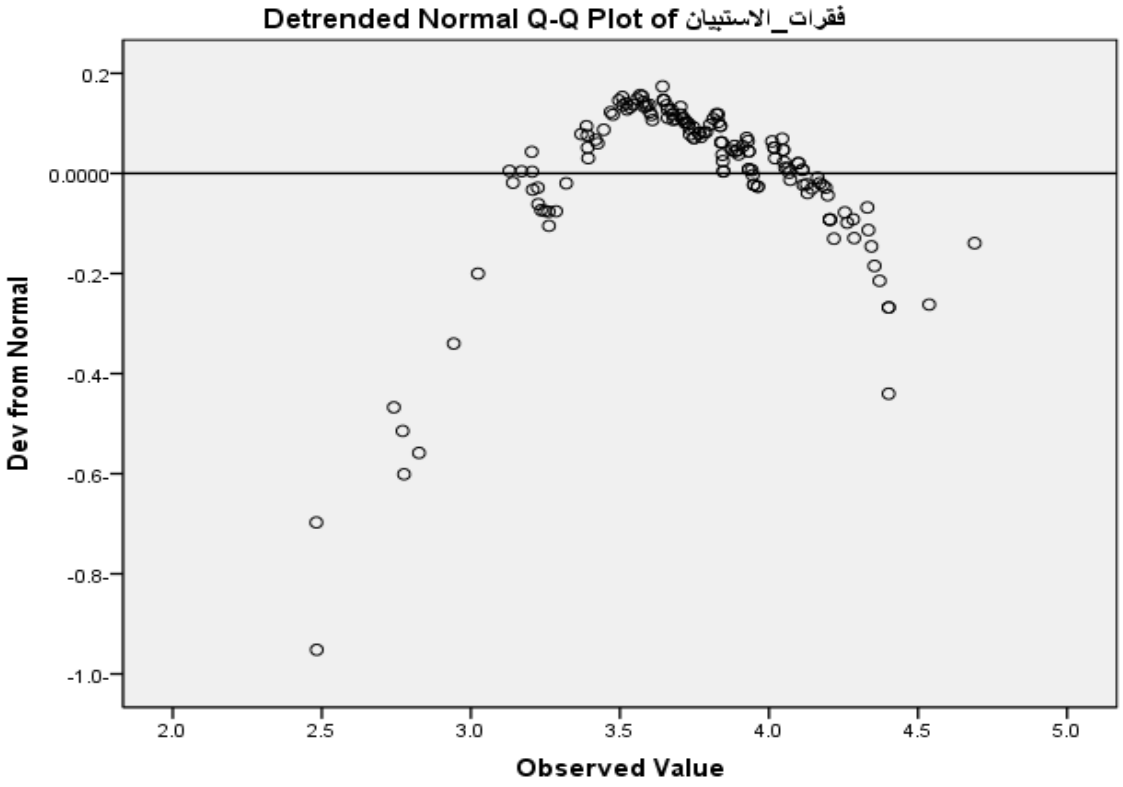
المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS19)

كل نقطة من المستقيم تمثل القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي على المحور العمودي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي للبيانات المشاهدة على المحور الأفقي، فإذا كانت العينة المسحوبة من المجتمع تتوزع طبيعيا فإن نقاط لوحة الانتشار تقع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم.

ومن خلال لوحة انتشار فقرات الاستبيان الموضحة أعلاه نلاحظ بأن العينة المسحوبة تتوزع طبيعيا.

2. انحرافات القيم المعيارية:

الشكل رقم (23): مخطط انحرافات القيم المعيارية



المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS19)

في هذا المخطط يتم تمثيل البيانات بقيمها الأصلية على المحور الأفقي، في حين يمثل المحور العمودي انحرافات القيم المعيارية للمشاهدات عن قيم التوزيع الطبيعي المتوقعة لنفس القيم، فإذا كانت معظم نقاط لوحة الانتشار تقع ضمن المدى [2؛2−] يمكن القول بأن بيانات المشاهدة تتوزع طبيعيا والعكس صحيح.

ومن خلال لوحة الانتشار الخاصة بجميع الفقرات والموضحة أعلاه نجد أن معظم نقاط لوحة الانتشار تقع ضمن المدى [0.2؛1−]، وبالتالي يمكن القول بأن بيانات المشاهدة تتوزع طبيعيا.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يمكن التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة كما يلي:

أولا: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه، وفي هذه الدراسة تم القيام بالتأكد من صدق أداتها من خلال تطبيق ثلاث طرق كما يلي:

1. تحكيم الاستبيان:

لقد تم إعداد الاستبيان على مراحل، بحيث تم وضع استبيان أولي وعرضه على عدد من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم01)، والاستبانة المقدمة لتحكيم موضحة في الملحق رقم (02)، وبناءً على أراءهم تم تصحيح بعض الأخطاء، وتعديل بعض فقرات الاستبيان(أنظر الملحق رقم03).

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وفيما يلي عرض لقياس الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، والموضحة كذلك في الملحق رقم (05):

أ. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (إعادة تصميم الأعمال):

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول إعادة تصميم الأعمال

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمية المعنوية
01	يكسبني عملي مهارات جديدة	0.622	0.000
02	تختلف مهام عملي عن مهام زملائي في العمل	0.666	0.000
03	أدائي لمهامي الوظيفية مهمة وتؤثر على الآخرين	0.605	0.000
04	طبيعة عملي تعطيني فرصة للإبداع والتميز	0.741	0.000
05	يقدر رئيسي ما أبذله من جهد في العمل	0.612	0.000
06	أشعر بالفخر عند أداء مهامي	0.454	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول ومتوسط عبارات المحور الأول (إعادة تصميم الأعمال)، كلها معنوية، أي أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (α)، أي: ($Sig=0.000 \leq 0.05$)، وبالتالي يمكننا القول أن عبارات المحور الأول (إعادة تصميم الأعمال) صادقة وتقيس فعلا هذا البعد.

ب. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (تشجيع مقترحات العاملين):

الجدول رقم (14): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني تشجيع مقترحات العاملين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمية المعنوية
07	أبدي رأيي بكل حرية في الأمور الخاصة بعملي	0.659	0.000
08	يشجعني رئيسي على مواجهة المشاكل المتعلقة بعملي	0.771	0.000
09	تلقى الآراء والأفكار التي أقترحها دعم من طرف الإدارة	0.586	0.000
10	تشجعني المؤسسة على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل	0.599	0.000
11	يخصص رئيسي بعض وقته في مناقشة الأفكار الجديدة	0.578	0.000
12	غالبا ما يتم مشاورتي في المهام التي ستوكل لي	0.628	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يتضح من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني ومتوسط عبارات المحور الثاني (تشجيع مقترحات العاملين)، كلها معنوية، أي أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (α)، أي: ($Sig=0.000 \leq 0.05$)، وبالتالي يمكننا القول أن عبارات المحور الثاني (تشجيع مقترحات العاملين) صادقة وتقيس فعلا هذا البعد.

ج. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (المشاركة في صنع القرارات):

الجدول رقم (15): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث المشاركة في صنع القرارات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمية المعنوية
13	أتمتع بثقة رئيسي في مناقشة القرارات الخاصة بعملي	0.693	0.000
14	أمتلك المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملي	0.622	0.000
15	أساهم في وضع الحلول المناسبة لبعض المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل	0.752	0.000
16	أشارك في صنع بعض القرارات المتعلقة بمهام عملي	0.707	0.000
17	أتحمل مسؤولية القرارات التي أشارك في صنعها	0.624	0.000
18	يوجد تعاون بيني وبين رئيسي في العمل	0.643	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يبين الجدول رقم (15) أن معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث ومتوسط عبارات المحور الثالث (المشاركة في صنع القرارات)، كلها معنوية، أي أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (α)، أي: ($Sig=0.000 \leq 0.05$)، وبالتالي يمكننا القول أن عبارات المحور الثالث (المشاركة في صنع القرارات) صادقة وتقيس فعلا هذا البعد.

ج. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع (تشكيل فرق العمل):

الجدول رقم (16): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع تشكيل فرق العمل

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمية المعنوية
19	أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي	0.783	0.000
20	يدعم رئيسي العمل الجماعي ويركز على ضرورته	0.635	0.000
21	يتطلب عملي التعاون مع زملائي بشكل دائم	0.755	0.000
22	توجد ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل	0.633	0.000
23	أساعد زملائي في حل المشاكل التي تواجههم في العمل	0.587	0.000
24	أعمل مع زملائي داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد	0.708	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يشير الجدول رقم (16) بأن معاملات الارتباط بين عبارات المحور الرابع ومتوسط عبارات المحور الرابع (تشكيل فرق العمل)، كلها معنوية، أي أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (α)، أي: (Sig=0.000 ≤ 0.05)، وبالتالي يمكننا القول أن عبارات المحور الرابع (تشكيل فرق العمل) صادقة وتقيس فعلا هذا البعد.

د.قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس (التمكين الكلي):

الجدول رقم (17): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس التمكين الكلي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمية المعنوية
25	أتمتع بصلاحيات أكبر في عملي	0.779	0.000
26	يسمح لي باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية في عملي	0.768	0.000
27	يقوم رئيسي بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر	0.627	0.000
28	لدي القدرة على تأدية عملي بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة	0.607	0.000
29	تسمح لي امكانياتي بالتعامل مع المواقف وحل المشكلات	0.564	0.000
30	أعرف تماما المطلوب والمتوقع مني القيام به	0.654	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من الجدول رقم (17) أن معاملات الارتباط بين عبارات المحور الخامس ومتوسط عبارات المحور الخامس (التمكين الكلي)، كلها معنوية، أي أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (α)، أي: (Sig=0.000 ≤ 0.05)، وبالتالي يمكننا القول أن عبارات المحور الخامس (التمكين الكلي) صادقة وتقيس فعلا هذا البعد.

هـ. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور السادس (الثقافة القوية):

الجدول رقم (18): الاتساق الداخلي لعبارات المحور السادس الثقافة القوية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمية المعنوية
31	أتقيد بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة	0.460	0.000
32	ألتزم بالقيم والمبادئ السائدة في المؤسسة	0.573	0.000
33	يوجد احترام بيني وبين الإدارة	0.631	0.000
34	يوجد توافق بيني وبين العاملين	0.567	0.000
35	أتقيد بالسلوكيات الإيجابية المنصوص عليها داخل المؤسسة	0.584	0.000
36	ألتزم بتأدية عملي بكل أمانة	0.475	0.000
37	لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح	0.561	0.000
38	توجد قيم ومبادئ أخلاقية مشتركة بيني وبين المؤسسة	0.650	0.000
39	أتشارك مع زملائي نفس القيم والمبادئ داخل المؤسسة	0.623	0.000
40	أشعر بالانتماء داخل المؤسسة التي أعمل بها	0.617	0.000
41	أمتلك المعلومات اللازمة حول القيم والمبادئ الواجب الالتزام بها داخل المؤسسة	0.620	0.000
42	تعترف الإدارة بسلوكي المتميز وذلك بتقديم حوافز مادية	0.477	0.000
43	أحصل على الدعم المعنوي من الإدارة مقابل التزامي بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل	0.582	0.000
44	تحقق المؤسسة التي أعمل بها أهدافي الخاصة	0.567	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يتضح من الجدول رقم (18) أن معاملات الارتباط بين عبارات المحور السادس ومتوسط عبارات المحور السادس (الثقافة القوية)، كلها معنوية، أي أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (α)، أي: ($Sig=0.000 \leq 0.05$)، وبالتالي يمكننا القول أن عبارات المحور السادس (الثقافة القوية) صادقة وتقيس فعلا هذا البعد.

3. الصدق البنائي لمحاور الاستبيان:

يقصد بالصدق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبيان مع متوسط كل عبارات الاستبيان (متوسط المحاور)، وفيما يلي عرض لقياس الصدق البنائي لمحاور الدراسة، والموضحة كذلك في الملحق رقم (06).

الجدول رقم (19): الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

رقم المحور	المحاور	معامل الارتباط	القيمية المعنوية
01	إعادة تصميم الأعمال	0.728	0.000
02	تشجيع مقترحات العاملين	0.756	0.000
03	المشاركة في صنع القرارات	0.793	0.000
04	تشكيل فرق العمل	0.529	0.000
05	التمكين الكلي	0.809	0.000
06	الثقافة القوية	0.737	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يبين الجدول رقم (19) أن معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان، ومتوسط جميع المحاور، كلها معنوية، أي أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (α)، أي: ($0.05 \geq 0.000$=Sig)، وبالتالي يمكننا القول بأن محاور الاستبيان صادقة وتقيس فعلا موضوع الدراسة.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبيان) هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الشروط والظروف، ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق طريقتين كما يلي:

1. طريقة التجزئة النصفية:

تقوم هذه الطريقة بتجزئة عبارات الاستبيان إلى جزئيين متساويين، ومن ثم تقوم بقياس معامل الارتباط بين نتائج النصفين، وفيما يلي عرض لقياس هذه الطريقة، والموضحة كذلك في الملحق رقم (07).

الجدول رقم (20): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

رقم المحور	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط المصحح
01	إعادة تصميم الأعمال	06	0.597
02	تشجيع مقترحات العاملين	06	0.830
03	المشاركة في صنع القرارات	06	0.767
04	تشكيل فرق العمل	06	0.639
05	التمكين الكلي	06	0.495
06	الثقافة القوية	14	0.599
المجموع الكلي للعبارات		**44**	**0.795**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن معامل الارتباط المصحح (Guttman) الكلي يساوي (0.795)، وبذلك يمكن القول أن الاستبيان يمتاز بثبات جيد، وبالتالي امكانية الاعتماد عليه في قياس متغيرات الدراسة.

هذا ونلاحظ أيضا من الجدول أن معامل الارتباط المصحح (Guttman) لجميع المحاور كان بنسبة متوسطة إلى جيدة، وبالتالي يمكن القول أن محاور الاستبيان تمتاز بثبات جيد.

2. معامل آلفا كرونباخ:

يستخدم اختبار "آلفا كرونباخ"، لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث تتراوح قيمة (α) ما بين (0؛1)، وكلما اقتربت قيمة (α) من (1)، كلما ارتفع مستوى ثبات أداة القياس، وفيما يلي عرض لقياس معامل آلفا كرونباخ، والموضحة كذلك في الملحق رقم (08).

الجدول رقم (21): معامل الثبات آلفا كرونباخ

رقم المحور	المحاور	عدد العبارات	معامل آلفا كرونباخ
01	إعادة تصميم الأعمال	06	0.679
02	تشجيع مقترحات العاملين	06	0.811
03	المشاركة في صنع القرارات	06	0.759
04	تشكيل فرق العمل	06	0.769
05	التمكين الكلي	06	0.776
06	الثقافة القوية	14	0.831
المجموع الكلي للعبارات		**44**	**0.921**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) بأن معامل "آلفا كرونباخ" الكلي يساوي (0.921)، وبالتالي يمكننا القول بأن أداة القياس تمتاز بثبات جيد، مما يعني امكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة مع اجابات المستجوبين اتجاه عبارات الاستبيان.

وبالإضافة إلى هذا، نلاحظ كذلك من الجدول أعلاه أن معامل "آلفا كرونباخ" لجميع المحاور أكبر من (0.6)، وبالتالي يمكننا القول بأن كل محور يمتاز بثبات جيد.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة وتفسيرها

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة التطبيقية، وذلك من خلال عرض خصائص العينة المدروسة، ودراسة اتجاهات الأفراد نحو عبارات المقياس، واختبار الفرضيات عن طريق تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة، والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية والوظيفية، ومحور درجات التمكين، ومحور الثقافة القوية.

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

من أجل تحديد عينة الدراسة، تم تمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية والتي تصف خصائص عينة الدراسة، والموضحة كذلك في الملحق رقم (09).

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

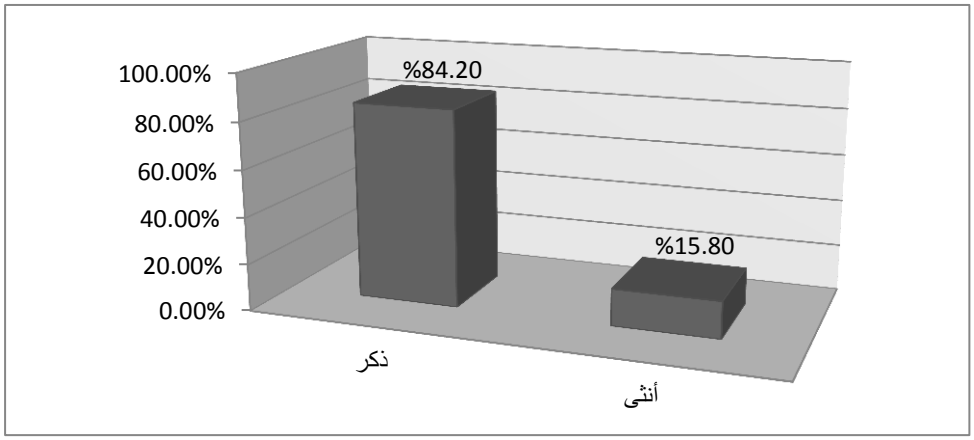
الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	128	%84.2
أنثى	24	%15.8
المجموع	**152**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من الجدول رقم (22) أن نسبة الذكور تمثل (84.2%) من عينة الدراسة أي ما يعادل (128) عامل من إجمالي العينة، وهي تفوق نسبة الإناث بـ(68.4%)، أي أن نسبة الإناث تساوي (15.8%)، والتي تعادل (24) عاملة من إجمالي العينة، وهذا الفرق راجع إلى طبيعة العمل وصعوبته من الناحية البدنية في المؤسسة محل الدراسة، والتي تتطلب تواجد الرجال لمثل هذه المهمات بدلا من النساء، وهذا ما يوضحه كذلك الشكل رقم (24).

الشكل رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات (Excel 2010) على ضوء نتائج (SPSS 19)

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

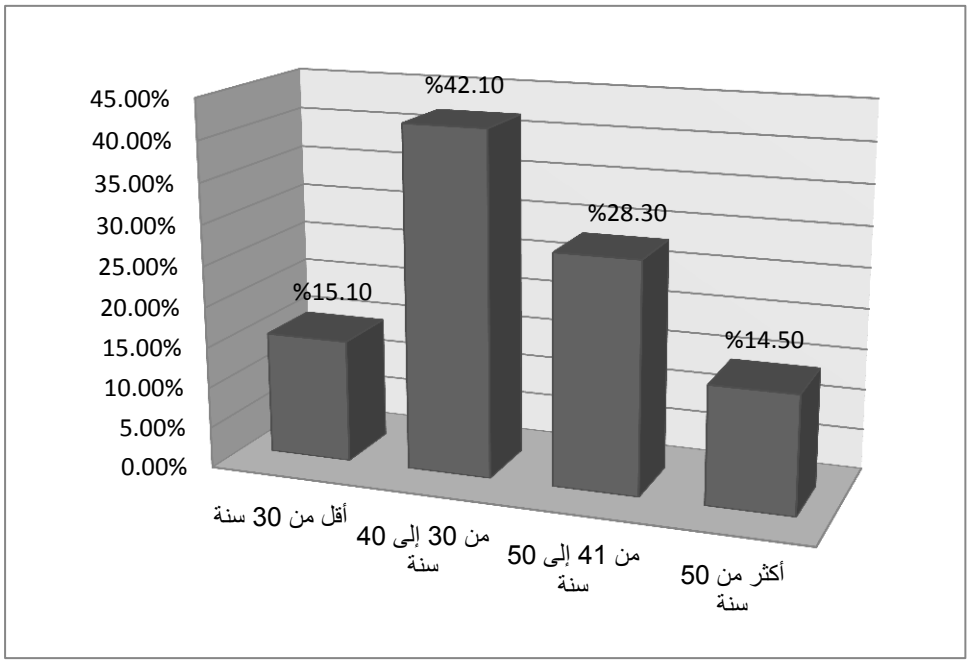
الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	23	%15.1
من 30 إلى 40 سنة	64	%42.1
من 41 إلى 50 سنة	43	%28.3
أكثر من 50 سنة	22	%14.5
المجموع	**152**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (30 و40 سنة) هي التي تمثل أعلى نسبة ب (42.1%) من إجمالي العينة، تليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (41 و50 سنة) بنسبة (28.3%)، ومن ثم تأتي الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (15.1%)، أما النسبة الأضعف فكانت للفئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (14.5%)، وهذا ما يعني أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بالرغبة والقدرة على تحمل مسؤوليات إضافية، وهذا ما يوضحه كذلك الشكل رقم (25).

الشكل رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من مخرجات (Excel 2010) على ضوء نتائج (SPSS 19)

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

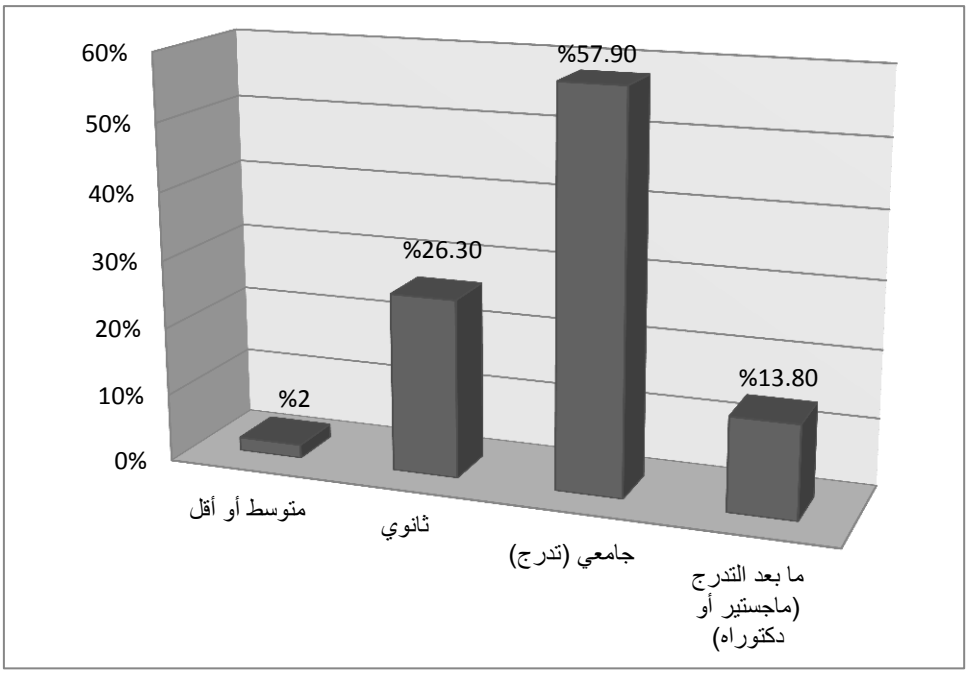
الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
متوسط أو أقل	3	%2
ثانوي	40	%26.3
جامعي (تدرج)	88	%57.9
ما بعد التدرج (ماجستير أو دكتوراه)	21	%13.8
المجموع	**152**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يبين الجدول رقم (24) أن نسبة (57.9%) تمثل مستوى جامعي، وتليها مباشرة نسبة (26.3%) والتي تمثل مستوى الثانوي، ومن ثم نسبة (13.8%) والتي تمثل مستوى ما بعد التدرج (ماجستير أو دكتوراه)، أما النسبة الأضعف فكانت للمستوى متوسط أو أقل بنسبة (2%)، أي أن نسبة (71.7%) من العينة تمثل مستوى جامعي، أي ما يعادل (109) عامل من إجمالي العينة، وهذا ما يعني أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى علمي عالي يساعدهم على إدراك الجيد لدرجات التمكين، وهذا ما يوضحه كذلك الشكل رقم (26).

