

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر - الأغواط -

الأستاذ المشرف:

- د / بن مويزة مسعود

من إعداد الطالبتين:

- دخينيسة أميرة دخة

- دخينيسة ابتهاال

لجنة المناقشة

الأساتذة	الدرجة العلمية	صفة
بن تريح بن تريح	أستاذ تعليم العالي	رئيسا
بن مويزة مسعود	أستاذ محاضر أ	مقررا ومشرفا
دوة محمد	أستاذ محاضر أ	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وعرفان

رب أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا بإتمام هذا البحث وعلى ما مننت به علينا من

توفيق و سداد

وعلى ما منحتنا إياه من صحة و قدرة على تخطي الصعاب وتذليل العقاب واقتداء برسول الله

الذي حثنا على الشكر فقال :

" الشكر فيه النعمة وسبب دوامها و مفتاح المزيد منها ويتم شكرنا الله عز وجل "

فشكرا كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف " بن مويزة مسعود " على قبوله الإشراف على هذا العمل

حفظه الله ورعاه، كما لا ننسى أن نشكر جميع عمال وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي.

إهداء

الحمد لله الذي أنعم وأكرم وأتم علي لأنجز هذا العمل
الحمد لله الذي تتم بنعمة الصالحات
أهدي جهدي هذا إلى أُمي خير مثال "لأم صالحة"
إلى التي شقت لي بحور العلم بيدها
إلى صاحبة السعادة رفيقة دربي
إلى الغالي والسند "أبي"
إلى أعظم مثال للتضحية
إلى الذي أطلب منه نجمتين يعود حاملا معه السماء أهدي لك هذا النجاح
إلى "أخي محمد وطاهر" رفقاء الدرب
إلى أخواتي "نسرين وملاك" رفيقات العمر
إلى جدتي "دخة" حبيتي وسندي التي أحمل اسمها معي إلى آخر العمر
كما لا أنسى صديقتي اللواتي شاركني في مشواري الدراسي وفي حياتي وأخص
بالذكر "عايدة وندى"
وأعظم هدية لي هو هذا النجاح لي ولكم
الشكر لكل شخص ساهم معي في هذا الإنجاز ولو بكلمة طيبة شكرا لكم.

أميرة



إهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضعة إلى :

من هي أغلى لقلبي من روعي الحبيبة التي حملتني وغمرتني بحنانها أُمي

الغالية -حفظها الله-

من تعب من أجل سعادتي وتربيتي وتعليمي أبي الغالي -حفظه الله ورعاه-

إلى جميع إخوتي وأسرتي.

وإلى كل الأساتذة الذين درسوني في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

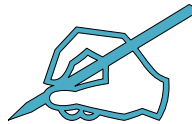
التجارية وعلوم التسيير

وإلى جميع زملائي وزميلاتي الذين رافقوني في مشواري الدراسي.

كما لا أنسى أن أهدي هذا العمل إلى جميع عمال الكلية الذين سهروا

على راحتنا وتعليمنا.

إبتهال



العنوان	
الشكر	-
الإهداء 1	-
الإهداء 2	-
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	II
قائمة الأشكال	I
قائمة الملاحق	VII
ملخص الدراسة	I
مقدمة عامة	أ-م
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين	1
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية	3
المطلب الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية	3
أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية	3
ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية	5
ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية	9
رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية	11
المطلب الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية	13
أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية	13
ثانياً: مصادر الثقافة التنظيمية	14
ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية	15
رابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية	17
المطلب الثالث: طبيعة الثقافة التنظيمية	19
أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية	19
ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية	20