الشكل رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من مخرجات (Excel 2010) على ضوء نتائج (SPSS 19)

4. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

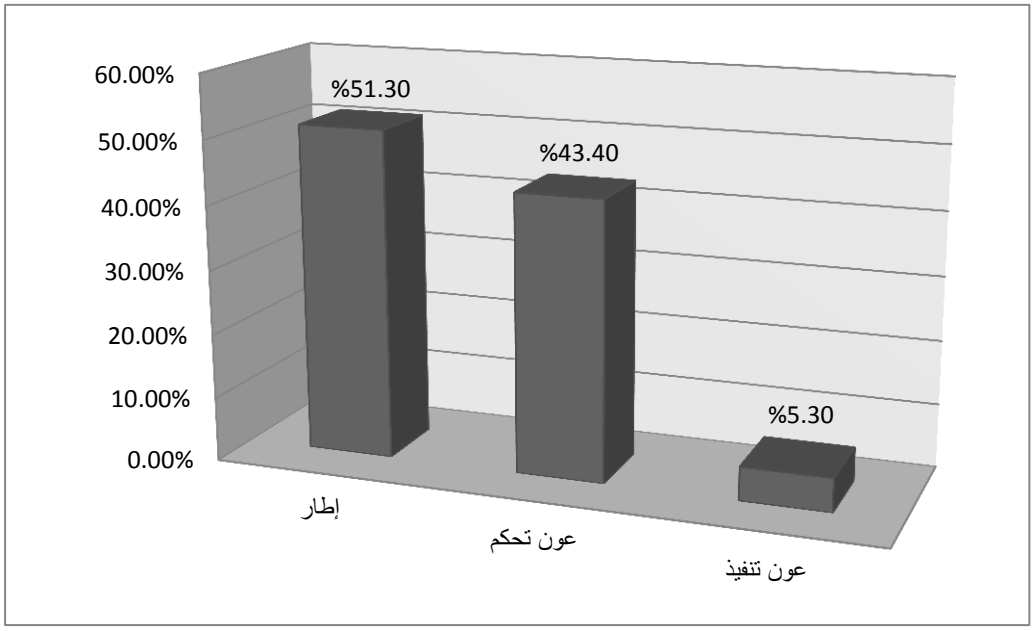
الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار	78	%51.3
عون تحكم	66	%43.4
عون تنفيذ	8	%5.3
المجموع	**152**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يشير الجدول رقم (25) بأن المستوى الوظيفي الأكثر تكرارا هو مستوى إطار والذي بلغ (78) عامل أي نسبة (51.3%)، ويليه مباشرة مستوى عون تحكم حيث بلغ (66) عامل بنسبة (43.4%)، وفي الأخير يأتي مستوى عون تنفيذ إذْ بلغ (08) عمال، أي نسبة (5.3%) من إجمالي العينة، ويرجع الفرق في ذلك إلى أن مستوى الإطار هو الأكثر عددا في مجتمع الدراسة ككل، عكس مستوى عون تنفيذ الذي هو أقلها عددا، وهذا ما يوضحه كذلك الشكل رقم (27).

الشكل رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من مخرجات (Excel 2010) على ضوء نتائج (SPSS 19)

5. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة:

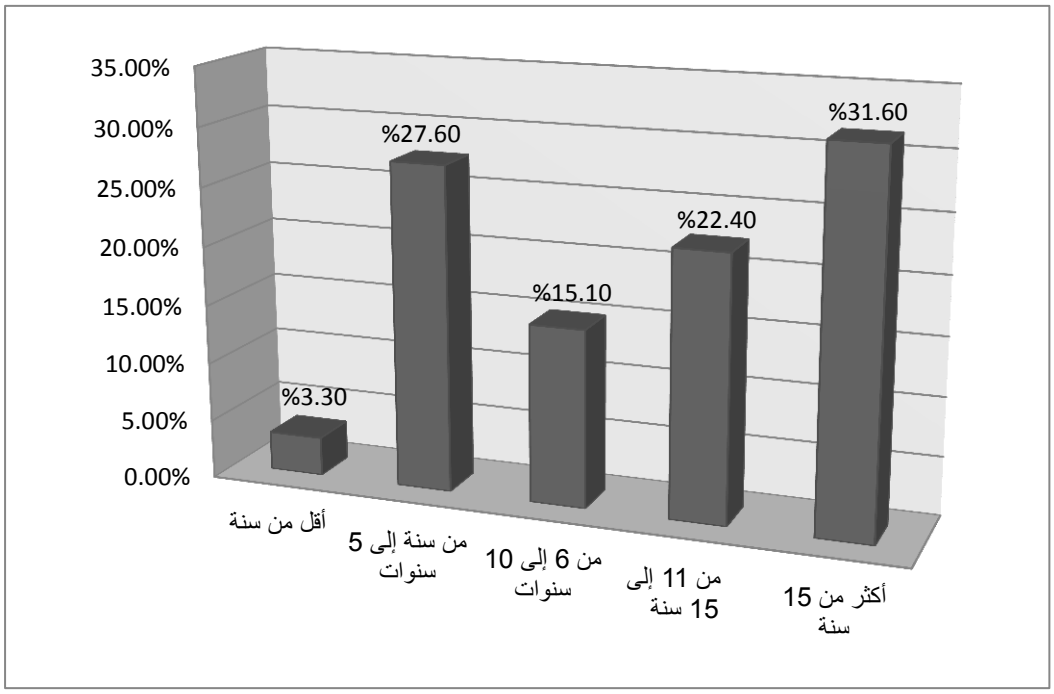
الجدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة

الأقدمية في الوظيفة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	5	%3.3
من سنة إلى 5 سنوات	42	%27.6
من 6 إلى 10 سنوات	23	%15.1
من 11 إلى 15 سنة	34	%22.4
أكثر من 15 سنة	48	%31.6
المجموع	**152**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن أغلبية العمال تتراوح عدد سنوات أقدميتهم في الوظيفة ما بين (6 إلى أكثر من 15 سنة) بنسبة (69.1%)، أي ما يعادل (105) عامل من إجمالي العينة، وبالتالي هم أكثر دراية بمجريات سير العمل، وهذا ما يوضحه كذلك الشكل رقم (28).

الشكل رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة



المصدر: من مخرجات (Excel 2010) على ضوء نتائج (SPSS 19)

المطلب الثاني: دراسة اتجاهات الأفراد نحو عبارات المقياس

في هذا المطلب سيتم استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة المدروسة، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 19) والموضحة في الملحق رقم (10)، وكذلك على الجدول التالي:

الجدول رقم (27): الاتجاه العام

الفئة	الاتجاه
[1 – 1.8[	غير موافق بشدة
[1.8 – 2.6[	غير موافق
[2.6 – 3.4[	محايد
[3.4 – 4.2[	موافق
[4.2 – 5]	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على نموذج ليكارت الخماسي

يتضح من الجدول رقم (27) أن مقياس المستعمل متدرج من "موافق بشدة (5)" إلى "غير موافق بشدة (1)"، أي أن طول المقياس يساوي 4=1−5، وبقسمة (4) على (5) نتحصل على (0.8) أي أن طول الفئة يساوي (0.8).

1. توجهات الأفراد نحو المحور الأول:

تمثلت إجابات أفراد العينة نحو محور إعادة تصميم الأعمال كما يلي:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إعادة تصميم الأعمال والاتجاه العام للعينة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	يكسبني عملي مهارات جديدة	3.86	0.909	موافق
02	تختلف مهام عملي عن مهام زملائي في العمل	3.57	0.981	موافق
03	أدائي لمهامي الوظيفية مهمة وتؤثر على الآخرين	3.73	0.884	موافق
04	طبيعة عملي تعطيني فرصة للإبداع والتميز	3.51	0.906	موافق
05	يقدر رئيسي ما أبذله من جهد في العمل	3.44	1.021	موافق
06	أشعر بالفخر عند أداء مهامي	4.13	0.740	موافق
متوسط عبارات المحور الأول "إعادة تصميم الأعمال"		**3.7050**	**0.56429**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يشير الجدول رقم (28) أن المتوسط العام للمحور الأول إعادة تصميم الأعمال قد بلغ (3.7050) وهو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي أي المجال: [3.4-4.2[وهي الفئة التي تشير إلى درجة الإجابة "موافق"، حيث وافق أفراد العينة بشكل عام على أن المؤسسة تولي أهمية لتنوع ووضوح المهام التي يقوم بها العامل، بالإضافة إلى حصوله على تشجيع وتقدير واضح حول أداءه لهذه المهام، فهي تسعى من خلال ذلك لمنح فرصة للعامل للتعبير عن ذاته.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك انسجام في رؤية أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.56429) وهو أقل من الواحد، كما نلاحظ أن العبارة رقم (06) أكثر تجانسا باعتبار أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.740)، وهو أقل قيمة مقارنة بالعبارات الأخرى، وفي المقابل نلاحظ أن العبارة الأقل تجانسا هي (05) حيث بلغ الانحراف المعياري للعبارة (1.021)، وهي القيمة الأكبر مقارنة بالعبارات الأخرى.

2. توجهات الأفراد نحو المحور الثاني:

تمثلت إجابات أفراد العينة نحو محور تشجيع مقترحات العاملين كما يلي:

الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تشجيع مقترحات العاملين والاتجاه العام للعينة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
07	أبدي رأيي بكل حرية في الأمور الخاصة بعملي	3.93	0.961	موافق
08	يشجعني رئيسي على مواجهة المشاكل المتعلقة بعملي	3.43	0.932	موافق
09	تلقى الآراء والأفكار التي أقترحها دعم من طرف الإدارة	3.41	0.817	موافق
10	تشجعني المؤسسة على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل	3.60	0.808	موافق
11	يخصص رئيسي بعض وقته في مناقشة الأفكار الجديدة	3.39	0.899	محايد
12	غالبا ما يتم مشاورتي في المهام التي ستوكل لي	3.44	0.975	موافق
متوسط عبارات المحور الثاني "تشجيع مقترحات العاملين"		**3.5340**	**0.57554**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يتضح من الجدول رقم (29) أن المتوسط العام للمحور الثاني تشجيع مقترحات العاملين قد بلغ (3.5340) وهو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي أي المجال: [3.4-4.2[وهي الفئة التي تشير إلى درجة الإجابة "موافق"، حيث وافق أفراد العينة بشكل عام على أن المؤسسة تشجع العامل على إبداء رأيه حول العمل، وكيفية تحسينه وتطويره، والتغلب على المشاكل الناتجة

عنه، وكذلك تسمح بتبادل المعلومات بين العاملين، فذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة اكتساب الخبرات والمهارات لدى العامل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك انسجام في رؤية أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.57554) وهو أقل من الواحد، كما نلاحظ أن العبارة رقم (10) أكثر تجانسا باعتبار أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.808)، وهو أقل قيمة مقارنة بالعبارات الأخرى.

3. توجهات الأفراد نحو المحور الثالث:

تمثلت إجابات أفراد العينة نحو محور المشاركة في صنع القرارات كما يلي:

الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المشاركة في صنع القرارات والاتجاه العام للعينة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
13	أتمتع بثقة رئيسي في مناقشة القرارات الخاصة بعملي	3.50	0.935	موافق
14	أمتلك المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملي	3.80	0.841	موافق
15	أساهم في وضع الحلول المناسبة لبعض المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل	3.28	1.140	محايد
16	أشارك في صنع بعض القرارات المتعلقة بمهام عملي	3.59	0.909	موافق
17	أتحمل مسؤولية القرارات التي أشارك في صنعها	3.91	0.775	موافق
18	يوجد تعاون بيني وبين رئيسي في العمل	3.72	0.957	موافق
متوسط عبارات المحور الثالث "المشاركة في صنع القرارات"		**3.6316**	**0.62820**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من الجدول رقم (30) أن المتوسط العام للمحور الثالث المشاركة في صنع القرارات قد بلغ (3.6316) وهو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي أي المجال: [3.4-4.2] وهي الفئة التي تشير إلى درجة الإجابة "موافق"، حيث وافق أفراد العينة بشكل عام على أن المؤسسة تهتم بمشاركة عامليها في بعض القرارات التي تخص أعمالهم، وهم بدورهم يتحملون مسؤولية القرارات التي شاركوا في صنعها، فهي تسعى إلى أن يكون هناك جو من التعاون بين العاملين ورؤسائهم في العمل، وذلك من شأنه أن يحسن من جودة العمل داخل المؤسسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك انسجام في رؤية أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.62820) وهو أقل من الواحد، كما نلاحظ أن العبارة رقم (17) أكثر تجانسا باعتبار أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.775)، وهو أقل قيمة مقارنة بالعبارات الأخرى، وفي المقابل نلاحظ أن العبارة الأقل

تجانسا هي (15) حيث بلغ الانحراف المعياري للعبارة (1.140)، وهي القيمة الأكبر مقارنة بالعبارات الأخرى.

4. توجهات الأفراد نحو المحور الرابع:

تمثلت إجابات أفراد العينة نحو محور تشكيل فرق العمل كما يلي:

الجدول رقم (31): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تشكيل فرق العمل والاتجاه العام للعينة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
19	أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي	3.95	0.871	موافق
20	يدعم رئيسي العمل الجماعي ويركز على ضرورته	3.63	0.961	موافق
21	يتطلب عملي التعاون مع زملائي بشكل دائم	3.88	0.856	موافق
22	توجد ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل	3.96	0.813	موافق
23	أساعد زملائي في حل المشاكل التي تواجههم في العمل	4.07	0.658	موافق
24	أعمل مع زملائي داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد	4.02	0.714	موافق
متوسط عبارات المحور الرابع "تشكيل فرق العمل"		**3.9178**	**0.55757**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يبين الجدول رقم (31) أن المتوسط العام للمحور الرابع تشكيل فرق العمل قد بلغ (3.9178) وهو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي أي المجال: [3.4-4.2[وهي الفئة التي تشير إلى درجة الإجابة "موافق"، حيث وافق أفراد العينة بشكل عام على أن المؤسسة تسمح بتشكيل فرق العمل وذلك من أجل توفير بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل، وتحسين مستوى مهارات العاملين، وتعزيز الإحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه الأعمال المطلوب انجازها.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك انسجام في رؤية أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.55757) وهو أقل من الواحد، كما نلاحظ أن العبارة رقم (23) أكثر تجانسا باعتبار أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.658)، وهو أقل قيمة مقارنة بالعبارات الأخرى.

5. توجهات الأفراد نحو المحور الخامس:

تمثلت إجابات أفراد العينة نحو محور التمكين الكلي كما يلي:

الجدول رقم (32): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التمكين الكلي والاتجاه العام للعينة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
25	أتمتع بصلاحيات أكبر في عملي	3.18	1.006	محايد
26	يسمح لي باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية في عملي	3.30	1.015	محايد
27	يقوم رئيسي بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر	3.43	0.974	موافق
28	لدي القدرة على تأدية عملي بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة	3.79	0.819	موافق
29	تسمح لي امكانياتي بالتعامل مع المواقف وحل المشكلات	3.83	0.726	موافق
30	أعرف تماما المطلوب والمتوقع مني القيام به	3.95	0.722	موافق
متوسط عبارات المحور الخامس "التمكين الكلي"		**3.5811**	**0.59213**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يشير الجدول رقم (32) أن المتوسط العام للمحور الخامس التمكين الكلي قد بلغ (3.5811) وهو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي أي المجال: [3.4−4.2[وهي الفئة التي تشير إلى درجة الإجابة "موافق"، حيث وافق أفراد العينة بشكل عام على أن المؤسسة تمنح للعامل بعض الصلاحيات في إطار وظيفته من أجل القيام بعمله على أكمل وجه، فالسلطة الممنوحة تجعله يبدع في أداء مهام عمله، وحتى في التغلب على المشكلات التي تواجهه.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك انسجام في رؤية أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.59213) وهو أقل من الواحد، كما نلاحظ أن العبارة رقم (30) أكثر تجانسا باعتبار أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.722)، وهو أقل قيمة مقارنة بالعبارات الأخرى، وفي المقابل نلاحظ أن العبارتين الأقل تجانسا هما (25 و26) حيث بلغ الانحراف المعياري للعبارتين على التوالي (1.006، 1.015)، وهي القيم الأكبر مقارنة بالعبارات الأخرى.

6. توجهات الأفراد نحو المحور السادس:

تمثلت إجابات أفراد العينة نحو محور الثقافة القوية كما يلي:

الجدول رقم (33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الثقافة القوية والاتجاه العام للعينة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
31	أتقيد بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة	4.09	0.718	موافق
32	ألتزم بالقيم والمبادئ السائدة في المؤسسة	4.19	0.735	موافق
33	يوجد احترام بيني وبين الإدارة	4.07	0.697	موافق
34	يوجد توافق بيني وبين العاملين	4.03	0.695	موافق
35	أتقيد بالسلوكيات الإيجابية المنصوص عليها داخل المؤسسة	4.22	0.619	موافق بشدة
36	ألتزم بتأدية عملي بكل أمانة	4.39	0.576	موافق بشدة
37	لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح	4.22	0.829	موافق بشدة
الشدة		**4.1711**	**0.47282**	**موافق**
38	توجد قيم ومبادئ أخلاقية مشتركة بيني وبين المؤسسة	3.99	0.746	موافق
39	أتشارك مع زملائي نفس القيم والمبادئ داخل المؤسسة	3.76	0.797	موافق
40	أشعر بالانتماء داخل المؤسسة التي أعمل بها	4.01	0.772	موافق
41	أمتلك المعلومات اللازمة حول القيم والمبادئ الواجب الالتزام بها داخل المؤسسة	4.01	0.705	موافق
42	تعترف الإدارة بسلوكي المتميز وذلك بتقديم حوافز مادية	3.09	1.044	محايد
43	أحصل على الدعم المعنوي من الإدارة مقابل التزامي بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل	2.99	1.033	محايد
44	تحقق المؤسسة التي أعمل بها أهدافي الخاصة	3.23	1.064	محايد
الإجماع والمشاركة		**3.5827**	**0.58349**	**موافق**
متوسط عبارات المحور السادس "الثقافة القوية"		**3.8769**	**0.44869**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يتضح من الجدول رقم (33) أن المتوسط العام للمحور السادس الثقافة القوية قد بلغ (3.8769) وهو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي أي المجال: [3.4-4.2[وهي الفئة التي تشير إلى درجة الإجابة "موافق"، حيث وافق أفراد العينة بشكل عام على أن المؤسسة تتمتع بثقافة قوية، وذلك نتيجة لمشاركة العاملين فيها لنفس القيم والمتقدات السائدة داخلها، الأمر الذي جعلهم يتمسكون بهذه القيم، والقوانين، واللوائح، واستعدادهم الدائم لبذل مجهود إضافي من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها، وهذا ما

أكده كذلك بعدي الثقافة القوية (الشدة، الإجماع والمشاركة)، حيث بلغ المتوسطين على التوالي (4.1711، 3.5827) وكلاهما ضمن الفئة التي تشير إلى درجة الاجابة "موافق".

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك انسجام في رؤية أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.44869) وهو أقل من الواحد، أما بالنسبة لبعدي الثقافة القوية (الشدة، الإجماع والمشاركة) فقد بلغ الانحراف المعياري على التوالي (0.47282، 0.58349) وهما أقل من الواحد، كما نلاحظ أن العبارة رقم (36) أكثر تجانسا باعتبار أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.576)، وهو أقل قيمة مقارنة بالعبارات الأخرى، وفي المقابل نلاحظ أن العبارات الأقل تجانسا هم (42، و43، و44) حيث بلغ الانحراف المعياري للعبارات على التوالي (1.044، 1.033، 1.064)، وهي القيم الأكبر مقارنة بالعبارات الأخرى.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مصفوفة الارتباط، ونموذج الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك عند مستوى دلالة (α=0.05)، واعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS19) الموضحة في الملحق رقم (11، و12، و13)، كانت النتائج كالتالي:

1. اختبار الفرضيات الفرعية:

يمكن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة كما يلي:

الجدول رقم (34): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (corrélation)

المتغيرات	إعادة تصميم الأعمال	تشجيع مقترحات العاملين	المشاركة في صنع القرارات	تشكيل فرق العمل	التمكين الكلي	الثقافة القوية
الثقافة القوية	0.548**	**0.592	0.523**	0.455**	0.648**	1

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.01).

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05).

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من الجدول رقم (34) أن معظم العلاقات الارتباطية بين محاور الدراسة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.01)، كما أنها جاءت كلها موجبة وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين أبعاد درجات التمكين والثقافة القوية.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لإعادة تصميم الأعمال على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لإعادة تصميم الأعمال على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

الجدول رقم (35): ملخص النموذج لإعادة تصميم الأعمال والثقافة القوية

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0 .548[a]	0 .300	0 .295	0.37664

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن معامل التحديد يساوي (0.300) أي أن (30%) من التغير في الثقافة القوية (المتغير التابع) يفسره التغير في إعادة تصميم الأعمال، والنسبة (70%) المتبقية تفسر إلى عوامل أخرى تؤثر في الثقافة القوية.

الجدول رقم (36): تحليل التباين لإعادة تصميم الأعمال والثقافة القوية

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر (F)	قيمة الاحتمال (Sig)
1	الانحدار	9.121	1	9.121	64.294	0.000[b]
	البواقي	21 .279	150	0.142		
	المجموع	30.400	151			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يتضح من خلال الجدول رقم (36) أن قيمة (Sig=0.000) وهي أقل من (α)، وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول رقم (37): معاملات خط الانحدار البسيط لإعادة تصميم الأعمال والثقافة القوية

النموذج		معاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت (T)	قيمة الاحتمال (Sig)
		(A)	الخطأ المعياري	Beta		
1	الثابت	2.055	0.229		8.967	0.000
	إعادة تصميم الأعمال	0.487	0.061	0.548	8.018	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من الجدول رقم (34) أن معامل الارتباط بين إعادة تصميم الأعمال والثقافة القوية يساوي (R=0.548) والذي يدل على وجود ارتباط طردي موجب بين المتغيرين، كما يبين الجدول رقم (37) أن القيمة الاحتمالية لإعادة تصميم الأعمال(Sig=0.000) وهي أقل من (α=0.05)، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لإعادة تصميم الأعمال على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لتشجيع مقترحات العاملين على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لتشجيع مقترحات العاملين على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

الجدول رقم (38): ملخص النموذج لتشجيع مقترحات العاملين والثقافة القوية

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.592[a]	0.351	0.346	0.36272

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (38) أن معامل التحديد يساوي (0.351) أي أن (35.1%) من التغير في الثقافة القوية (المتغير التابع) يفسره التغير في تشجيع مقترحات العاملين، والنسبة (64.9%) المتبقية تفسر إلى عوامل أخرى تؤثر في الثقافة القوية.

الجدول رقم (39): تحليل التباين لتشجيع مقترحات العاملين والثقافة القوية

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر (F)	قيمة الاحتمال (Sig)
1	الانحدار	10.665	1	10.665	81.061	0.000[b]
	البواقي	19.735	150	0.132		
	المجموع	30.40	151			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يتضح من خلال الجدول رقم (39) أن قيمة (Sig=0.000) وهي أقل من (α)، وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول رقم (40): معاملات خط الانحدار البسيط لتشجيع مقترحات العاملين والثقافة القوية

النموذج		معاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة	قيمة الاحتمال
		(A)	الخطأ المعياري	Beta	ستودنت (T)	(Sig)
1	الثابت	2.360	0.171		13.792	0.000
	تشجيع مقترحات العاملين	0.430	0.048	0.592	9.003	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من الجدول رقم (34) أن معامل الارتباط بين تشجيع مقترحات العاملين والثقافة القوية يساوي (R=0.592) والذي يدل على وجود ارتباط طردي موجب بين المتغيرين، كما يبين الجدول رقم (40) أن القيمة الاحتمالية لتشجيع مقترحات العاملين (Sig=0.000) وهي أقل من (α=0.05)، وهذا ما يعني قبول

الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لتشجيع مقترحات العاملين على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للمشاركة في صنع القرارات على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للمشاركة في صنع القرارات على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

الجدول رقم (41): ملخص النموذج للمشاركة في صنع القرارات والثقافة القوية

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.523[a]	0.274	0.269	0.38357

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (41) أن معامل التحديد يساوي (0.274) أي أن (27.4%) من التغير في الثقافة القوية (المتغير التابع) يفسره التغير في المشاركة في صنع القرارات، والنسبة (72.6%) المتبقية تفسر إلى عوامل أخرى تؤثر في الثقافة القوية.

الجدول رقم (42): تحليل التباين للمشاركة في صنع القرارات والثقافة القوية

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر (F)	قيمة الاحتمال (Sig)
1	الانحدار	8.331	1	8.331	56.626	0.000[b]
	البواقي	22.069	150	0.147		
	المجموع	30.400	151			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يتضح من خلال الجدول رقم (42) أن قيمة (Sig=0.000) وهي أقل من (α)، وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول رقم (43): معاملات خط الانحدار البسيط للمشاركة في صنع القرارات والثقافة القوية

النموذج		معاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت (T)	قيمة الاحتمال (Sig)
		(A)	الخطأ المعياري	Beta		
1	الثابت	2.344	0.206		11.377	0.000
المشاركة في صنع القرارات		0.409	0.054	0.523	7.525	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من الجدول رقم (34) أن معامل الارتباط بين المشاركة في صنع القرارات والثقافة القوية يساوي (R=0.523) والذي يدل على وجود ارتباط طردي موجب بين المتغيرين، كما يبين الجدول رقم (43) أن القيمة الاحتمالية للمشاركة في صنع القرارات (Sig=0.000) وهي أقل من (α=0.05)، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للمشاركة في صنع القرارات على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

د.اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لتشكيل فرق العمل على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لتشكيل فرق العمل على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

الجدول رقم (44): ملخص النموذج لتشكيل فرق العمل والثقافة القوية

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.455[a]	0.207	0.202	0.40091

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (44) أن معامل التحديد يساوي (0.207) أي أن (20.7%) من التغير في الثقافة القوية (المتغير التابع) يفسره التغير في تشكيل فرق العمل، والنسبة (79.3%) المتبقية تفسر إلى عوامل أخرى تؤثر في الثقافة القوية.

الجدول رقم (45): تحليل التباين لتشكيل فرق العمل والثقافة القوية

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر (F)	قيمة الاحتمال (Sig)
1	الانحدار	6.291	1	6.291	39.140	0.000[b]
	البواقي	24.109	150	0.161		
	المجموع	30.400	151			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يتضح من خلال الجدول رقم (45) أن قيمة (Sig=0.000) وهي أقل من (α)، وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول رقم (46): معاملات خط الانحدار البسيط لتشكيل فرق العمل والثقافة القوية

النموذج		معاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة	قيمة الاحتمال
		(A)	الخطأ المعياري	Beta	ستودنت (T)	(Sig)
1	الثابت	2.472	0.227		10.897	0.000
	تشكيل فرق العمل	0.359	0.057	0.455	6.256	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من الجدول رقم (34) أن معامل الارتباط بين تشكيل فرق العمل والثقافة القوية يساوي (R=0.455) والذي يدل على وجود ارتباط طردي موجب بين المتغيرين، كما يبين الجدول رقم (46) أن القيمة الاحتمالية لتشكيل فرق العمل (Sig=0.000) وهي أقل من (α=0.05)، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لتشكيل فرق العمل على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للتمكين الكلي على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للتمكين الكلي على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

الجدول رقم (47): ملخص النموذج للتمكين الكلي والثقافة القوية

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.648[a]	0.420	0.416	0.34292

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (47) أن معامل التحديد يساوي (0.420) أي أن (42%) من التغير في الثقافة القوية (المتغير التابع) يفسره التغير في التمكين الكلي، والنسبة (58%) المتبقية تفسر إلى عوامل أخرى تؤثر في الثقافة القوية.

الجدول رقم (48): تحليل التباين للتمكين الكلي والثقافة القوية

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر (F)	قيمة الاحتمال (Sig)
1	الانحدار	12.761	1	12.761	108.523	0.000[b]
	البواقي	17.639	150	0.118		
	المجموع	30.400	151			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يتضح من خلال الجدول رقم (48) أن قيمة (Sig=0.000) وهي أقل من (α)، وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول رقم (49): معاملات خط الانحدار البسيط للتمكين الكلي والثقافة القوية

النموذج		معاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت (T)	قيمة الاحتمال (Sig)
		(B)	الخطأ المعياري	Beta		
1	الثابت	2.120	0.171		12.398	0.000
	التمكين الكلي	0.491	0.047	0.648	10.417	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من الجدول رقم (34) أن معامل الارتباط بين التمكين الكلي والثقافة القوية يساوي (R=0.648) والذي يدل على وجود ارتباط طردي موجب بين المتغيرين، كما يبين الجدول رقم (49) أن القيمة الاحتمالية للتمكين الكلي (Sig=0.000) وهي أقل من (α=0.05)، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للتمكين الكلي على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

و. اختبار الفرضية الرئيسة:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لدرجة التمكين على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لدرجة التمكين على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

الجدول رقم (50): ملخص النموذج لدرجة التمكين والثقافة القوية

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.777[a]	0.603	0.590	0.28738

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (50) أن معامل التحديد يساوي (0.603) أي أن (60.3%) من التغير في الثقافة القوية (المتغير التابع) يفسره التغير في المتغيرات المستقلة، والنسبة (39.07%) المتبقية تفسر إلى عوامل أخرى تؤثر في الثقافة القوية.

الجدول رقم (51): تحليل التباين لدرجة التمكين والثقافة القوية

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر (F)	قيمة الاحتمال (Sig)
1	الانحدار	18.342	5	3.668	44.418	0.000^b
	البواقي	12.058	146	0.083		
	المجموع	30.400	151			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يتضح من خلال الجدول رقم (51) أن قيمة (Sig=0.000) وهي أقل من (α=0.05)، وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (52): معاملات خط الانحدار المتعدد لدرجة التمكين والثقافة القوية

النموذج		معاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت (T)	قيمة الاحتمال (Sig)
		(A)	الخطأ المعياري	Beta		
1	الثابت	0.769	0.228		3.380	0.001
	إعادة تصميم الأعمال	0.143	0.058	0.161	2.482	0.014
	تشجيع مقترحات العاملين	0.177	0.047	0.244	3.792	0.000
	المشاركة في صنع القرارات	0.148	0.048	0.189	3.077	0.002
	تشكيل فرق العمل	0.171	0.045	0.216	3.836	0.000
	التمكين الكلي	0.203	0.053	0.267	3.807	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يسعى اختبار (T) لاختبار الفرضية التالية لمعلمة التقاطع "الحد الثابت":

- ✓ H0: قيمة الحد الثابت تساوي الصفر.
- ✓ H1: قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر.

يبين الجدول رقم (52) أن القيمة الاحتمالية للحد الثابت (Sig=0.001) وهي أقل من (α=0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم أي أن قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر، وعليه فإن معلمة الميل معنوية ويمكن إدخال قيمة الحد الثابت في معادلة الانحدار حيث بلغت قيمته (0.769).

❖ **معادلة خط الانحدار المتعدد:**

$$Y= 0.769+ 0.143x1+ 0.177x2+ 0.148x3 +0.171x4+ 0.203x5$$

حيث نعرف المتغيرات كما يلي:

Y: المتغير التابع "الثقافة القوية"

X1: إعادة تصميم الأعمال

X2: تشجيع مقترحات العاملين

X3: المشاركة في صنع القرارات

X4: تشكيل فرق العمل

X5: التمكين الكلي

نلاحظ من الجدول رقم (34) أن معامل الارتباط الأكبر بين درجات التمكين والثقافة القوية هو للتمكين الكلي حيث يساوي (R=0.648)، كما يبين الجدول رقم (52) أن الميل الحدي الأكبر بين درجات التمكين هو كذلك للتمكين الكلي حيث يساوي (X5=0.203)، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لدرجة التمكين على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

ز. اختبار الفرضية الفرعية السادسة والسابعة:

قصد تحليل واختبار الفرضية الفرعية السادسة والسابعة، تم عرض نتائج لكلا من التمكين الكلي والثقافة القوية في جدول موحد كما هو موضح في الجداول التالية، حيث سيتم التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتغيرات الشخصية والوظيفية، والموضحة كذلك في الملحق رقم (14، و15).

- **الفرضية الفرعية السادسة:**

✓ H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للتمكين الكلي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمستوى العلمي، والمستوى الوظيفي، والأقدمية في الوظيفة).

✓ H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للتمكين الكلي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمستوى العلمي، والمستوى الوظيفي، والأقدمية في الوظيفة).

- **الفرضية الفرعية السابعة:**

✓ H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للثقافة القوية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمستوى العلمي، والمستوى الوظيفي، والأقدمية في الوظيفة).

✓ H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للثقافة القوية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمستوى العلمي، والمستوى الوظيفي، والأقدمية في الوظيفة).

الجدول رقم (53): اختبار (T) للعينات المستقلة لمتغير الجنس

الجنس		العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (T)	(Sig)
التمكين الكلي	ذكر	128	3.5833	0.105	0.916
	أنثى	24	3.5694		
الثقافة القوية	ذكر	128	3.8817	0.460	0.647
	أنثى	24	3.8512		

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Independent-Samples T -Test)، ويتبين من الجدول رقم (53) أن قيمة (T) بالنسبة لكل من التمكين الكلي والثقافة القوية على التوالي تساوي (0.105) (0.460)، وأن قيمة الاحتمال (Sig) لكل منهما على توالي تساوي (0.916) (0.647)، وكلاهما أكبر من (α=0.05)، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) لكل من التمكين الكلي والثقافة القوية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (54): اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر (Qne- Way ANOVA)

متغيرات الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار فيشر (F)	قيمة الاحتمال (Sig)
التمكين الكلي	بين المجموعات	0.600	3	0.200	0.565	0.639
	داخل المجموعات	52.400	148	0.354		
	المجموع	52.999	151			
الثقافة القوية	بين المجموعات	0.818	3	0.273	1.364	0.256
	داخل المجموعات	29.582	148	0.200		
	المجموع	30.400	151			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يشير الجدول رقم (54) أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للتمكين الكلي بلغت (0.565)، كما بلغت قيمة الاحتمال Sig (0.639) وهي أكبر من (α=0.05)، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الكلي عند مستوى دلالة (α=0.05) تعزى لعمر العامل، أما فيما يخص الثقافة القوية فنلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.364)، كما بلغت قيمة الاحتمال Sig (0.256) وهي أكبر من (α=0.05)، وهذا ما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الثقافة القوية عند مستوى دلالة (α=0.05) تعزى لعمر العامل.

الجدول رقم (55): اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى العلمي (Qne- Way ANOVA)

متغيرات الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار فيشر (F)	قيمة الاحتمال (Sig)
التمكين الكلي	بين المجموعات	3.518	3	1.173	3.508	0.017
	داخل المجموعات	49.481	148	0.334		
	المجموع	52.999	151			
الثقافة القوية	بين المجموعات	0.530	3	0.177	0.875	0.455
	داخل المجموعات	29.870	148	0.202		
	المجموع	30.400	151			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

نلاحظ من الجدول رقم (55) أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للتمكين الكلي بلغت (3.508)، كما بلغت قيمة الاحتمال Sig (0.017) وهي أقل من (α=0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الكلي عند مستوى دلالة (α=0.05) تعزى للمستوى العلمي للعامل، ولكشف لصالح من يعود هذا الاختلاف تم إجراء اختبار"Scheffe" واتضح أنها لصالح مستوى ما بعد التدرج حيث قدر المتوسط الحسابي للتمكين الكلي بـ (3.8016) (أنظر الملحق رقم15)، وهذا راجع إلى امتلاكهم كفاءات علمية تؤهلهم إلى الوصول إلى درجة التمكين الكلي بكل سهولة، أما فيما يخص الثقافة القوية فنلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.875)، كما بلغت قيمة الاحتمال Sig (0.455) وهي أكبر من (α=0.05)، وهذا ما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الثقافة القوية عند مستوى دلالة (α=0.05) تعزى للمستوى العلمي للعامل.

الجدول رقم (56): اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى الوظيفي (Qne- Way ANOVA)

متغيرات الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار فيشر (F)	قيمة الاحتمال (Sig)
التمكين الكلي	بين المجموعات	2.315	2	1.157	3.402	0.036
	داخل المجموعات	50.685	149	0.340		
	المجموع	52.999	151			
الثقافة القوية	بين المجموعات	0.409	2	0.205	1.017	0.364
	داخل المجموعات	29.991	149	0.201		
	المجموع	30.400	151			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يتضح من الجدول رقم (56) أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للتمكين الكلي بلغت (3.402)، كما بلغت قيمة الاحتمال Sig (0.036) وهي أقل من (α=0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الكلي عند مستوى دلالة (α=0.05) تعزى للمستوى الوظيفي للعامل، ولكشف لصالح من يعود هذا الاختلاف تم إجراء اختبار"Scheffe" واتضح أنها لصالح مستوى إطار حيث قدر المتوسط الحسابي للتمكين الكلي بـ (3.6923) (أنظر الملحق رقم15)، وهذا راجع لإمتلاكهم للمهارات والخبرات اللازمة، وذلك يجعلهم أكثر تمكينا من المستويات الأخرى، أما فيما يخص الثقافة القوية فنلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.017)، كما بلغت قيمة الاحتمال Sig (0.364) وهي أكبر من (α=0.05)، وهذا ما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الثقافة القوية عند مستوى دلالة (α=0.05) تعزى للمستوى الوظيفي للعامل.

الجدول رقم (57): اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الأقدمية في الوظيفة (Qne- Way ANOVA)

متغيرات الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار فيشر (F)	قيمة الاحتمال (Sig)
التمكين الكلي	بين المجموعات	1.778	4	0.444	1.276	0.282
	داخل المجموعات	51.221	147	0.348		
	المجموع	52.999	151			
الثقافة القوية	بين المجموعات	1.685	4	0.421	2.157	0.077
	داخل المجموعات	28.715	147	0.195		
	المجموع	30.400	151			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 19)

يبين الجدول رقم (57) أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للتمكين الكلي بلغت (1.276)، كما بلغت قيمة الاحتمال Sig (0.282) وهي أكبر من (α=0.05)، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الكلي عند مستوى دلالة (α=0.05) تعزى لأقدمية العامل في الوظيفة، أما فيما يخص الثقافة القوية فنلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.157)، كما بلغت قيمة الاحتمال Sig (0.077) وهي أكبر من (α=0.05)، وهذا ما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الثقافة القوية عند مستوى دلالة (α=0.05) تعزى لأقدمية العامل في الوظيفة.

المطلب الرابع: استنتاجات الدراسة

من خلال النتائج السابقة التي تم طرحها في الجداول الاحصائية، سوف يتم تفسيرها في جملة من الاستنتاجات كما يلي:

1. أظهرت النتائج بأن المتوسط العام للمحور الأول إعادة تصميم الأعمال قد بلغ (3.7050)، مما يدل على قبول أفراد العينة لهذا المحور، حيث أن إعادة تصميم العمل من الأساليب التي أصبحت تركز عليها مديرية الصيانة، وذلك من أجل إثراء العمل الذي يعتبر من أساليب التحفيز عن طريق زيادة تنوع محتوى الوظيفة من حيث المهام، وأنشطة الوظيفة، ليساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وزيادة دافعيتهم للعمل، وهذا ما يتوافق مع دراسة (فوزية تايه شميلان العنزي)[1]، حيث توصلت بأن المتوسط العام لواقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية ذو درجة عالية، وكذلك دراسة (Venith Vijay and R. Indradevi)[2]، واللذان خلصا بأن متوسط الإثراء الوظيفي مرتفع لدى كليات الجامعة الخاصة، حيث أن عمل الموظفين في هذه الجامعة يساهم بشكل مباشر في أدائها، والجامعة بدورها قد سهلت لهم عملية إثراء الوظائف، وذلك عن طريق وضوح المهام، وكذلك وفرت لهم الفرصة لاستخدام وتحسين مختلف مهاراتهم.

2. أوضحت النتائج بأن المتوسط العام للمحور الثاني تشجيع مقترحات العاملين قد بلغ (3.5340)، ويدل ذلك على قبول أفراد العينة لهذا المحور، وبذلك مديرية الصيانة تسعى لتطوير مهارات عاملها، وذلك من خلال تشجيعهم على تبادل الأفكار والآراء، حتى يشعروا بأن لهم دور في تحسين العمل، وهذا يتوافق مع دراسة (Dodi W. Irawanto)[3]، حيث توصلت بأن المتوسط الحسابي للمشاورة وتقديم الأراء قد بلغ (3.75)، إلا أن نتيجة هذه الدراسة لا تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (رريب الله محمد)[4]، حيث وجدت بأن أعضاء هيئة التدريس لا تتاح لهم الفرص الكافية لتقديم أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم في مجال عملهم.

3. بينت النتائج بأن المتوسط العام للمحور الثالث المشاركة في صنع القرارات قد بلغ (3.6316)، أي قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، وبذلك تسعى مديرية الصيانة في ايجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها من خلال مشاركة العاملين، فذلك من شأنه أن يبث روح التعاون فيما بين العاملين، ويحسن من جودة

---

[1] - فوزية تايه شميلان العنزي، **"واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات"**، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد176، الجزء الثاني، ديسمبر2017، ص662.

[2]- Venith Vijay, R. Indradevi, **"A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University"**, Mediterranean Journal of Social Sciences, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol.6, No.1, January 2015, PP 257-258.

[3] - Dodi W. Irawanto, **"Employee Participation in Decision-Making: Evidence From A State-Owned Enterprise in Indonesia"**, Management, Vol. 20, 2015, p166.

[4]- رريب الله محمد، **"واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية)"**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 06، العدد (11)، 2013، ص58.

العمل، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (بونخلة فريد)[1]، إذْ توصلت بأن القادة يقومون بإشراك مرؤوسيهم في عملية اتخاذ القرارات، وذلك بنسبة (75%)، وأن أكثر القرارات التي يشاركون في صنعها هي تلك التي تخص مشكلات العمل، هذا وتوصلت دراسة (Dodi W. Irawanto)[2]، أن لجميع أشكال المشاركة في صنع القرار تأثير إيجابي كبير على تحفيز العاملين، وذلك وفقا لمعاملات الانحدار، إلا أن نتيجة هذه الدراسة لا تتوافق مع ما توصلت إليه كل من دراسة (رريب الله محمد)[3]، والتي أشارت نتائجها بأن المتوسطات الحسابية لمجالات المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية متدنية، ودراسة (ماجد بن سفر بن صالح السفياني)[4]، والتي أوضحت بأن درجة المشاركة الإجمالية للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية منخفضة، ودراسة (شوقي محمد الصباغ وآخرون)[5]، والتي بينت أن المستوى الكلي لمشاركة أعضاء هيئة التمريض في صنع القرارات بالمستشفيات الجامعة المنوفية كان متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.59).

4. أشارت النتائج بأن المتوسط العام للمحور الرابع تشكيل فرق العمل قد بلغ (3.9178)، أي قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، وهذا راجع لطبيعة العمل والدور الأساسي للمديرية، والذي يتطلب تشكيل فرق العمل وخصوصا في الجانب التقني، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة كل من (ليث سعد الله حسين، وريم سعد الجميل)[6]، والتي توصلت إلى أن وحدات وكليات جامعة الموصل تتوفر على فرق العمل، وذلك لإنجاز المهام البحثية والعلمية، وأن أكثر الأنواع استخداما هي فرق العمل الوظيفية، وفرق الخدمات الاستشارية، وفرق البحث العلمي، ودراسة (حسن مروان عفانة)[7]، والتي خلصت بأن المتوسط الحسابي لمحور بناء فرق العمل قد بلغ (4.08)، وهو ما يعني موافقة كبيرة لأفراد العينة على فقرات هذا البعد، هذا وتوصلت كذلك دراسة (Paul Bruning, Timothy Baghurst)[8]، بأن العمل الجماعي يزيد من جودة الرعاية الصحية، ويقلل من الأخطاء في الطب، وذلك من شأنه أن يحسن من مستويات الرضا لدى المرضى.

---

[1] - بونخلة فريد، **"تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدال، فرع فرمال بمدينة عنابة"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2006- 2007، ص172.

[2] - Dodi W. Irawanto, op cit, p166.

[3] - رريب الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص58.

[4] - ماجد بن سفر بن صالح السفياني، **"درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف"**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2012، ص88.

[5] - شوقي محمد الصباغ وآخرون، **"نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية"**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد17، السداسي الثاني2017، ص147.

[6] - ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، **"رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية، والمكاتب الاستشارية، وعدد من كليات جامعة الموصل"**، مجلة تنمية الرافدين، العدد93، المجلد31، 2009، ص199.

[7] - حسن مروان عفانة، مرجع سبق ذكره، ص ص93-94.

[8] - Paul Bruning, Timothy Baghurst, **"The relationship between teamwork and empowerment to patient satisfaction in orthopedic settings: An exploratory Study"**, American Journal of Health Research, vol.01, No.03, November 2013, P 92.

5. أسفرت النتائج بأن المتوسط العام للمحور الخامس التمكين الكلي قد بلغ (3.5811)، أي قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، وبذلك مديرية الصيانة بانتهاجها للأساليب الحديثة التي تتطلبها تداعيات البيئة المفتوحة، نجد أنها تستثمر في مواردها بنجاح، وذلك من خلال إتاحة فرصة للعاملين في تعلم مهارات جديدة، وزيادة شعورهم بالمسؤولية، والتركيز الدائم على تطوير وتحسين مستوى الجودة، وهذه النتيجة تنسجم مع دراسة (أبوبكر بوسالم)[1]، حيث أظهرت بأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالتمكين الإداري يساوي (3.19)، وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى اتجاه المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سونطراك بحاسي الرمل نحو تطبيق أنماط الإدارة الممكنة، هذا وقد توصلت دراسة (Jalal Hanaysha)[2]، إلى أن التمكين هو أحد العوامل الهامة لتعزيز إنتاجية العاملين، ولذلك يجب أن يتم التركيز عليه بشكل أكبر لتعزيز الفعالية التنظيمية، كما خلصت الدراسة الثانية التي قام بها (Jalal Hanaysha)[3]، إلى أن التمكين يتيح للعاملين فرصة الشعور بقيمهم في منظماتهم، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى التزامهم، وأدائهم.

6. أظهرت النتائج بأن المتوسط العام للمحور السادس الثقافة القوية قد بلغ (3.8769)، أي قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، مما يدل على تمتع مديرية الصيانة بثقافة قوية، وهذا راجع إلى قوة تمسك ومشاركة عامليها لنفس القيم ومعتقدات السائدة في المديرية، بالإضافة إلى ذلك مناخ العمل السائد داخلها ساهم في تكوين روابط قوية وعلاقات متينة فيما بين الأفراد، الأمر الذي أدى إلى رفع مستويات التعاون والتشارك فيما بينهم، وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه كل من دراسة (ناصر مفرج زيد الهاجري)[4]، والتي خلصت إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية قد بلغ (3.93)، وتعزوا الدراسة هذه النتيجة إلى محاولة مديري المدارس لإيجاد وتوفير البيئة المناسبة للعمل التي تحقق الرضا للعاملين، مما يدفع بإخراج طاقاتهم الإبداعية من خلال العمل الجماعي المثمر، وذلك من شأنه أن يحقق ثقافة تنظيمية بمستوى مرتفع، ودراسة (عبد القادر بن برطال)[5]، التي توصلت إلى أن أغلب أفراد العينة يشتركون مع زملائهم داخل المؤسسة في نفس العادات، والتقاليد، والأهداف، والرؤية، وحتى اللغة،

---

[1] - أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص233.

[2] - Jalal Hanaysha, **"Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector"**, International Journal of Learning & Development, Vol. 6, No. 1, P172.

[3]- Jalal Hanaysha, **"Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment"**, 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Article in Procedia - Social and Behavioral Sciences, August 2016, P304.

[4] - ناصر مفرج زيد الهاجري، **"الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص ص87-88،

[5] - عبد القادر بن برطال، مرجع سبق ذكره، ص169.

ودراسة (Fakhar Shahzad and all)[1]، التي خلصت إلى أن الموظف إذا كان ملتزما، ولديه نفس المعايير والقيم التي تمتلكها المنظمة، فيمكنه زيادة الأداء نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وبذلك يوجد ارتباط إيجابي بين الثقافة القوية وتحسين الأداء.

7. دلت نتائج التحليل بأن معظم العلاقات الارتباطية بين محاور الدراسة معنوية وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α=0.01)، كما أنها جاءت كلها موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين أبعاد درجة التمكين (إعادة تصميم الأعمال؛ وتشجيع مقترحات العاملين؛ والمشاركة في صنع القرارات؛ وتشكيل فرق العمل؛ والتمكين الكلي) والثقافة القوية، وأن أكثر بعد ارتباطا مع الثقافة القوية هو بعد التمكين الكلي حيث بلغت درجة الارتباط (r=0.648**)، وذلك لأن عند منح المدراء المعلومات، والحرية، والثقة، والسلطة للعاملين، فإن ذلك سيعمل على تدعيم العلاقات والروابط في المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز قيمها، وبالتالي تعزيز قوة ثقافتها، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه كل من دراسة (نوري عبد الودود الجناعي، وعمرو محمد صالح علي)[2]، حيث خلصت إلى أن هناك علاقة إيجابية طردية بين الثقافة وتمكين العاملين حيث بلغ معامل الارتباط (r=0.523**) وهو دال عند مستوى الدلالة (0.01)، وكذلك دراسة (Ercan ERGÜN)[3]، التي أوضحت بأن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي مع التمكين، وذلك عند مستوى الدلالة (0.01).

8. تبين من نتائج التحليل أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لأبعاد درجة التمكين (إعادة تصميم الأعمال؛ وتشجيع مقترحات العاملين؛ والمشاركة في صنع القرارات؛ وتشكيل فرق العمل؛ والتمكين الكلي) على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، وأن أكثر بعد تأثيرا على الثقافة هو بعد التمكين الكلي حيث بلغ الميل الحدي (X5=0.203)، فعند تغيير المهام والنشاط الروتيني للعامل وجعله متنوع ومحفز، وكذلك تشجيعه لتقديم آراءه وأفكاره حول العمل، ومشاركته في القرارات التي تخصه، ومنحه كافة المسؤوليات والسلطات للقيام بعمله على أكمل وجه، فذلك بكل تأكيد سوف يجعله يحب عمله، ويحب مناخ العمل في المنظمة، فالثقة التي يمنحها المدراء للعاملين من جهة، وتفاني العامل والتزامه في العمل، وولاءه للمنظمة من جهة أخرى، هي التي تجعل الثقافة السائدة فيها قوية ومتماسكة، والنتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة تتوافق مع ما توصلت إليه كل من دراسة (بطاهر بختة، ومخفي

---

[1] - Fakhar Shahzad et al, **"Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview"**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol .3, No . 9, January 2012, P 975- 982.

[2] - نوري عبد الودود الجناعي، عمرو محمد صالح علي، مرجع سبق ذكره، ص310.

[3] - Ercan ERGÜN, **"The Mediating Role of Empowerment on the Relationship Between Organizational Culture and Innovation Performance"**, Journal of Entrepreneurship and Innovation Management – JEIM, Vol. 7, No. 1, June 2018, P 67.

أمين)[1]، حيث خلصت إلى أن تفعيل إستراتيجية تمكين العامين لدى مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية (فرع مستغانم) يساعد في تعزيز الثقافة التنظيمية لكليهما، ودراسة (Chandan Kumar Sahoo and all)[2]، التي خلصت إلى أنه يجب تمكين العاملين لأنه من خلال التمكين ستطور المنظمة ثقافة تعكس التزام العاملين من أجل البقاء، والنمو، والمنافسة، ومواجهة التحديات التي تفرضها العولمة بثقة، وعلى عكس من ذلك فدراسة (Hamid Saremi and Behrad Moin Nejad)[3]، استخلصت بأن التمكين لا يمكن أن يحدث في فراغ وإنما يتطلب ثقافة تمكن العاملين على الاستعداد نفسيا لقبول المسؤولية، ولذلك يحتاج المسؤولون والمديرون في المنظمات إلى محاولة تعزيز الثقافة التنظيمية، وإنشاء مساحة مناسبة لتمكين العاملين.

9. اتضح من نتائج التحليل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في التمكين الكلي تعزى للجنس، والعمر، وأقدمية العامل في الوظيفة، ذلك لأن المديرية تعمل على تمكين العاملين ذوي المهارات والكفاءات العليا بغض النظر عن جنسهم أو سنهم أو أقدميتهم في الوظيفة، وهذه النتيجة تتوافق جزئيا مع ما خلصت إليه كل من دراسة (زكيه محمود أحمد عريقات)[4]، حيث أظهرت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للجنس ولعمر العاملين، ودراسة (Kartinah Ayupp and Then Hsiao Chung)[5]، التي توصلت بأنه لا توجد فروق بين العاملين في تصورهم اتجاه التمكين تعزى للعمر، والخبرة العملية، وعلى العكس من ذلك أظهرت دراسة (Ozgur Devrim Yilmaz)[6]، بأنه توجد فروق في التمكين المدرك تعزى للجنس، والعمر، والخبرة العملية.

10. أشارت نتائج التحليل أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الكلي عند مستوى دلالة (α=0.05) تعزى للمستوى العلمي للعامل، ويعود هذا الاختلاف لصالح مستوى ما بعد التدرج، فبما أن المديرية تمكن أصحاب المهارات وكفاءات العليا، فإننا نجد أصحاب المستويات ما بعد التدرج هم أكثر تمكينا، وبالإضافة إلى ذلك، غالبا ما نجد هذه الفئة هي الأكثر رغبة للتطور والتعلم وتحمل المسؤوليات

---

[1] - بطاهر بختة، مخفي أمين، **"إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية (فرع مستغانم)"**، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، ص260.

[2] - Chandan Kumar Sahoo et al, **"Employee Empowerment and Individual Commitment: an Analysis From Integrative Review of Research"**, Employment Relations Record, Vol. 10, No. 1, P50.

[3] - Hamid Saremi, Behrad Moin Nejad, **"Impact of organizational culture on Employees Empowerment"**, Elixir Human Resources Management, 65B (2013), P 19828.

[4] - زكيه محمود أحمد عريقات، **"أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية"**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص ص88-90.

[5] - Kartinah Ayupp, Then Hsiao Chung, **"Empowerment: Hotel employees' perspective"** ,Journal of Industrial Engineering and Management, Vol. 3, No. 3, 2010, P566.

[6] - Ozgur Devrim Yilmaz, **"Revisiting the Impact of Perceived Empowerment on Job Performance: Results from Front-Line Employees"**, Turizam, Vol. 19, No. 1, January 2015, P41.

والأعباء جديدة من الفئات أو المستويات الأخرى، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (إحسين أحمد الطراونة)[1]، حيث بينت بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي، ويعود هذا الاختلاف لصالح (دراسات عليا)، ودراسة (Arief Tukiman Hendrawijaya)[2]، التي أظهرت بأن المستوى العلمي له تأثير إيجابي كبير على تمكين العاملين، غير أن نتيجة هذه الدراسة لا تتفق مع نتيجة كل من دراسة (Ozgur Devrim Yilmaz)[3]، والتي توصلت بأنه لا توجد فروق في التمكين المدرك تعزى للمؤهل العلمي، ودراسة (Kartinah Ayupp and Then Hsiao Chung)[4]، التي خلصت بأنه لا توجد فروق بين العاملين في تصورهم اتجاه التمكين تعزى للمؤهل العلمي.

11. أظهرت نتائج التحليل أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الكلي عند مستوى دلالة (α=0.05) تعزى للمستوى الوظيفي للعامل، ويعود هذا الاختلاف لصالح مستوى إطار، ذلك لأن مستوى الإطار أغلبهم متحصلين على شهادات عليا لذلك تسعى المديرية لتمكينهم، وبذلك اهتمام مديرية الصيانة بالأغواط بتدريب الإطارات وتأهيلهم أكثر من تدريب العاملين وتأهيلهم، على اعتبار أن إنجاح عملية ممارسة التمكين تتطلب دعم الإطارات من جهة، ومعرفتهم بآليات ممارسة التمكين في ظل سلطاتهم من جهة أخرى، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (زكيه محمود أحمد عريقات)[5]، حيث خلصت إلى أنه توجد فروق بين متوسط درجات تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين، وكانت هذه الفروق لصالح مديري الفروع، ودراسة (Yong-Sook Eo, PhD, RN and All)[6]، التي توصلت بأنه توجد فروق في تمكين الممرضات تعزى للمسمى الوظيفي، وتعود هذه الفروق لصالح الممرضات المسؤولات، أما دراسة (Kokila.P)[7]، فتوصلت إلى أنه توجد فروق في تمكين موظفي البنك تعزى للمسمى الوظيفي، ولكن كانت لصالح المستوى الثالث (عون تنفيذ)، كما أن نتيجة هذه الدراسة لا

---

[1] - إحسين أحمد الطراونة، **"العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن"**، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2006، ص107.

[2] - Arief Tukiman Hendrawijaya, **" Demographic Factors and Employee Performance: The Mediating Effect of Employee Empowerment",** Media Ekonomi dan Manajemen, Vol. 34, No. 2, Juli 2019, P116.

[3] - Ozgur Devrim Yilmaz, op cit, PP41- 42.

[4] - Kartinah Ayupp, Then Hsiao Chung, op cit, P566.

[5] - زكيه محمود أحمد عريقات، مرجع سبق ذكره، ص94.

[6] - Yong-Sook Eo, PhD, RN et al, **"Path Analysis of Empowerment and Work Effectiveness among Staff Nurses"**, Asian Nursing Research, Vol .8, 2014, P45.

[7] - Kokila.P, **"Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction in Banking sector With Reference to Chennai City"**, in partial fulfillment for the award of the degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Management Studies, Educational and Research Institute University, Maduravoyal, Chennai - India, February 2016, PP 96-97.

تتفق مع دراسة (Surekha Rana and Vandana Singh)[1]، والتي توصلت بأنه لا توجد فروق في تمكين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات تعزى للمسمى الوظيفي.

12. دلت نتائج التحليل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في الثقافة القوية تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمستوى العلمي، والمستوى الوظيفي، وأقدمية العامل في الوظيفة، وبذلك إدراك وفهم العاملين لثقافة المديرية وقيمها لا يرتبط بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، لأنهم متجانسون وينتمون لمجتمع واحد، ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (محمد بن غالب العوفي)[2]، و(حمد بن فرحان الشلوي)[3]، واللذان خلصا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وكذلك تتفق جزئيا مع دراسة (Asra Wani)[4]، حيث توصلت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في محددات الثقافة التنظيمية تعزى للجنس، والمستوى العلمي، والمستوى الوظيفي، إلا أن دراسة (MB Jackalas and All)[5]، وجدت بأن العمر، والمستوى العلمي لهما تأثير على تصور العاملين لثقافة التنظيمية.

---

[1] - Surekha Rana, Vandana Singh, **"Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry"**, Journal of Humanities And Social Science, Vol .21, No .10, October.2016, P26.

[2] - محمد بن غالب العوفي، **"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص115.

[3] - حمد بن فرحان الشلوي، **"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكرين"**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص145.

[4] - Asra Wani**, "Demographics & Its Impact on Organizational Culture and Employee Motivation (A Study of the Employees in IRCTC)"**, International Journal of Engineering and Management Research, Vol .7, No .4, July-August 2017, PP 278- 281.

[5] - MB Jackalas et al, **"The impact of demographic variables on organizational culture and employee motivation: evidence from a health insurance company in Botswana"**, Journal of Contemporary Management, Vol .13, 2016, P379.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى التعريف بمديرية الصيانة بالأغواط (DML)، وذلك بعرض مختلف مهامها، والأقسام الإدارية والتقنية المكونة لها، لاعتبارها مؤسسة محل الدراسة.

لنقوم بعدها بدراسة واقع التمكين ودوره في تعزيز الثقافة القوية بالمديرية، لذا تم القيام بتصميم الاستبيان استجابة لأهداف الدراسة وتوزيعه على عينة (طبقية) من العمال، وجمع البيانات، وتجهيزها لغرض التحليل الإحصائي، لتأتي فيما بعد مرحلة معالجة البيانات، وتحليلها، واختبار صحة فرضيات هذه الدراسة.

وجوهر ما توصلت إليه الدراسة أن جميع درجات التمكين متبناة في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، وأن الدرجة الأكثر تأثير على الثقافة القوية هي التمكين الكلي، وهذا ما أظهره الميل الحدي لمعامل الانحدار المتعدد، وكذلك معامل الارتباط "بيرسون" والذي دلّ على وجود علاقة طردية موجبة مع الثقافة القوية.

وبالتالي يمكننا القول من خلال دراسة الحالة التي أجريت بمديرية الصيانة بالأغواط (DML)، أن نتائج إحصائيا كانت غير ملائمة لفرضيات الدراسة، وعليه نستخلص بأن الثقافة القوية تتطلب وجود تمكين كلي للعاملين، وذلك من أجل تحقيق غايات وأهداف هذه المديرية.

الخاتمة

الخـــاتـمـــة

بناءً على ما سبق توصلنا إلى أن تمكين العاملين يعد عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فهو يسعى إلى ابراز الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتنميتها، والمحافظة عليهم، وذلك من خلال توزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تدرك بأن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من أجل تطوير أنفسهم، وتحقيق ذاتهم في العمل، وهي واثقة كذلك بكون التمكين يجعلها أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف، بغية اللحاق بالمنافسة، وتلبية طلبات زبائنها، والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، وعليه فإن تحقيق التميز والنجاح يكون من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الفرد في المنظمة.

وبالرغم من ذلك تختلف المنظمات في اعتمادها لدرجات التمكين، وذلك نظرا للاختلاف في رؤية المنظمة وفلسفتها، فالاكتفاء بإعادة تصميم الأعمال، أو بتقديم العاملين لمقترحاتهم، أو مشاركتهم في اتخاذ القرار، أو منحهم صلاحية اتخاذ القرار والحرية الكاملة في أداء أعمالهم، كلها تمثل مستويات للتمكين، إلا أن المنظمة تختار المستوى الذي تؤمن به، والذي يعكس كذلك ثقافتها.

هذا وتعد أيضا الثقافة جوهر المنظمات المعاصرة، وذلك لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، فهي تعمل على تحديد الإطار الفكري الموحد، والذي يحدد هوية المنظمة وسلوكها اتجاه مختلف الأطراف الخارجية، وفي نفس الوقت يوجه العاملين لأداء أعمالهم، فهو يعد انعكاس لاستراتيجيات المنظمة ورسالتها، كما قد يؤدي هذا الإطار إلى شعور العاملين بالرضا والتزامهم للمنظمة، وبالتالي نجاحها في تشكيل ثقافة قوية، فكلما كانت القيم والمعتقدات المكونة للثقافة مشتركة وتحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت تتناسق وتتوافق مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، اعتبر ذلك دلالة على قوة الثقافة ومدى تأثيرها، وهو ما يحقق في الأخير قبول ورضا العاملين، وتمسكهم والتزامهم بالمنظمة.

وعليه وبناء على الأدبيات النظرية والجانب التطبيقي للدراسة، فقد تم التوصل إلى أن التمكين والثقافة التنظيمية هم عنصران مكملان لبعضهما البعض، وأن هناك علاقة تبادلية بينهما، فالتمكين يحتاج تطبيقه إلى ثقافة تنظيمية تتميز بحرية الممارسات الإدارية التي تمنح للأفراد في المستويات غير قيادية، بالإضافة إلى حرية التصرف، وتحمل المسؤولية، أي ثقافة تثمن قدرات العنصر البشري، وأهمية تطويرها، وفي نفس الوقت فإن تطبيق التمكين الكلي للعاملين سوف يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية ويزيد من قوتها، فالثقة التي يمنحها المدراء للعاملين، وتزويدهم بالمعلومات، ومنحهم الحرية في أداء أعمالهم، وكذلك السلطات الكافية لاتخاذ القرارات، وفي المقابل تفاني العمال، والتزامهم في العمل، وولائهم للمنظمة، يؤدي إلى تعزيز الروابط فيما بين أعضاء المنظمة، وتعزيز قيمها، وبالتالي زيادة قوة وشدة هذه الثقافة.

ومن خلال تسليط الضوء على موضوع درجة التمكين ودورها في تعزيز الثقافة القوية، تم استخلاص بعض النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، والتي كانت في مديرية الصيانة بالأغواط (DML):

1. نتائج الدراسة:

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

✓ تبني مؤسسة محل الدراسة لجميع درجات التمكين، فقد جاءت جميع المتوسطات الحسابية لدرجات التمكين فوق المتوسط، وكلها تعبر على موافقة أفراد العينة على أن درجات التمكين متبناة ومطبقة في هذه المديرية؛

✓ تمتع مديرية الصيانة بثقافة قوية، فقد جاء المتوسط الحسابي لمحور الثقافة القوية وأبعاده فوق المتوسط، وبذلك موافقة أفراد العينة على قوة تمسكهم ومشاركتهم لنفس القيم والمعتقدات السائدة في المديرية؛

✓ وجود ارتباط طردي ايجابي بين درجات التمكين والثقافة القوية، إذْ تم إثبات وجود هذا الارتباط بين كل المتغيرات المستقلة والثقافة القوية عند مستوى الدلالة (α=0.01)، وهو ضمن مجال (α=0.05)؛

✓ رفض الفرضية الفرعية الأولى، وقبول الفرضة البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لإعادة تصميم الأعمال على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)؛

✓ رفض الفرضية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لتشجيع مقترحات العاملين على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)؛

✓ رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للمشاركة في صنع القرارات على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)؛

✓ رفض الفرضية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لتشكيل فرق العمل على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)؛

✓ رفض الفرضية الخامسة، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للتمكين الكلي على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)؛

✓ رفض الفرضية الرئيسة، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لدرجة التمكين على تعزيز الثقافة القوية في مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، وأن أكثر بعد أو درجة تأثيرا على الثقافة هي درجة التمكين الكلي؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للتمكين الكلي تعزى للجنس، والعمر، وأقدمية العامل في الوظيفة؛

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للتمكين الكلي تعزى للمستوى العلمي، والمستوى الوظيفي للعامل؛

✓ قبول الفرضية السابعة، ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للثقافة القوية تعزى للجنس، والعمر، والمستوى العلمي، والمستوى الوظيفي، وأقدمية العامل في الوظيفة.

2. التوصيات:

على ضوء ما تقدم من مفاهيم نظرية للموضوع من جهة، وما أظهرته نتائج الدراسة التطبيقية من جهة أخرى، يتم تقديم الاقتراحات التالية لأجل الرفع من درجة تمكين العاملين، وذلك لتعزيز من قوة ثقافة مديرية الصيانة بالأغواط (DML):

✓ ضرورة الاهتمام بإعادة تصميم الأعمال، وذلك لكسر الروتين والشعور بالملل، وجعل العمل أكثر إثراءً وتحفيزا للعاملين؛

✓ التأكيد على أهمية التعلم والتدريب، ومنح العاملين مساحة واسعة لممارسة الأعمال والأدوار، لتمكينهم من استلام مناصب إدارية أعلى في المستقبل، واكتسابهم من خلالها على مهارات وخبرات قد تخدم المديرية، وتطور عملها؛

✓ تجسيد مبدأ مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، والأخذ بمقترحاتهم؛

✓ العمل على تشجيع المدراء والعاملين لتقبل وممارسة التمكين، وترسيخ قيم الاحترام المتبادل، والعدالة بين المدراء والعاملين؛

✓ الحرص على أن تتناسب الحوافز الممنوحة للعمال مع الجهد المبذول، وذلك من شأنه تعزيز التزامهم بأداء كل مسؤولياتهم على أكمل وجه؛

✓ منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل، والتشجيع نحو التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءاته، وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المديرية؛

✓ تمكين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا، وليس الاكتفاء فقط بالمستويات العليا؛

✓ نشر قيم تعزز ممارسة التمكين، وتكوين بيئة عمل تحقق الاستقرار، والأمن الوظيفي للعاملين، واعتبار المورد البشري عنصر أساسي في تحقيق أهداف المديرية؛

✓ تنمية المهارات الإدارية للعاملين، من خلال الاطلاع على المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة؛

✓ تنظيم ندوات وملتقيات تخص المدراء لتنميتهم وتدريبهم في أسلوب التعامل مع العامل، وكيفية منحه الثقة، والحرية، ومشاركته في اتخاذ القرارات التي تخص عمله؛

✓ محاولة تخصيص بعض الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية، والرجوع إلى الإدارة المركزية في تسطيرها، فذلك من شأنه أن يشجع العمال على مشاركة أفكارهم، والتنافس على تقديم الأفضل دائما؛

✓ تكوين فرق عمل من مختلف المستويات في بعض المهام الإدارية، كالتوظيف، والتدريب، والأجور، وذلك من شأنه تخفيف الضغط على بعض المصالح من جهة، ويساعد في توفير مناخ مناسب للعمل، ويحسين مستوى مهارات العاملين، ويعزز الإحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه الأعمال المطلوب انجازها من جهة اخرى؛

✓ القضاء على التلاعبات، والتجاوزات، وعدم موضوعية ومحسوبية بعض المدراء، خصوصا في جانب التكوين، والترقية، فذلك من شأنه أن يفشل عملية التمكين، ويهدر المواهب والكفاءات، وذلك عن طريق تكوين لجنة من خارج المديرية، حيث يمكن الاستعانة بأعضاء من الفروع الأخرى أو من الإدارة المركزية للشركة، تكلف بالتدقيق والمراقبة، وتتخذ كافة الاجراءات في حال اكتشاف أي تجاوز؛

✓ الاستفادة من تجارب التمكين في بعض الشركات الأجنبية بصفة عامة، ووحدات والفروع شركة سونطراك بصفة خاصة، خصوصا تلك التي أحدثت تغييرات ايجابية بشكل مستمر ومتكامل.

3. آفاق البحث:

إن موضوع درجة التمكين ودورها في تعزيز الثقافة القوية، موضوع متشعب ولم يتم تناوله من جميع النواحي، وذلك لصعوبة الإلمام بمختلف جوانبه، فقد اقتصرت الدراسة على نموذج (Daft) في تصنيفه لدرجات التمكين (إعادة تصميم الأعمال، وتشجيع مقترحات العاملين، والمشاركة في صنع القرارات، وتشكيل فرق العمل، والتمكين الكلي للعاملين)، كما أن دراسة الحالة اقتصرت على عمال مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

ولذلك أقترح على الباحثين ضرورة تناول موضوع درجة التمكين ودورها في تعزيز الثقافة القوية من جوانب وأبعاد أخرى، مثل تصنيف (McShane and Glinow) لدرجات التمكين: (الاستشارة الانتقائية، والاستشارة الموسعة، والاستشارة الكاملة) ودورها في تعزيز الثقافة القوية، أو تناول هذا الموضوع في مؤسسات أخرى، أو دراسة درجة التمكين مع متغيرات أخرى سواء بصفته متغيرا مستقل أو تابع، مثل: (القيم التنظيمية، التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، تنمية رأس المال الفكري، دافعية الانجاز، إدارة المعرفة).

المصادر والمراجع

أولا: المصادر

- القرآن الكريم: الآية 57، سورة الأنفال.

ثانيا: المراجع

❖ **باللغة العربية:**

أ. القواميس والمعاجم:

1. ابن منظور، "**لسان العرب**"، المجلد13، دار صادر، بيروت.

2. مجمع اللغة العربية، "**المعجم الوسيط**"، ط 4، مكتبة الشروق الدولية، 2007.

ب. الكتب:

3. إحسان دهش جلاب، "**إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.

4. أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، "**الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**"، ط1، جدارا للكتاب العالمي، عمان- الأردن، 2009.

5. أسامة خيري، "**التميز التنظيمي**"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014.

6. أمل مصطفى عصفور، "**قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر،2008.

7. بلال خلف السكارنه، "**أخلاقيات العمل**"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2009.

8. بلال خلف السكارنه، "**التطوير التنظيمي والإداري**"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2009.

9. بلقاسم سلاطينة، اسماعيل قيرة، "**التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم**"، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2008.

10. جمال الدين محمد المرسي، "**إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**"، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2006.

11. حسين أحمد طراونة وآخرون، "**نظرية المنظمة**"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012.

12. حسين حريم، "**إدارة المنظمات، منظور كلي**"، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.

13. حسين حريم، "**السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**"، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.

14. حسين موسى قاسم البناء، "**أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على علميات إدارة المعرفة**"، ط1، الدار الجزائرية، العاصمة- الجزائر، 2015.

15. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، "**استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة**"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص40.

16. حمداوي وسيلة، "**إدارة الموارد البشرية**"، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

17. خيضر كاظم حمود، "**منظمة المعرفة**"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.

18. خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، "**مبادئ إدارة الأعمال**"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.

19. دنيس كوش، "**مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**"، ترجمة: منير السعيداني، ط1، المنظمة العربية للترجمة، بيروت- لبنان، 2007.

20. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، "**الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات**"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.

21. ربحي مصطفى عليان، "**إدارة المعرفة**"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2008.

22. رحاب محمد عبد الرحمن، "**أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن**"، ط1، الدار الجزائرية، العاصمة- الجزائر، 2015.

23. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، "**إدارة الجودة الشاملة**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.

24. زكرياء الدوري وآخرون، "**مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.

25. زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، "**إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، في منظمات أعمال الألفية الثالثة**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.

26. زيد عبوي، "**المفاهيم الإدارية الحديثة**"، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014.

27. سليم ابراهيم الحسنية، "**السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية**"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1999.

28. سوزان .أ. ويلان، "**كيفية بناء فرق عمل فعالة، دليل عملي للأعضاء والقادة**"، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

29. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "**قضايا إدارية معاصرة**"، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2001.

30. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "**المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، (الأعمال والمجتمع)**"، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2015.

31. عادل محمد زايد، "**إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية**"، دار كتب عربية، القاهرة– مصر، 2003.

32. عاكف لطفي خصاونة، "**إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2011.

33. عامر خضير الكبيسي، "**إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية– مصر، 2005.

34. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "**إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحى نظمي**"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2008.

35. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "**دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة**"، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، المنصورة– مصر، 2009.

36. عبد السلام أبو قحف، "**إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارات**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية– مصر، 2005.

37. عبد العزيز بن عثمان التويجري، "**الثقافة العربية والثقافات الأخرى**"، ط2، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو) ، 2015.

38. عبد الناصر محمد علي حمودة، "**إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة– مصر، 2005.

39. علي الشريف، "**مبادئ الإدارة، مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية– مصر، 2001.

40. علي عبد الرزاق وآخرون، "**علم الاجتماع الثقافي**"، دار المعرفة الجامعي، الإسكندرية، 1998.

41. علي لطفي وآخرون، "**تكنولوجيا الموارد البشرية، إدارة وتنمية تخطيط وتطوير**"، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة– مصر، 2009.

42. غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، "**إدارة السلوك التنظيمي**"، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2015.

43. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، "**السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**" ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان– الأردن، 2005.

44. ماجدة العطية، "**سلوك المنظمة، سلوك الفرد والمنظمة**"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان– الأردن 2003.

45. محفوظ أحمد جودة، "**إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات**"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004.

46. محمد الصيرفي، "**التطوير التنظيمي**"، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية- مصر، 2006.

47. محمد سعيد أنور سلطان، "**السلوك التنظيمي**"، دار الجامعة الحديدة، الإسكندرية- مصر، 2004.

48. محمد عبد الفتاح الصيرفي، "**الإدارة الرائدة**"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003.

49. محمد قاسم القريوتي، "**نظرية المنظمة والتنظيم**"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.

50. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، ""**قضايا معاصرة في الإدارة، بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال**"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2010.

51. مدحت محمد أبو النصر، "**إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة**"، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2007.

52. مدحت محمد أبو النصر، "**إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة**"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، 2007.

53. مصطفى محمود أبو بكر، "**التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة**"، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2007.

54. مصطفى محمود أبو بكر، "**الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية – مصر، 2008.

55. منذر واصف المصري، "**العولمة وتنمية الموارد البشرية**"، ط1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي- الإمارات، 2004.

56. منى مؤتمن عماد الدين، "**أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية**"، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان- الأردن، 2004.

57. موسى اللوزي، "**التنظيم الإداري، الأساليب والاستشارات**"، ط1، زمزم للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.

58. موسى اللوزي، "**التنظيم وإجراءات العمل**"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2002.

59. ميشيل تومبسون وآخرون، "**نظرية الثقافة**"، ترجمة: علي سيد الصاوي، عالم المعرفة، الكويت، 1997.

60. ناصر دادي عدون، "**إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية**"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

61. ناصر محمد العديلي، "**إدارة السلوك التنظيمي**"، ط1، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض– السعودية، 1993.

62. نجم عبود نجم، "**أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة– مصر، 2006.

63. يحي ملحم، "**التمكين، مفهوم إداري معاصر**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة– مصر،2006

64. يورك برس، "**علم نفسك بالطريقة المثلى، مهارات الإدارة في 24 ساعة**"، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت– لبنان، 2003.

ج. المجلات العلمية:

65. أحمد على صالح، محمد ديب المبيضين، "**مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، بحث ميداني**"، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر ، العدد09، 2011.

66. بطاهر بختة، مخفي أمين، "**إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية (فرع مستغانم)**"، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الرابع.

67. تيسير زاهر، "**أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد28، العدد02، 2012.

68. جواد محسن راضي، "**التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد**"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد01، 2010.

69. رريب الله محمد، "**واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية)**"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 06، العدد (11)، 2013.

70. رضيوي خوين، "**الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد**"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد75، 2009.

71. زياد العزام، "**أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن**"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلّد 42 ، العدد01، 2015.

72. شوقي محمد الصباغ وآخرون، "**نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية**"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد17، السداسي الثاني2017.

73. صفاء جواد عبد الحسين، "**أثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد32، 2012.

74. عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، "**أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013.

75. عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، "**قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء**"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد04، 2010.

76. عبد العالي دبلة، وفاء العمري، "**آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث**"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، 2016.

77. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، "**دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد02، 2010.

78. عودة مشارقة، عطية مصلح، "**الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين**"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد01، العدد04، ديسمبر2015.

79. فوزية تايه شميلان العنزي، "**واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات**"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد176، الجزء الثاني، ديسمبر2017.

80. كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، "**الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين**"، **دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور متال الجزائر**"، مجلة المؤسسة، العدد 06، 2017.

81. لزهر مساعدية، "**في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها (العادات، التقاليد، الأعراف)**"، مجلة الذاكرة، العدد09، جوان 2017.

82. ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، "**رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية، والمكاتب الاستشارية، وعدد من كليات جامعة الموصل**"، مجلة تنمية الرافدين، العدد93، المجلد31، 2009.

83. موسى توفيق المدهون، "**نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة**"، مجلة الاقتصاد والإدارة، مجلد13، العدد02، 1999.

84. موسى نسيمة أميرة، "**أهم المؤشرات السوسيو –تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مقاربة نظرية تحليلية**"، مجلة الإنسان والمجال، العدد02، أكتوبر 2015.

85. نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، "**الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر**"، مجلة العلوم التربوية، العدد03، ج01، جويلية 2014.

86. نورالدين بوعلي، "**الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالأداء التنظيمي**"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد15، جوان2014.

87. نوري عبد الودود الجناعي، عمرو محمد صالح علي، "**العلاقة بين الثقافة المنظمية وتمكين العاملين، دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة– صنعاء**"، مجلة الدنانير، العدد 12، 2018.

د. الرسائل العلمية:

88. إبراهيم رفيق اليازجي، "**التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة**"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة– فلسطين، 2015.

89. أبوبكر بوسالم، " **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية (المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل)**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان – الجزائر، 2014 – 2015.

90. إحسين أحمد الطراونة، "**العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن**"، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2006.

91. أعمر عبد الله أبو عمرة، "**واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي**"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة– فلسطين، 2015.

92. إلياس سالم، "**تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، وحدة (EARA) بالمسيلة**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة- الجزائر، 2006.

93. إيهاب فاروق مصباح العاجز، "**دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة**"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2010-2011.

94. بدر عيسى النوفل، "**استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت**"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

95. برني لطيفة، "**أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014 – 2015.

96. بلقاسم جوادي، "**التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014 - 2015.

97. بوبكر منصور، "**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا**"، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2006-2007.

98. بوديب دنيا، "**الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2013- 2014.

99. بونخلة فريد، "**تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدال، فرع فرمال بمدينة عنابة**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2006- 2007.

100. حسن مروان عفانة، "**التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين، 2013.

101. حمد بن فرحان الشلوي، "**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكرين**"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

102. خير الدين جمعة، "**دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.CA.B)**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر، 2014– 2015.

103. رائد سليم درويش صالحية، "**مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الجامعية (قطاع غزة) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة– فلسطين، 2013– 2014.

104. زكيه محمود أحمد عريقات، "**أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية**"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.

105. سامية بنت عيضه عبد الله السواط، "**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر معلمات ومديرات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة**"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014– 2015.

106. سليمة فيلالي، "**بنية الهوية الجزائرية في ظل العولمة، دراسة على عينة من الطلبة الجامعيين بجامعة باتنة**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة– الجزائر، 2013– 2014.

107. شتاتحة عائشة، "**إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006– 2007.

108. عبد القادر بن برطال، "**التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط– الجزائر، 2016– 2017.

109. عبدالناصر أحمد عواد، "**مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجه الأزمات، دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المدراء التنفيذيين**"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة– فلسطين، 2013– 2014.

110. عزة حسين ردة العبدلي الشريف، "**واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة**"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2014- 2015.

111. عيساوي وهيبة، "**أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار**"، رسالة ماجستير، مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2011-2012.

112. فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، "**تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة**"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين، 2016.

113. فهد بن عبيد بن صلاح العتيبي، "**درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات**"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.

114. كرمية توفيق، "**تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007- 2008.

115. ماجد بن سفر بن صالح السفياني، "**درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف**"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2012.

116. محمد بن علي بن حسن الليثي، "**الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة**"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007- 2008.

117. محمد بن غالب العوفي، "**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض**"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

118. محمد يوسف الزاملي، "**درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم**"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2015.

119. مراد رايس، "**أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة: مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط (DML) 2004/2005**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

120. مروان عطية يحيى الطيبي، "**واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين، 2015- 2016.

121. ناصر مفرج زيد الهاجري، "**الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

122. وسام عبد العزيز سلامة، "**القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة**"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين، 2014- 2015.

هـ. الملتقيات والندوات العلمية:

123. هشام أحمد العشيري، "**أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية في مملكة البحرين**"، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، بعنوان: "**التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل**"، الرياض- المملكة العربية السعودية، يومي 10- 12 ديسمبر، 2012.

❖ **باللغة الأجنبية:**

أ. الكتب:

124. David L. Goetsch, Stanley Davis, **"Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality"**, 7thed, P EARSON, the United States of America, 2014.

125. Faan Malan, ben smit, **"Ethics and Leadership in Business and Politics"**, 1st ed, Juta & Co, Lansdowne- South Africa, 2001.

126. Jacques orsoni, Jean pierre helfer, **"Management Stratégique"**, boulevard saint-Germain, paris, 1990.

127. Jason A. Colquitt et al, **"Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace",** 3rd ed, McGrow-Hill, New York- America, 2013.

128. Jennifer M. George, Gareth R. Jones, **"Understanding and Managing Organizational Behavior"**, 6th ed, Prentice Hall, United States of America, 2012.

129. Michael Armstrong, **"A Handbook of Human Resource Management Practice"**, 10th ed, kogan Page, London, 2006.

130. Michael Armstrong, **"Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice"**, 11th ed, kogan Page, London, 2009.

131. Olivier Devillard, Dominique REY, **"Culture d'entreprise: un actif stratégique"**, Dunod, Paris, 2008.

132. Richard L. Daft, "**Organization Theory and Design"**, 10th ed, Cengage Learning, United States of America, 2008.

133. Stephen P. Robbins, **"Organization Theory Structure, Design, and Applications"**, 3rd ed, Prentice Hall, the United States of America,1990.

134. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, **"Management"**, 11th ed, Prentice Hall, the United States of America, 2012.

135. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **"Organizational Behavior"**, 15th ed, PEARSON, United States of America, 2013.

136. Uma Sekaran, **"Research Methods for Business, A Skill-Building Approach"**, 4th ed, John Wiley & Sons, Inc, the United States of America,2003.

ب. المجلات العلمية:

137. Adnan Hakim, SE, MSi, **"Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi"**, The International Journal Of Engineering And Science (IJES), Vol. 04, No. 05, 2015.

138. Arief Tukiman Hendrawijaya, **" Demographic Factors and Employee Performance: The Mediating Effect of Employee Empowerment",** Media Ekonomi dan Manajemen, Vol. 34, No. 2, Juli 2019.

139. Asra Wani**, "Demographics & Its Impact on Organisational Culture and Employee Motivation (A Study of the Employees in IRCTC)"**, International Journal of Engineering and Management Research, Vol .7, No .4, July-August 2017.

140. Bernard M. Bass ,Bruce J. Avolio, **"Transformational Leadership and Organizational Culture"**, Public Administration Quarterly, Vol. 17, No. 01,Spring 1993.

141. Catherine F. Brooks, Stacy L. Young, **"Are Choice-Making Opportunities Needed in the Classroom? Using Self-Determination Theory to Consider Student Motivation and Learner Empowerment"**, International Journal of Teaching and Learning in Higher Education, Vol. 23, No.01, 2011.

142. Chandan Kumar Sahoo et al, **"Employee Empowerment and Individual Commitment: an Analysis From Integrative Review of Research"**, Employment Relations Record, Vol. 10, No. 1.

143. Chandan Kumar Sahoo et al, **"Employee Empowerment and Individual Commitment: an Analysis From Integrative Review of Research"**, Employment Relations Record, Vol. 10, No. 01, 2010.

144. Cristiane Alves Anacleto et al, "**Guidelines for Changing Organizational Culture: a Case Study in A telecommunications Company"**, Independent Journal of Management & Production (IJM&P), Vol. 05, No. 03, June - September 2014.

145. Dia Zeglat et al, **"Understating the Impact of Employee Empowerment on Customer-Oriented Behavior"**, Journal of Business Studies Quarterly, Vol.06, N.01, 2014.

146. Dodi W. Irawanto, **"Employee Participation in Decision-Making: Evidence From A State-Owned Enterprise in Indonesia"**, Management, Vol. 20, 2015.

147. Emanoil Muscalu, **"Organizational Culture Change in the Organization"**, Revista Academiei Fortelor Terestre, Vol. 04, No. 76, 2014.

148. Ercan ERGÜN, **"The Mediating Role of Empowerment on the Relationship Between Organizational Culture and Innovation Performance"**, Journal of Entrepreneurship and Innovation Management – JEIM, Vol. 7, No. 1, June 2018.

149. Fahad Malik et al, **"Does Psychological Empowerment Bring About Employee Commitment? Evidence from Telecommunication Sector of Pakistan"**, Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 05, No. 01, 2013.

150. Fakhar Shahzad et al, **"Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview"**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol. 03, No. 09, January 2012.

151. Fakhar Shahzad et al, **"Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview"**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol .3, No. 9, January 2012.

152. George G. Gordon, Nancy Ditomaso, **"Predicting Corporate Performance From Organizational Culture"**, Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 06, November 1992.

153. Gretchen M. Spreitzer, **"Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation"**, Academy of management Journal, Vol. 38, No. 05, 1995.

154. Hamid Saremi, Behrad Moin Nejad, **"Impact of organizational culture on Employees Empowerment"**, Elixir Human Resources Management, 65B (2013).

155. Hasan Tutar et al, **"The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees"**, African Journal of Business Management, Vol.05, N.15, August 2011.

156. Hassan Darvish, Malihe Norozi, **"Studying the Relations of Organizational Learning with employee Empowerment: A Case Study at Tehran Social Security Organization"**, Annals of the University of Petroşani, Economics, Vol. 11, No. 03, 2011.

157. Henry Ongori, **"Managing behind the scenes: A view point on employee empowerment"**, African Journal of Business Management Vol.03, No.01, January 2009.

158. Hosein Ganjinia et al, **"Overview of Employees Empowerment in Organizations"**, Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter), Vol. 03, No. 02, September 2013.

159. Jalal Hanaysha, **"Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector"**, International Journal of Learning & Development, Vol. 6, No. 1.

160. Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, **"The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice"**, Academy of Management Review, Vol. 13, No. 03, 1988.

161. Kartinah Ayupp, Then Hsiao Chung, **"Empowerment: Hotel employees' perspective"**, Journal of Industrial Engineering and Management, Vol. 3, No. 3, 2010.

162. Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, **"The Importance of Organizational Culture for Innovation in the Company"**, Forum Scientiae Oeconomia, Vol. 02, No. 03, 2014.

163. Kenneth W. Thomas**,** Betty A. Velthouse, **"Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation**", Academy of Management Review, Vol. 15, No. 04, 1990.

164. Keziban Kaymakçı, Sümeyra Babacan, **"Employee empowerment in new public management approach and a research"**, European Journal of Research on Education, Vol. 02, No.05, 2014.

165. Louis P. White et al, "**Key Characteristics of a Successful IS Manager: Empowerment, Leadership and personality"**, Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems, Vol. 04, No. 04, December 2012.

166. MB Jackalas et al, **"The impact of demographic variables on organizational culture and employee motivation: evidence from a health insurance company in Botswana"**, Journal of Contemporary Management, Vol.13, 2016.

167. Minhajul Islam UKIL, **"The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction and Service Quality: Empirical Evidence From Financial Enterprizes in Bangladesh"**, journal of Business: Theory and Practice, vol.17. No.02, 2016.

168. Mohammad Behroozi et al, **"A survey of effective elements of empowerment of the university employees of medical sciences toward a conceptual framework: Iran's perspective"**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, No. 46, 2012.

169. Mohammad Vali Nazari Ali Abadi, Mehrdad Goudarzvand Chegini, **"Process of Employee Empowerment (Concepts and Dimensions)"**, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 02, No. 11, July 2013.

170. Naser Ibrahim Saif, Afnan Sharif Saleh, **"Managers' Concern Regarding Employee Empowerment in Jordanian Public Hospitals"**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 05, No. 03, July 2013.

171. Nik Azida Abd. Ghani et al, **"Antecedents of Psychological Empowerment in the Malaysian Private Higher Education Institutions"**, International Education Studies, Vol. 02, No.03, August 2009.

172. Okanga Boniface, **"Effects of Application of Bowen and Lawler's (1992) Employee Empowerment Model on Monitoring and Evaluations of Activities in the South African Public Healthcare System",** International Journal of African and Asian Studies - An Open Access International Journal, Vol. 04, 2014.

173. Osibanjo Omotayo Adewale, Adeniji Adenike Anthonia, **"Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities"**, Journal of Competitiveness, Vol.05, No.04, December 2013.

174. Owoyemi O. O. and Ekwoaba J.O, **"Organisational Culture: A Tool for Management to Control, Motivate and Enhance Employees' Performance"**, American Journal of Business and Management, Vol. 03, No. 03, 2014.

175. Ozgur Devrim Yilmaz, **"Revisiting the Impact of Perceived Empowerment on Job Performance: Results from Front-Line Employees"**, Turizam, Vol. 19, No. 1, January 2015.

176. Paul Bruning, Timothy Baghurst, **"The relationship between teamwork and empowerment to patient satisfaction in orthopedic settings: An exploratory Study"**, American Journal of Health Research, vol.01, No.03, November 2013.

177. Robert E. Quinn, Gretchen M. Spreitzer, **"The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider"**, Organizational Dynamics, Vol.26, No, 02, Autumn 1997.

178. Romie F. Littrell, **"Influences on employee preferences for empowerment practices by the (ideal manager) in China"**, International Journal of Intercultural Relations, No.31, 2007.

179. Saed akram mohammad al-suhimat, **"The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan"**, Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR), Vol. 02, No. 01, 2016.

180. Samson Ibidunni, Mayowa Agboola, **"Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance"**, European Journal of Business and Management, Vol.05, No.32, 2013.

181. Schein Edgar H., **"Coming to a New Awareness of Organizational Culture"**, Sloan Management Review", Vol. 25, No. 02, Winter1984.

182. Shili Sun**, "Organizational Culture and Its Themes"**, International Journal of Business and Management, Vol. 03, No.12, December 2008.

183. Shimon L. Dolan et al, **"Organisational Values As (Attractors of Chaos): An Emerging Cultural Change To Manage Organisational Complexity"**,Journal of Economics literature, classification: D23, M14, O33, 2000.

184. Surekha Rana, Vandana Singh, **"Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry"**, Journal of Humanities And Social Science, Vol .21, No .10, October 2016.

185. Sylviz Nabila Azwa Ambad, Arsiah Bahron, **"Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector"**, The Journal of Global Business Management, Vol. 08, N. 02, August 2012.

186. Takuma Kimura, **"Empowerment, P-O Fit, and Work Engagement (A Mediated Moderation Model)"**, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, No.38, 2011.

187. Venith Vijay, R. Indradevi, **"A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University"**, Mediterranean Journal of Social Sciences, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol.6, No.1, January 2015.

188. W. Alan Randolph, **"Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?"**, Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 02, 2000.

189. Yong-Sook Eo, PhD, RN et al, **"Path Analysis of Empowerment and Work Effectiveness among Staff Nurses"**, Asian Nursing Research, Vol .8, 2014.

ج. الرسائل العلمية:

190. Kokila.P, **"Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction in Banking sector With Reference to Chennai City"**, in partial fulfillment for the award of the degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Management Studies, Educational and Research Institute University, Maduravoyal, Chennai - India, February 2016.

د. الملتقيات والندوات العلمية:

191. Fateme Zamani Jaghargh et al, **"A Survey on Organizational Culture Based on Stephan Robbins's Theory (Case Study)"**, 2nd International Conference on Management and Artificial Intelligence, International Proceedings of Economics Development and Research, Vol. 35, 2012.

192. Jalal Hanaysha, **"Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment"**, 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Article in Procedia - Social and Behavioral Sciences, August 2016.

193. Preeti S. Rawat, "**Effect of Psychological Empowerment on Commitment of Employees: An Empirical Study"**, 2nd International Conference on Humanities, Historical and Social Sciences, IPEDR, Vol.17, 2011.

194. Sergio Fernandez, Tima Moldogaziev, **"A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes"**, Paper presented at the 11th National Public Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse University, Syracuse, New York, June 2-4, 2011.

هـ. مواقع الأنترنت:

195. https://sonatrach.com/presentation, consulté le 20/05/2019.

196. https://sonatrach.com/organisation, consulté le 20/05/2019.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
(01)	د. أبوبكر بوسالم	المركز الجامعي ميلة، الجزائر
(02)	د. أشرف محمد مشمش	جامعة الأقصى، فلسطين
(03)	د. آمال مطابس	جامعة الأغواط، الجزائر
(04)	أ. آمنة ريان	جامعة الأغواط، الجزائر
(05)	د. إياد طاهر محمد لطيف الجبوري	جامعة بغداد، العراق
(06)	د. بشير عبد العالي	جامعة الأغواط، الجزائر
(07)	د. خلود عطية أحمد الفليت	جامعة غزة، فلسطين
(08)	أ.د. زهير طافر	جامعة بشار، الجزائر
(09)	د. سامي علي سليمان أبو الروس	جامعة غزة، فلسطين
(10)	د. صارة بوقسري	جامعة شلف، الجزائر
(11)	أ.د. صلاح الدين عواد كريم محمد الكبيسي	جامعة بغداد، العراق
(12)	د. عائشة صفراني	جامعة الأغواط، الجزائر
(13)	د. عبد الحميد نعيجات	جامعة الأغواط، الجزائر
(14)	د. عبد القادر بن برطال	جامعة الأغواط، الجزائر
(15)	د. علي صادقي	جامعة الأغواط، الجزائر
(16)	أ.د غني دحام تناي عيد الزبيدي	جامعة بغداد، العراق
(17)	د. فاطمة الزهراء سكر	جامعة الجزائر
(18)	أ.د. قويدر عياش	جامعة الأغواط، الجزائر
(19)	د. كاظم أحمد جواد الجشعمي	الجامعة المستنصرية، العراق
(20)	أ.د. ماجد محمد عبد السلام الفرا	جامعة غزة، فلسطين
(21)	د. محمد بداوي	جامعة الأغواط، الجزائر
(22)	د. نضال محمد زيدان أبو زهري	جامعة الأقصى، فلسطين

(23)	أ. الهاشمي بعاج	جامعة الأغواط، الجزائر
(24)	أ.د. وليد العواودة	جامعة أل البيت، الأردن

الملحق رقم (02): طلب تحكيم الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الأستاذ (ة) .....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع: تحكيم استبانة أطروحة دكتوراه

في إطار التحضير لدراسة علمية بعنوان: "**درجة التمكين ودورها في تعزيز الثقافة القوية في المنظمة، دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط (DML)**"، وذلك بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه (LMD) في علوم التسيير، تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات.

ونظرا لخبرتكم وثقافتكم فإنه يشرفني مساهمتكم الفعالة في تحكيم هذا الاستبيان، وأرجو من سيادتكم المحترمة إعادة النظر فيه، وإفادتي بما هو مطلوب، مشكورين على ذلك.

من إعداد الطالبة:

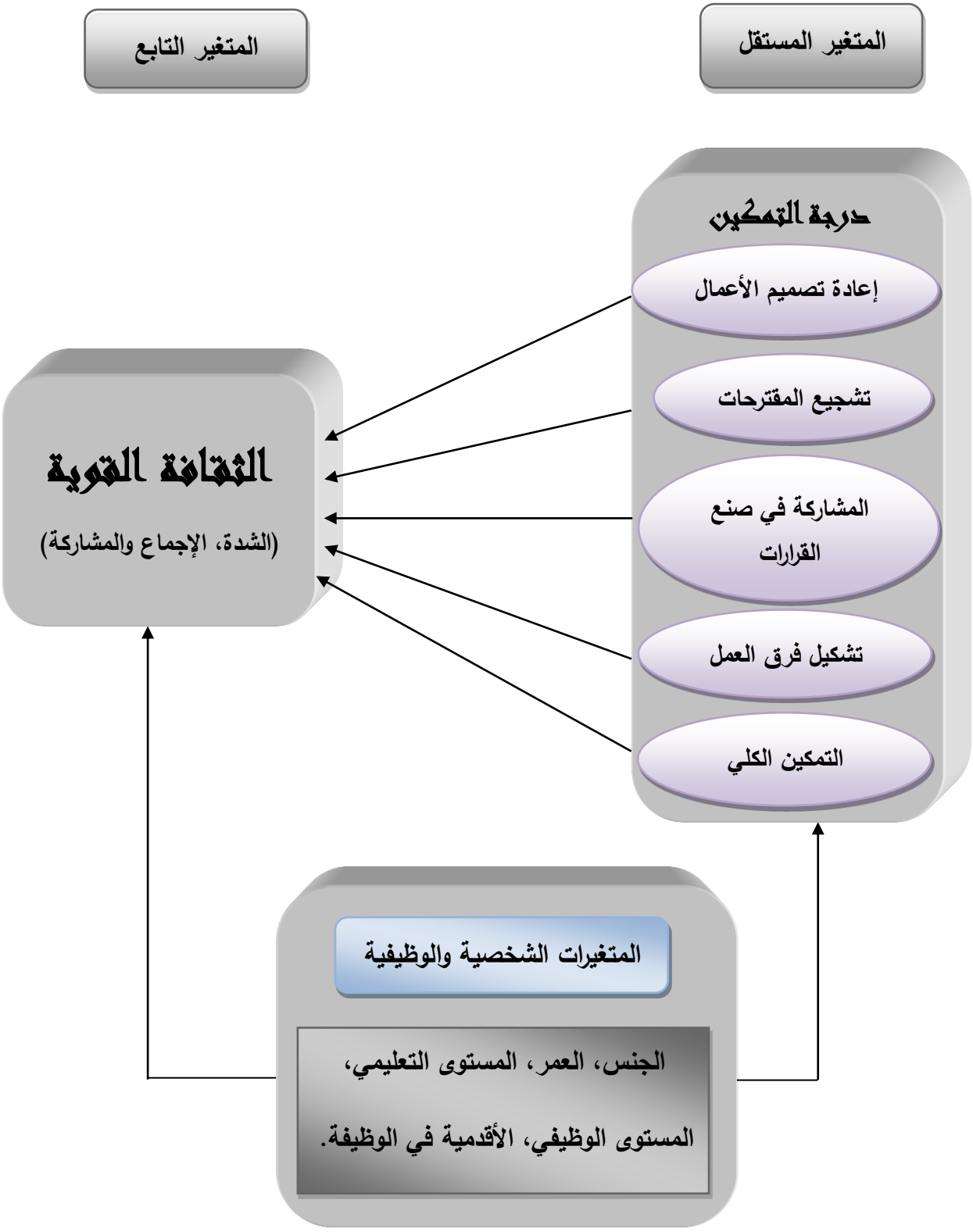
أحلام بن ساحة

تحت اشراف:

أ. د. مقدم عبيرات

أ. د. عائشة شتاتحة

أولا: نموذج الدراسة



ثانيا: المعلومات الخاصة بالموضوع

أ. **المتغير المستقل: درجات التمكين**

عرف **(Daft)** التمكين بأنه: "منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار".

ويرى **(Daft)** بأن التمكين في أي منظمة يتخذ عدة مستويات متدرجة، إذْ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا وعلى النحو الآتي:

1. نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم؛

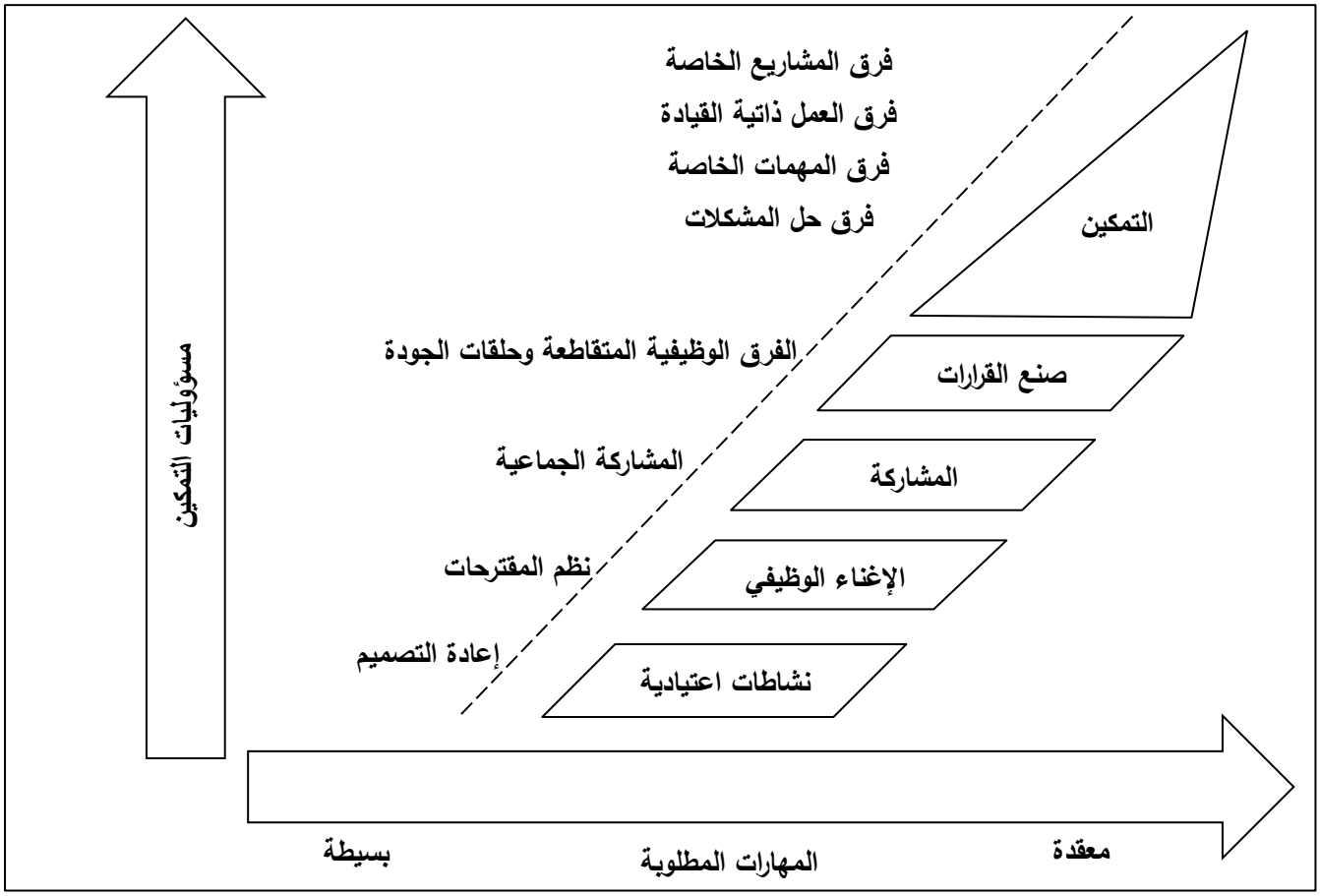
2. تشجيع مقترحات العاملين؛

3. منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وخاصة من ينال الثقة منهم؛

4. تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة، وفرق المهمات الخاصة، وفرق حل المشكلات، وفرق الوظيفة المتقاطعة، وفرق العمل ذاتية القيادة، وفرق المشاريع الخاصة؛

5. تمكين العاملين على نحو تام.

ويوضح الشكل التالي مستويات التمكين كما أوردها (Daft):



ب. المتغير التابع: الثقافة القوية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "منظومة المعاني، والرموز، والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث توجد فهما عاما بين أعضاء المنظمة حول ماهية المنظمة والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".

أما الثقافة القوية للمنظمة فهي: "شدة استجابة أعضاء المنظمة للثقافة من خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت استجابة أعضاء المنظمة فعالة وايجابية مما دل هذا على درجة قوة الثقافة، وتأثيرها في حياة المنظمة".

ويرى **(Stephen. P. Robbins)** أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية هما:

- ✓ **عنصر الشدة:** والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- ✓ **عنصر الإجماع والمشاركة:** لنفس القيم والمعتقدات التي تسود المنظمة من قبل العاملين، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في الثقافة التنظيمية، ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسين:
- ✓ تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة، وكيفية العمل بها؛
- ✓ نظم العوائد والمكافآت، إذْ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

ثالثا: البيانات الشخصية والوظيفية

أ. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

ب. العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

ج. المستوى التعليمي:

ثانوي وأقل ☐ تقني سامي (T.S) ☐ شهادة دراسات تطبيقية (D.E.A) ☐

ليسانس ☐ مهندس دولة ☐ ماستر ☐ دراسات عليا(ماجستير، ودكتوراه) ☐

مؤهلات أخرى أذكرها.....

د. المستوى الوظيفي:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

د.الأقدمية في الوظيفة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

رابعا: متغيرات الدراسة

أ. **المتغير المستقل:** درجات التمكين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات والتعديلات
		نعم	لا	نعم	لا	
البعد الأول: إعادة تصميم الاعمال (الإثراء الوظيفي)						
01	يكسبني عملي مهارات مختلفة					
02	تتسم مهام عملي بالوضوح					
03	يسهم عملي في تحقيق أهداف المؤسسة					
04	أتمتع بقدر كاف من الحرية في أداء مهام عملي					
05	أستطيع الاطلاع على تقييم رؤسائي لأدائي					
البعد الثاني: تشجيع مقترحات العاملين						
06	أبدي رأيي بكل حرية في الأمور الخاصة بعملي					
07	يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء					
08	تلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة					
09	يتم تشجيعي على مواجهة المشاكل المتعلقة بعملي وإيجاد الحلول المناسبة لها					
10	يشجعني رؤسائي على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العمل في المؤسسة					
البعد الثالث: المشاركة في صنع القرارات						
11	أتمتع بثقة رئيسي في العمل					
12	أساهم في وضع الحلول المناسبة لبعض المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل					

13	أمتلك المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرارات					
14	أتحمل مسؤولية تنفيذ القرارات التي أشارك في صنعها					
15	أشارك في مناقشة بعض القرارات المتعلقة بمهام عملي					
البعد الرابع: تشكيل فرق العمل						
16	أفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي					
17	يدعم رؤسائي العمل الجماعي ويركزون على أهميته					
18	يتطلب عملي التعاون مع زملائي في بعض الأحيان					
19	أطلب المساعدة من زملائي عندما تواجهني مشاكل صعبة في العمل					
20	أساعد زملائي في حل المشاكل التي تواجههم في العمل					
البعد الخامس: التمكين الكلي						
21	تمنحني الإدارة قدراً أكبر من السلطة في عملي					
22	يسمح لي باتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق جودة عالية في عملي					
23	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر					
24	لدي القدرة على أن أؤدي عملي بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة					
25	لدي خبرة كافية تمكنني من التعامل مع المواقف وحل المشكلات					

ب. <u>المتغير التابع</u>: الثقافة القوية للمنظمة

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات والتعديلات
		نعم	لا	نعم	لا	
البعد الأول: الشدة						
26	ألتزم بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة					
27	يوجد احترام وتفاهم بيني وبين الإدارة					
28	يوجد انسجام وترابط بيني وبين العاملين					
29	أقوم بإنجاز المهام والواجبات في الوقت المحدد					
30	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية للمؤسسة					
31	ألتزم بتأدية عملي بكل أمانة وصدق					
البعد الثاني: الإجماع والمشاركة						
32	توجد قيم ومبادئ أخلاقية مشتركة بيني وبين المؤسسة					
33	أتشارك مع زملائي نفس القيم والمبادئ داخل المؤسسة					
34	توفر لي المؤسسة البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأداء المطلوب					
35	أمتلك المعلومات اللازمة للقيام بعملي على أكمل وجه					
36	تعترف الإدارة بما أقدمه من انجازات وذلك بتقديم حوافز مادية معتبرة					
37	أحصل على الدعم المعنوي من الإدارة مقابل الانجازات المتميزة التي أقدمها					

الملحق رقم (03): الاستبيان النهائي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الطالبة: بن ساحة أحلام

الدرجة: طالبة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات

السيد (ة) الكريم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، والذي يدخل ضمن إطار أطروحة دكتوراه بعنوان: "**درجة التمكين ودورها في تعزيز الثقافة القوية في المنظمة، دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط (DML)**"، لذا نرجو منكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بكل موضوعية وحرية، والإجابة بدقة بعد قراءة عباراته قراءة متأنية، فالغاية الأولى والأخيرة هي البحث العلمي.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في إنجاز هذه الدراسة ولكم منا فائق الاحترام والتقدير".

ملاحظة:

- وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة بدون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

أولا: البيانات الشخصية والوظيفية

هـ. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

و. العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

ز. المستوى العلمي:

متوسط أو أقل ☐ ثانوي ☐

جامعي (تدرج) ☐ ما بعد التدرج (ماجستير أو دكتوراه) ☐

مؤهلات أخرى أذكرها.....

ح. المستوى الوظيفي:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

ط. الأقدمية في الوظيفة:

أقل من سنة ☐ من سنة إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

ثانيا: متغيرات الدراسة

ج. المتغير المستقل: درجات التمكين

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: إعادة تصميم الاعمال (الإثراء الوظيفي)						
01	يكسبني عملي مهارات جديدة					
02	تختلف مهام عملي عن مهام زملائي في العمل					
03	أدائي لمهامي الوظيفية مهمة وتؤثر على الآخرين					
04	طبيعة عملي تعطيني فرصة للإبداع والتميز					
05	يقدر رئيسي ما أبذله من جهد في العمل					
06	أشعر بالفخر عند أداء مهامي					
البعد الثاني: تشجيع مقترحات العاملين						
07	أبدي رأيي بكل حرية في الأمور الخاصة بعملي					
08	يشجعني رئيسي على مواجهة المشاكل المتعلقة بعملي					
09	تلقى الآراء والأفكار التي أقترحها دعم من طرف الإدارة					
10	تشجعني المؤسسة على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل					
11	يخصص رئيسي بعض وقته في مناقشة الأفكار الجديدة					
12	غالبا ما يتم مشاورتي في المهام التي ستوكل لي					
البعد الثالث: المشاركة في صنع القرارات						
13	أتمتع بثقة رئيسي في مناقشة القرارات الخاصة بعملي					
14	أمتلك المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملي					

15	أساهم في وضع الحلول المناسبة لبعض المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل					
16	أشارك في صنع بعض القرارات المتعلقة بمهام عملي					
17	أتحمل مسؤولية القرارات التي أشارك في صنعها					
18	يوجد تعاون بيني وبين رئيسي في العمل					
البعد الرابع: تشكيل فرق العمل						
19	أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي					
20	يدعم رئيسي العمل الجماعي ويركز على ضرورته					
21	يتطلب عملي التعاون مع زملائي بشكل دائم					
22	توجد ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل					
23	أساعد زملائي في حل المشاكل التي تواجههم في العمل					
24	أعمل مع زملائي داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد					
البعد الخامس: التمكين الكلي						
25	أتمتع بصلاحيات أكبر في عملي					
26	يسمح لي باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية في عملي					
27	يقوم رئيسي بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر					
28	لدي القدرة على تأدية عملي بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة					
29	تسمح لي امكانياتي بالتعامل مع المواقف وحل المشكلات					
30	أعرف تماما المطلوب والمتوقع مني القيام به					

د. **<u>المتغير التابع</u>:** الثقافة القوية للمنظمة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الشدة						
31	أتقيد بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة					
32	ألتزم بالقيم والمبادئ السائدة في المؤسسة					
33	يوجد احترام بيني وبين الإدارة					
34	يوجد توافق بيني وبين العاملين					

35	أتقيد بالسلوكيات الإيجابية المنصوص عليها داخل المؤسسة					
36	ألتزم بتأدية عملي بكل أمانة					
37	لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح					
البعد الثاني: الإجماع والمشاركة						
38	توجد قيم ومبادئ أخلاقية مشتركة بيني وبين المؤسسة					
39	أتشارك مع زملائي نفس القيم والمبادئ داخل المؤسسة					
40	أشعر بالانتماء داخل المؤسسة التي أعمل بها					
41	أمتلك المعلومات اللازمة حول القيم والمبادئ الواجب الالتزام بها داخل المؤسسة					
42	تعترف الإدارة بسلوكي المتميز وذلك بتقديم حوافز مادية					
43	أحصل على الدعم المعنوي من الإدارة مقابل التزامي بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل					
44	تحقق المؤسسة التي أعمل بها أهدافي الخاصة					

إذا كانت لديك ملاحظات حول كل ما سبق الرجاء كتابتها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا جزيلا

الملحق رقم (04): اختبار اعتدالية البيانات "كولموغروف سمير نوف"

Explore

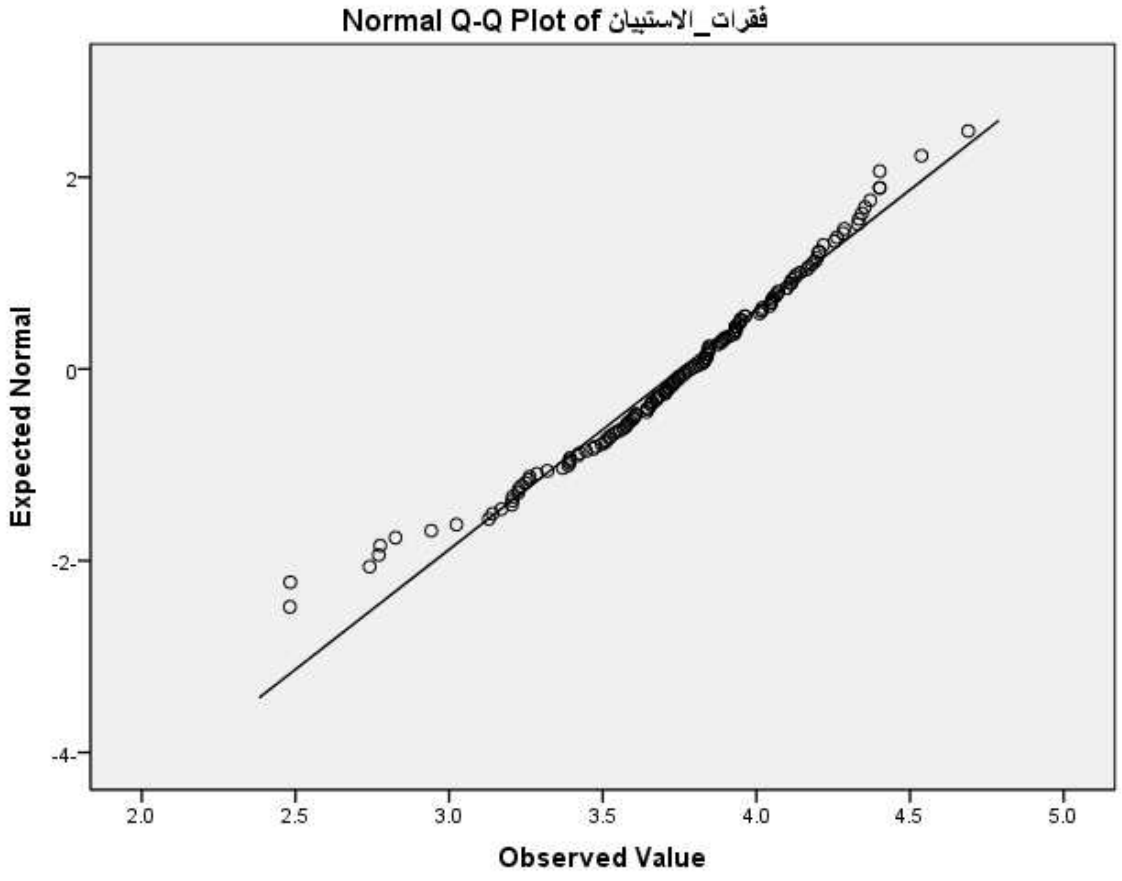
Case Processing Summary

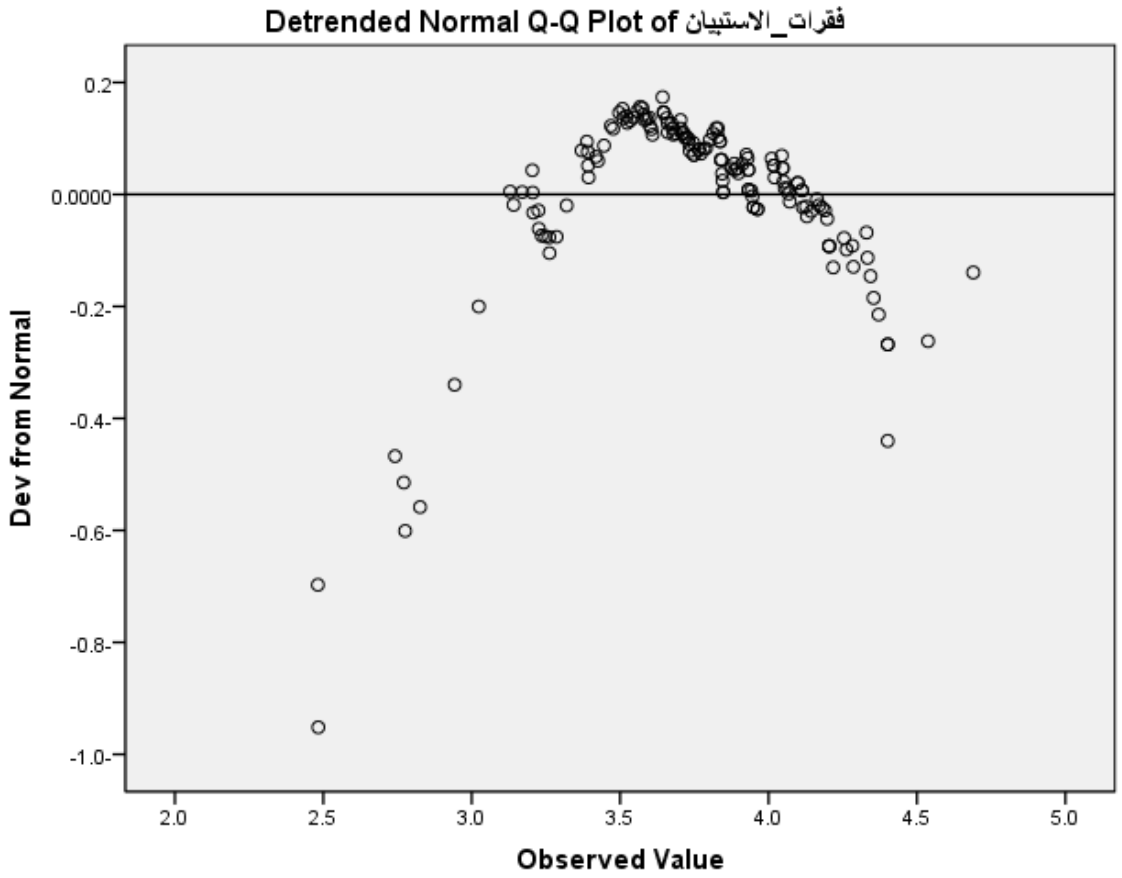
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
فقرات_الاستبيان	152	100.0%	0	.0%	152	100.0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
فقرات_الاستبيان	.069	152	.072	.974	152	.005

a. Lilliefors Significance Correction




Detrended Normal Q-Q Plot of فقرات_الاستبيان
Dev from Normal
0.2
0.0000
-0.2
-0.4
-0.6
-0.8
-1.0
2.0
2.5
3.0
3.5
4.0
4.5
5.0
Observed Value

الملحق رقم (05): الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

Correlations

		ع1	ع2	ع3	ع4	ع5	ع6	إعادة_تصميم_الأعمال
ع1	Pearson Correlation	1	.346**	.223**	.443**	.176*	.106	.622**
	Sig. (2-tailed)		.000	.006	.000	.030	.194	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع2	Pearson Correlation	.346**	1	.393**	.312**	.249**	.102	.666**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.002	.213	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع3	Pearson Correlation	.223**	.393**	1	.312**	.133	.214**	.605**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000		.000	.103	.008	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع4	Pearson Correlation	.443**	.312**	.312**	1	.430**	.241**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.003	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع5	Pearson Correlation	.176*	.249**	.133	.430**	1	.190*	.612**
	Sig. (2-tailed)	.030	.002	.103	.000		.019	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع6	Pearson Correlation	.106	.102	.214**	.241**	.190*	1	.454**
	Sig. (2-tailed)	.194	.213	.008	.003	.019		.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
إعادة_تصميم_الأعمال	Pearson Correlation	.622**	.666**	.605**	.741**	.612**	.454**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	152	152	152	152	152	152	152

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

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

Correlations

		ع7	ع8	ع9	ع10	ع11	ع12	تشجيع_مقترحات_العاملين
ع7	Pearson Correlation	1	.453**	.279**	.188*	.191*	.349**	.659**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.021	.019	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع8	Pearson Correlation	.453**	1	.309**	.432**	.370**	.367**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع9	Pearson Correlation	.279**	.309**	1	.260**	.198*	.263**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.015	.001	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع10	Pearson Correlation	.188*	.432**	.260**	1	.307**	.193*	.599**
	Sig. (2-tailed)	.021	.000	.001		.000	.017	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع11	Pearson Correlation	.191*	.370**	.198*	.307**	1	.159	.578**
	Sig. (2-tailed)	.019	.000	.015	.000		.051	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع12	Pearson Correlation	.349**	.367**	.263**	.193*	.159	1	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.017	.051		.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
تشجيع_مقترحات_العاملين	Pearson Correlation	.659**	.771**	.586**	.599**	.578**	.628**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	152	152	152	152	152	152	152

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

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

Correlations

		ع13	ع14	ع15	ع16	ع17	ع18	المشاركة_في_صنع _القرارات
ع13	Pearson Correlation	1	.316**	.429**	.269**	.238**	.518**	.693**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.003	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع14	Pearson Correlation	.316**	1	.329**	.357**	.408**	.201*	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.013	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع15	Pearson Correlation	.429**	.329**	1	.462**	.351**	.337**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع16	Pearson Correlation	.269**	.357**	.462**	1	.481**	.316**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع17	Pearson Correlation	.238**	.408**	.351**	.481**	1	.180*	.624**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000		.027	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع18	Pearson Correlation	.518**	.201*	.337**	.316**	.180*	1	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.000	.000	.027		.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
المشاركة_في_صنع _القرارات	Pearson Correlation	.693**	.622**	.752**	.707**	.624**	.643**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	152	152	152	152	152	152	152

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

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

Correlations

		ع19	ع20	ع21	ع22	ع23	ع24	تشكيل_فرق_العمل
ع19	Pearson Correlation	1	.383**	.667**	.343**	.317**	.449**	.783**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع20	Pearson Correlation	.383**	1	.395**	.202*	.154	.320**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.013	.058	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع21	Pearson Correlation	.667**	.395**	1	.240**	.297**	.448**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع22	Pearson Correlation	.343**	.202*	.240**	1	.463**	.424**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.003		.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع23	Pearson Correlation	.317**	.154	.297**	.463**	1	.350**	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000	.058	.000	.000		.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع24	Pearson Correlation	.449**	.320**	.448**	.424**	.350**	1	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
تشكيل_فرق_العمل	Pearson Correlation	.783**	.635**	.755**	.633**	.587**	.708**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	152	152	152	152	152	152	152

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

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

Correlations

		ع25	ع26	ع27	ع28	ع29	ع30	التمكين_الكلي
ع25	Pearson Correlation	1	.627**	.418**	.264**	.279**	.413**	.779**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع26	Pearson Correlation	.627**	1	.572**	.251**	.186*	.254**	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.022	.002	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع27	Pearson Correlation	.418**	.572**	1	.074	.040	.226**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.366	.623	.005	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع28	Pearson Correlation	.264**	.251**	.074	1	.552**	.476**	.607**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.366		.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع29	Pearson Correlation	.279**	.186*	.040	.552**	1	.440**	.564**
	Sig. (2-tailed)	.000	.022	.623	.000		.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ع30	Pearson Correlation	.413**	.254**	.226**	.476**	.440**	1	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.005	.000	.000		.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
التمكين_الكلي	Pearson Correlation	.779**	.768**	.627**	.607**	.564**	.654**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	152	152	152	152	152	152	152

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

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

Correlations

		ع31	ع32	ع33	ع34	ع35	ع36	ع37	ع38	ع39	ع40	ع41	ع42	ع43	ع44	الثقافة_القوية
ع31	Pearson Correlation	1	.584**	.386**	.233**	.450**	.383**	.291**	.249**	.118	.261**	.287**	-.072-	-.017-	-.017-	.460**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.004	.000	.000	.000	.002	.149	.001	.000	.376	.834	.833	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
ع32	Pearson Correlation	.584**	1	.557**	.325**	.389**	.419**	.432**	.307**	.216**	.241**	.369**	.003	.072	.062	.573**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.003	.000	.972	.381	.448	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
ع33	Pearson Correlation	.386**	.557**	1	.433**	.320**	.249**	.330**	.358**	.327**	.343**	.228**	.265**	.240**	.176*	.631**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.005	.001	.003	.030	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
ع34	Pearson Correlation	.233**	.325**	.433**	1	.384**	.233**	.229**	.180*	.361**	.345**	.433**	.206*	.176*	.196*	.567**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000		.000	.004	.005	.027	.000	.000	.000	.011	.030	.016	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
ع35	Pearson Correlation	.450**	.389**	.320**	.384**	1	.524**	.282**	.394**	.282**	.382**	.483**	-.041-	.075	.215**	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.613	.360	.008	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
ع36	Pearson Correlation	.383**	.419**	.249**	.233**	.524**	1	.391**	.259**	.193*	.316**	.385**	-.071-	.038	.015	.475**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.004	.000		.000	.001	.017	.000	.000	.386	.644	.852	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
ع37	Pearson Correlation	.291**	.432**	.330**	.229**	.282**	.391**	1	.358**	.291**	.202*	.292**	.130	.187*	.176*	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.000	.000		.000	.000	.012	.000	.111	.021	.030	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
ع38	Pearson Correlation	.249**	.307**	.358**	.180*	.394**	.259**	.358**	1	.429**	.426**	.366**	.189*	.387**	.321**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.027	.000	.001	.000		.000	.000	.000	.020	.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
ع39	Pearson Correlation	.118	.216**	.327**	.361**	.282**	.193*	.291**	.429**	1	.360**	.309**	.361**	.280**	.363**	.623**

	Sig. (2-tailed)	.149	.008	.000	.000	.000	.017	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
ع40	Pearson Correlation	.261**	.241**	.343**	.345**	.382**	.316**	.202*	.426**	.360**	1	.499**	.179*	.283**	.222**	.617**
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.000	.000	.000	.000	.012	.000	.000		.000	.027	.000	.006	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
ع41	Pearson Correlation	.287**	.369**	.228**	.433**	.483**	.385**	.292**	.366**	.309**	.499**	1	.116	.191*	.254**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.154	.018	.002	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
ع42	Pearson Correlation	-.072-	.003	.265**	.206*	-.041-	-.071-	.130	.189*	.361**	.179*	.116	1	.541**	.398**	.477**
	Sig. (2-tailed)	.376	.972	.001	.011	.613	.386	.111	.020	.000	.027	.154		.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
ع43	Pearson Correlation	-.017-	.072	.240**	.176*	.075	.038	.187*	.387**	.280**	.283**	.191*	.541**	1	.604**	.582**
	Sig. (2-tailed)	.834	.381	.003	.030	.360	.644	.021	.000	.000	.000	.018	.000		.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
ع44	Pearson Correlation	-.017-	.062	.176*	.196*	.215**	.015	.176*	.321**	.363**	.222**	.254**	.398**	.604**	1	.567**
	Sig. (2-tailed)	.833	.448	.030	.016	.008	.852	.030	.000	.000	.006	.002	.000	.000		.000
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
الثقافة_القوية	Pearson Correlation	.460**	.573**	.631**	.567**	.584**	.475**	.561**	.650**	.623**	.617**	.620**	.477**	.582**	.567**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152

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

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

الملحق رقم (06): الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

Correlations

		إعادة_تصميم الأعمال	تشجيع_مقترحات العاملين	المشاركة_في_صنع القرارات	تشكيل_فرق العمل	التمكين_الكلي	الثقافة_القوية	متوسط_المحاور
إعادة_تصميم الأعمال	Pearson Correlation	1	.471**	.551**	.206*	.477**	.456**	.728**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.011	.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
تشجيع_مقترحات العاملين	Pearson Correlation	.471**	1	.608**	.180*	.548**	.453**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.026	.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
المشاركة_في_صنع القرارات	Pearson Correlation	.551**	.608**	1	.238**	.576**	.396**	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
تشكيل_فرق العمل	Pearson Correlation	.206*	.180*	.238**	1	.305**	.416**	.529**
	Sig. (2-tailed)	.011	.026	.003		.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
التمكين_الكلي	Pearson Correlation	.477**	.548**	.576**	.305**	1	.605**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
الثقافة_القوية	Pearson Correlation	.456**	.453**	.396**	.416**	.605**	1	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	152	152	152	152	152	152	152
متوسط_المحاور	Pearson Correlation	.728**	.756**	.793**	.529**	.809**	.737**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	152	152	152	152	152	152	152

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

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

الملحق رقم (07): ثبات أداة الدراسة (التجزئة النصفية)

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	152	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	152	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.588
		N of Items	3[a]
	Part 2	Value	.552
		N of Items	3[b]
	Total N of Items		6
Correlation Between Forms			.426
Spearman-Brown	Equal Length		.597
Coefficient	Unequal Length		.597
Guttman Split-Half Coefficient			.597

a. The items are: ع1, ع2, ع3.

b. The items are: ع4, ع5, ع6.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	11.16	4.227	2.056	3[a]
Part 2	11.07	3.816	1.953	3[b]
Both Parts	22.23	11.463	3.386	6

a. The items are: ع1, ع2, ع3.

b. The items are: ع4, ع5, ع6.

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	152	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	152	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.706
		N of Items	3[a]
	Part 2	Value	.635
		N of Items	3[b]
	Total N of Items		6
Correlation Between Forms			.709
Spearman-Brown	Equal Length		.830
Coefficient	Unequal Length		.830
Guttman Split-Half Coefficient			.830

a. The items are: ع7, ع8, ع9.

b. The items are: ع10, ع11, ع12.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	10.18	5.551	2.356	3[a]
Part 2	9.64	5.875	2.424	3[b]
Both Parts	19.82	19.529	4.419	6

a. The items are: ع7, ع8, ع9.

b. The items are: ع10, ع11, ع12.

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	152	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	152	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.622
		N of Items	3[a]
	Part 2	Value	.584
		N of Items	3[b]
	Total N of Items		6
Correlation Between Forms			.626
Spearman-Brown	Equal Length		.770
Coefficient	Unequal Length		.770
Guttman Split-Half Coefficient			.767

a. The items are: ع13, ع14, ع15.

b. The items are: ع16, ع17, ع18.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	10.57	4.922	2.219	3[a]
Part 2	11.22	3.840	1.960	3[b]
Both Parts	21.79	14.207	3.769	6

a. The items are: ع13, ع14, ع15.

b. The items are: ع16, ع17, ع18.

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	152	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	152	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.729
		N of Items	3[a]
	Part 2	Value	.676
		N of Items	3[b]
	Total N of Items		6
Correlation Between Forms			.482
Spearman-Brown	Equal Length		.651
Coefficient	Unequal Length		.651
Guttman Split-Half Coefficient			.639

a. The items are: ع19, ع20, ع21.

b. The items are: ع22, ع23, ع24.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	11.46	4.700	2.168	3[a]
Part 2	12.05	2.918	1.708	3[b]
Both Parts	23.51	11.192	3.345	6

a. The items are: ع19, ع20, ع21.

b. The items are: ع22, ع23, ع24.

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	152	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	152	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.823
		N of Items	3[a]
	Part 2	Value	.742
		N of Items	3[b]
	Total N of Items		6
Correlation Between Forms			.350
Spearman-Brown	Equal Length		.519
Coefficient	Unequal Length		.519
Guttman Split-Half Coefficient			.495

a. The items are: ع25, ع26, ع27.

b. The items are: ع28, ع29, ع30.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	9.79	6.962	2.639	3[a]
Part 2	11.57	3.399	1.844	3[b]
Both Parts	21.36	13.769	3.711	6

a. The items are: ع25, ع26, ع27.

b. The items are: ع28, ع29, ع30.

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	152	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	152	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.802
		N of Items	7[a]
	Part 2	Value	.777
		N of Items	7[b]
	Total N of Items		14
Correlation Between Forms			.437
Spearman-Brown	Equal Length		.608
Coefficient	Unequal Length		.608
Guttman Split-Half Coefficient			.599

a. The items are: ع31, ع32, ع33, ع34, ع35, ع36, ع37.

b. The items are: ع38, ع39, ع40, ع41, ع42, ع43, ع44.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	29.20	10.954	3.310	7[a]
Part 2	25.08	16.682	4.084	7[b]
Both Parts	54.28	39.460	6.282	14

a. The items are: ع31, ع32, ع33, ع34, ع35, ع36, ع37.

b. The items are: ع38, ع39, ع40, ع41, ع42, ع43, ع44.

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	152	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	152	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.871
		N of Items	22[a]
	Part 2	Value	.877
		N of Items	22[b]
	Total N of Items		44
Correlation Between Forms			.664
Spearman-Brown	Equal Length		.798
Coefficient	Unequal Length		.798
Guttman Split-Half Coefficient			.795

a. The items are: ع1, ع2, ع3, ع4, ع5, ع6, ع7, ع8, ع9, ع10, ع11, ع12, ع13, ع14, ع15, ع16, ع17, ع18, ع19, ع20, ع21, ع22.

b. The items are: ع23, ع24, ع25, ع26, ع27, ع28, ع29, ع30, ع31, ع32, ع33, ع34, ع35, ع36, ع37, ع38, ع39, ع40, ع41, ع42, ع43, ع44.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	79.26	116.497	10.793	22[a]
Part 2	83.72	91.075	9.543	22[b]
Both Parts	162.98	344.430	18.559	44

a. The items are: ع1, ع2, ع3, ع4, ع5, ع6, ع7, ع8, ع9, ع10, ع11, ع12, ع13, ع14, ع15, ع16, ع17, ع18, ع19, ع20, ع21, ع22.

b. The items are: ع23, ع24, ع25, ع26, ع27, ع28, ع29, ع30, ع31, ع32, ع33, ع34, ع35, ع36, ع37, ع38, ع39, ع40, ع41, ع42, ع43, ع44.

الملحق رقم (08): ثبات أداة الدراسة (معامل آلفا كرونباخ)

```
SAVE OUTFILE='D:\Doctorat\modakira\modakira\modakira\دراسة
الاستبيان مدخلات\الاستبيان\حالة.sav'
 /COMPRESSED.
RELIABILITY
  /VARIABLES=ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	152	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	152	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.679	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=ع7 ع8 ع9 ع10 ع11 ع12
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	152	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	152	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=ع13 ع14 ع15 ع16 ع17 ع18
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	152	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	152	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 ع24
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	152	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	152	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=ع25 ع26 ع27 ع28 ع29 ع30
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	152	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	152	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=ع31 ع32 ع33 ع34 ع35 ع36 ع37 ع38 ع39 ع40 ع41 ع42 ع43 ع44
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	152	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	152	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	14

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6 ع7 ع8 ع9 ع10 ع11 ع12 ع13 ع14 ع15 ع16 ع17 ع18
ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 ع24 ع25 ع26 ع27 ع28 ع29 ع30 ع31
    ع32 ع33 ع34 ع35 ع36 ع37 ع38 ع39 ع40 ع41 ع42 ع43 ع44
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	152	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	152	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	44

الملحق رقم (09): التكرارات والنسب المئوية

Frequencies

Statistics

		الجنس	العمر	المستوى_العلمي	المستوى_الوظيفي	الأقدمية_في_الوظيفة
N	Valid	152	152	152	152	152
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	128	84.2	84.2	84.2
	أنثى	24	15.8	15.8	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	23	15.1	15.1	15.1
	من 30 إلى 40 سنة	64	42.1	42.1	57.2
	من 41 إلى 50 سنة	43	28.3	28.3	85.5
	أكثر من 50 سنة	22	14.5	14.5	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

المستوى_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط أو أقل	3	2.0	2.0	2.0
	ثانوي	40	26.3	26.3	28.3
	جامعي	88	57.9	57.9	86.2
	ما بعد التدرج	21	13.8	13.8	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

المستوى_الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	78	51.3	51.3	51.3
	عون تحكم	66	43.4	43.4	94.7
	عون تنفيذ	8	5.3	5.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

الأقدمية_في_الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنة	5	3.3	3.3	3.3
	من سنة إلى 5 سنوات	42	27.6	27.6	30.9
	من 6 إلى 10 سنوات	23	15.1	15.1	46.1
	من 11 إلى 15 سنة	34	22.4	22.4	68.4
	أكثر من 15 سنة	48	31.6	31.6	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

الملحق رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6 ع7 ع8 ع9 ع10 ع11 ع12 ع13 ع14 ع15 ع16
ع17 ع18 ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 ع24 ع25 ع26 ع27 ع28
    ع29 ع30 ع31 ع32 ع33 ع34 ع35 ع36 ع37 ع38 ع39 ع40 ع41 ع42 ع43 ع44
العاملين_مقترحات_تشجيع الأعمال_تصميم_إعادة
    الشدة الكلي_التمكين العمل_فرق_تشكيل القرارات_صنع_في_المشاركة
القوية_الثقافة والمشاركة_الإجماع
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ع1	152	1	5	3,86	,909
ع2	152	1	5	3,57	,981
ع3	152	1	5	3,73	,884
ع4	152	1	5	3,51	,906
ع5	152	1	5	3,44	1,021
ع6	152	2	5	4,13	,740
ع7	152	1	5	3,93	,961
ع8	152	1	5	3,34	,956
ع9	152	1	5	2,91	1,051
ع10	152	1	5	3,25	1,050
ع11	152	1	5	3,10	1,078
ع12	152	1	5	3,29	1,059
ع13	152	1	5	3,50	,935
ع14	152	1	5	3,80	,841
ع15	152	1	5	3,28	1,140
ع16	152	1	5	3,59	,909
ع17	152	1	5	3,91	,775
ع18	152	1	5	3,72	,957
ع19	152	1	5	3,95	,871
ع20	152	1	5	3,63	,961
ع21	152	1	5	3,88	,856
ع22	152	1	5	3,96	,813
ع23	152	2	5	4,07	,658
ع24	152	2	5	4,02	,714
ع25	152	1	5	3,18	1,011
ع26	152	1	5	3,30	1,015
ع27	152	1	5	3,32	1,045
ع28	152	1	5	3,79	,819
ع29	152	2	5	3,83	,726
ع30	152	2	5	3,95	,722

ع31	152	2	5	4,09	,718
ع32	152	1	5	4,19	,735
ع33	152	2	5	4,07	,697
ع34	152	1	5	4,03	,695
ع35	152	2	5	4,22	,619
ع36	152	2	5	4,39	,576
ع37	152	1	5	4,22	,829
ع38	152	1	5	3,99	,746
ع39	152	1	5	3,76	,797
ع40	152	1	5	4,01	,772
ع41	152	2	5	4,01	,705
ع42	152	1	5	3,09	1,044
ع43	152	1	5	2,99	1,033
ع44	152	1	5	3,23	1,064
إعادة_تصميم_الأعمال	152	2,00	4,83	3,7436	,50511
تشجيع_مقترحات_العاملين	152	1,33	5,00	3,5321	,61864
المشاركة_في_صنع_القرارات	152	1,50	6,65	3,7484	,57444
تشكيل_فرق_العمل	152	2,17	5,00	3,9112	,56833
التمكين_الكلي	152	2,00	5,00	3,5811	,59244
الشدة	152	2,43	5,00	4,1711	,47282
الإجماع_والمشاركة	152	1,86	5,00	3,5827	,58349
الثقافة_القوية	152	2,36	5,00	3,8769	,44869
N valide (listwise)	152				

الملحق رقم (11): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Correlations

Correlations

		إعادة_تصميم_الأعمال	تشجيع_مقترحات_العاملين	المشاركة_في_صنع_القرارات	تشكيل_فرق_العمل	التمكين_الكلي	الثقافة_القوية
إعادة_تصميم_الأعمال	Pearson Correlation	1	.457**	.430**	.236**	.534**	.548**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152
تشجيع_مقترحات_العاملين	Pearson Correlation	.457**	1	.410**	.269**	.521**	.592**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152
المشاركة_في_صنع_القرارات	Pearson Correlation	.430**	.410**	1	.191*	.462**	.523**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.018	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152
تشكيل_فرق_العمل	Pearson Correlation	.236**	.269**	.191*	1	.370**	.455**
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.018		.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152
التمكين_الكلي	Pearson Correlation	.534**	.521**	.462**	.370**	1	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	152	152	152	152	152	152
الثقافة_القوية	Pearson Correlation	.548**	.592**	.523**	.455**	.648**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	152	152	152	152	152	152

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

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

الملحق رقم (12): الانحدار الخطي البسيط

Régression

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	إعادة_تصميم_الأعمال [b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثقافة_القوية
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,548[a]	,300	,295	,37664

a. Valeurs prédites : (constantes), إعادة_تصميم_الأعمال

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,121	1	9,121	64,294	,000[b]
	Résidu	21,279	150	,142		
	Total	30,400	151			

a. Variable dépendante : الثقافة_القوية
b. Valeurs prédites : (constantes), إعادة_تصميم_الأعمال

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,055	,229		8,967	,000
	إعادة_تصميم_الأعمال	,487	,061	,548	8,018	,000

a. Variable dépendante : الثقافة_القوية

Régression

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تشجيع_مقترحات_العاملين[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثقافة_القوية
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,592[a]	,351	,346	,36272

a. Valeurs prédites : (constantes), تشجيع_مقترحات_العاملين

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10,665	1	10,665	81,061	,000[b]
	Résidu	19,735	150	,132		
	Total	30,400	151			

a. Variable dépendante : الثقافة_القوية
b. Valeurs prédites : (constantes), تشجيع_مقترحات_العاملين

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,360	,171		13,792	,000
	تشجيع_مقترحات_العاملين	,430	,048	,592	9,003	,000

a. Variable dépendante : الثقافة_القوية

Régression

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المشاركة_في_صنع_القرارات[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثقافة_القوية
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,523[a]	,274	,269	,38357

a. Valeurs prédites : (constantes), المشاركة_في_صنع_القرارات

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,331	1	8,331	56,626	,000[b]
	Résidu	22,069	150	,147		
	Total	30,400	151			

a. Variable dépendante : الثقافة_القوية
b. Valeurs prédites : (constantes), المشاركة_في_صنع_القرارات

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,344	,206		11,377	,000
	المشاركة_في_صنع_القرارات	,409	,054	,523	7,525	,000

a. Variable dépendante : الثقافة_القوية

Régression

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تشكيل_فرق_العمل[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثقافة_القوية
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,455[a]	,207	,202	,40091

a. Valeurs prédites : (constantes), تشكيل_فرق_العمل

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,291	1	6,291	39,140	,000[b]
	Résidu	24,109	150	,161		
	Total	30,400	151			

a. Variable dépendante : الثقافة_القوية
b. Valeurs prédites : (constantes), تشكيل_فرق_العمل

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,472	,227		10,897	,000
	تشكيل_فرق_العمل	,359	,057	,455	6,256	,000

a. Variable dépendante : الثقافة_القوية

Régression

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التمكين_الكلي[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثقافة_القوية
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,648[a]	,420	,416	,34292

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكين_الكلي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,761	1	12,761	108,523	,000[b]
	Résidu	17,639	150	,118		
	Total	30,400	151			

a. Variable dépendante : الثقافة_القوية
b. Valeurs prédites : (constantes), التمكين_الكلي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,120	,171		12,398	,000
	التمكين_الكلي	,491	,047	,648	10,417	,000

a. Variable dépendante : الثقافة_القوية

الملحق رقم (13): الانحدار الخطي المتعدد

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.777[a]	.603	.590	.28738

a. Predictors: (Constant), العمل_فرق_تشكيل ,الكلي_التمكين ,
الأعمال_تصميم_إعادة ,العاملين_مقترحات_تشجيع ,القرارات_صنع_في_المشاركة

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.342	5	3.668	44.418	.000[a]
	Residual	12.058	146	.083		
	Total	30.400	151			

a. Predictors: (Constant), العاملين_مقترحات_تشجيع ,القرارات_صنع_في_المشاركة ,العمل_فرق_تشكيل ,الكلي_التمكين ,
الأعمال_تصميم_إعادة

b. Dependent Variable: القوية_الثقافة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.769	.228		3.380	.001
	إعادة_تصميم_الأعمال	.143	.058	.161	2.482	.014
	تشجيع_مقترحات_العاملين	.177	.047	.244	3.792	.000
	المشاركة_في_صنع_القرارات	.148	.048	.189	3.077	.002
	تشكيل_فرق_العمل	.171	.045	.216	3.836	.000
	التمكين_الكلي	.203	.053	.267	3.807	.000

a. Dependent Variable: القوية_الثقافة

الملحق رقم (14): اختبار (T) للعينات المستقلة بالنسبة للجنس

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمكين_الكلي	ذكر	128	3.5833	.59855	.05291
	أنثى	24	3.5694	.57086	.11653
الثقافة_القوية	ذكر	128	3.8817	.47730	.04219
	أنثى	24	3.8512	.25092	.05122

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
التمكين_الكلي	Equal variances assumed	.006	.937	.105	150	.916	.01389	.13222	-.24736-	.27514
	Equal variances not assumed			.109	33.204	.914	.01389	.12797	-.24642-	.27419
الثقافة_القوية	Equal variances assumed	8.465	.004	.305	150	.761	.03051	.10011	-.16730-	.22831
	Equal variances not assumed			.460	59.809	.647	.03051	.06636	-.10224-	.16325

الملحق رقم (15): اختبار تحليل التباين (One-Way ANOVA)

```
ONEWAY الكلي_التمكين BY العمر
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=SCHEFFE LSD ALPHA(0.05).
```

Oneway

ANOVA

التمكين_الكلي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.600	3	.200	.565	.639
Within Groups	52.400	148	.354		
Total	52.999	151			

```
ONEWAY القوية_الثقافة BY العمر
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=SCHEFFE LSD ALPHA(0.05).
```

Oneway

ANOVA

الثقافة_القوية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.818	3	.273	1.364	.256
Within Groups	29.582	148	.200		
Total	30.400	151			

```
ONEWAY الكلي_التمكين BY العلمي_المستوى
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=SCHEFFE LSD ALPHA(0.05).
```

Oneway

ANOVA

التمكين_الكلي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.518	3	1.173	3.508	.017
Within Groups	49.481	148	.334		
Total	52.999	151			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable:الكلي_التمكين

	العلمي_المستوى (I)	العلمي_المستوى (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	متوسط أو أقل	ثانوي	-.33611-	.34612	.815	-1.3149-	.6427
		جامعي	-.57702-	.33948	.412	-1.5370-	.3830
		ما بعد التدرج	-.74603-	.35688	.229	-1.7553-	.2632
	ثانوي	متوسط أو أقل	.33611	.34612	.815	-.6427-	1.3149
		جامعي	-.24091-	.11026	.194	-.5527-	.0709
		ما بعد التدرج	-.40992-	.15582	.079	-.8506-	.0307
	جامعي	متوسط أو أقل	.57702	.33948	.412	-.3830-	1.5370
		ثانوي	.24091	.11026	.194	-.0709-	.5527
		ما بعد التدرج	-.16901-	.14043	.695	-.5661-	.2281
	ما بعد التدرج	متوسط أو أقل	.74603	.35688	.229	-.2632-	1.7553
		ثانوي	.40992	.15582	.079	-.0307-	.8506
		جامعي	.16901	.14043	.695	-.2281-	.5661
LSD	متوسط أو أقل	ثانوي	-.33611-	.34612	.333	-1.0201-	.3479
		جامعي	-.57702-	.33948	.091	-1.2479-	.0938
		ما بعد التدرج	-.74603-*	.35688	.038	-1.4513-	-.0408-
	ثانوي	متوسط أو أقل	.33611	.34612	.333	-.3479-	1.0201
		جامعي	-.24091-*	.11026	.030	-.4588-	-.0230-
		ما بعد التدرج	-.40992-*	.15582	.009	-.7178-	-.1020-
	جامعي	متوسط أو أقل	.57702	.33948	.091	-.0938-	1.2479
		ثانوي	.24091*	.11026	.030	.0230	.4588
		ما بعد التدرج	-.16901-	.14043	.231	-.4465-	.1085
	ما بعد التدرج	متوسط أو أقل	.74603*	.35688	.038	.0408	1.4513
		ثانوي	.40992*	.15582	.009	.1020	.7178
		جامعي	.16901	.14043	.231	-.1085-	.4465

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

التمكين_الكلي

	المستوى_العلمي	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Scheffe[a,b]	متوسط أو أقل	3	3.0556
	ثانوي	40	3.3917
	جامعي	88	3.6326
	ما بعد التدرج	21	3.8016
	Sig.		.050

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 9.585.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

```
ONEWAY القوية_الثقافة BY المستوى_العلمي
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=SCHEFFE LSD ALPHA(0.05).
```

Oneway

ANOVA

الثقافة_القوية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.530	3	.177	.875	.455
Within Groups	29.870	148	.202		
Total	30.400	151			

```
ONEWAY الكلي_التمكين BY المستوى_الوظيفي
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=SCHEFFE LSD ALPHA(0.05).
```

Oneway

ANOVA

التمكين_الكلي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.315	2	1.157	3.402	.036
Within Groups	50.685	149	.340		
Total	52.999	151			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable:الكلي_التمكين

	(I) الوظيفي_المستوى	(J) الوظيفي_المستوى	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	إطار	عون تحكم	.20493	.09755	.114	-.0363-	.4461
		عون تنفيذ	.42147	.21652	.154	-.1139-	.9568
	عون تحكم	إطار	-.20493-	.09755	.114	-.4461-	.0363
		عون تنفيذ	.21654	.21835	.613	-.3233-	.7564
	عون تنفيذ	إطار	-.42147-	.21652	.154	-.9568-	.1139
		عون تحكم	-.21654-	.21835	.613	-.7564-	.3233
LSD	إطار	عون تحكم	.20493*	.09755	.037	.0122	.3977
		عون تنفيذ	.42147	.21652	.053	-.0064-	.8493
	عون تحكم	إطار	-.20493-*	.09755	.037	-.3977-	-.0122-
		عون تنفيذ	.21654	.21835	.323	-.2149-	.6480
	عون تنفيذ	إطار	-.42147-	.21652	.053	-.8493-	.0064
		عون تحكم	-.21654-	.21835	.323	-.6480-	.2149

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

التمكين_الكلي

	المستوى_الوظيفي	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Scheffe[a,b]	عون تنفيذ	8	3.2708
	عون تحكم	66	3.4874
	إطار	78	3.6923
	Sig.		.081

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 19.611.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

```
ONEWAY القوية_الثقافة BY الوظيفي_المستوى
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=SCHEFFE LSD ALPHA(0.05).
```

Oneway

ANOVA

الثقافة_القوية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.409	2	.205	1.017	.364
Within Groups	29.991	149	.201		
Total	30.400	151			

```
ONEWAY الكلي_التمكين BY الوظيفة_في_الأقدمية
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=SCHEFFE LSD ALPHA(0.05).
```

Oneway

ANOVA

التمكين_الكلي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.778	4	.444	1.276	.282
Within Groups	51.221	147	.348		
Total	52.999	151			

```
ONEWAY القوية_الثقافة BY الوظيفة_في_الأقدمية
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=SCHEFFE LSD ALPHA(0.05).
```

Oneway

ANOVA

الثقافة_القوية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.685	4	.421	2.157	.077
Within Groups	28.715	147	.195		
Total	30.400	151			