21	ثالثا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
23	رابعا: آليات خلق الثقافة التنظيمية
24	المبحث الثاني: ماهية تمكين العاملين
25	المطلب الأول: مدخل إلى تمكين العاملين
25	أولا: التطور التاريخي لتمكين العاملين
30	ثانيا: تعريف تمكين العاملين
32	ثالثا: أهمية تمكين العاملين
35	رابعا: عناصر تمكين العاملين
39	المطلب الثاني: أساسيات تمكين العاملين
39	أولا: خصائص تمكين العاملين
40	ثانيا: مراحل وأساليب تمكين العاملين
42	ثالثا: أنواع تمكين العاملين
42	رابعا: مستويات تمكين العاملين
45	المطلب الثالث: طبيعة تمكين العاملين
45	أولا: مقومات تمكين العاملين
46	ثانيا: أبعاد تمكين العاملين
47	ثالثا: أسباب تمكين العاملين
48	رابعا: معوقات تمكين العاملين
49	خلاصة الفصل
50	الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط-
51	تمهيد
52	المبحث الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط-
52	المطلب الأول: نشأة ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر
54	المطلب الثاني: تعريف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط-
55	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط- وتحليله
58	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية و اختبار الاداة
58	المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

61	المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية
68	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات
71	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج
71	المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة
78	المطلب الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة
79	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و تفسيرها
83	خلاصة الفصل
84	الخاتمة
87	قائمة المراجع
96	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	ترميز متغير الجنس	58
02	ترميز متغير السن	58
03	ترميز متغير الحالة العائلية	59
04	ترميز متغير المستوى التعليمي	59
05	ترميز متغير الخبرة المهنية	59
06	ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي	60
07	توزيع العينة حسب نوع الجنس	61
08	توزيع العينة حسب السن	62
09	توزيع العينة حسب الحالة العائلية لأفراد العينة	64
10	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	65
11	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	66
12	قياس ثبات وصدق القياس باستخدام معامل ألفا كرومباخ	69
13	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	70
14	المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها	71
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور القيم التنظيمية	72
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور المعتقدات التنظيمية	73
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الاعراف التنظيمية	74
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور التوقعات التنظيمية	75
19	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور تمكين العاملين	76
20	جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	78
21	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	80

الرقم	الشكل	الصفحة
01	هرم ماسلو	28
02	معاني التمكين في القرآن الكريم	30
03	مستويات تمكين العاملين	43
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة الأغواط-	55
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	62
06	توزيع أفراد العينة حسب السن	63
07	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	64
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
09	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	67
10	نموذج الدراسة	78

الرقم	الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر - الأغواط	96
02	الاستبيان	97
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	101
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	102
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	102
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	102
07	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	102
09	قياس ثبات أداة الدراسة	104
10	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار شايفرو ويك)	105
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة	107
12	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	109
13	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	112

ملخص الدراسة بالعربية:

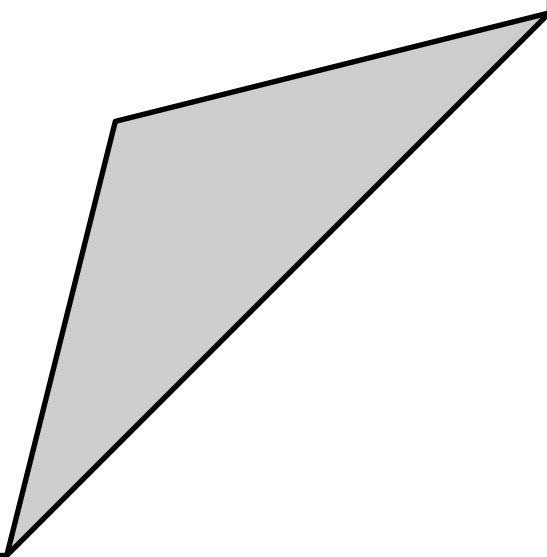
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط- حيث تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية بحيث بلغ عينة الدراسة (40) مفردة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارات عن طريق الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لمعالجة البيانات عن طريق حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد التوقعات التنظيمية وتمكين العاملين بمديرية اتصالات الجزائر -الأغواط-، و أن المؤسسة تستغل كل الموارد المتاحة لسد كل النقائص و تمنح أهمية كبرى للوقت.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، التنظيم، الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين، اتصالات الجزائر -الأغواط-

The study aimed to identify the impact of organizational culture on the empowerment of employees at ALGERIA TELECOM-LAGHOUAT- Where the questionnaire was used as a main tool for collecting information, and the distribution process was limited to the random sample method so that the study sample reached (40) single, We used the descriptive analytical approach and analyzed the data contained in the forms by relying on the statistical package program for Social Sciences (SPSS) to process the data by calculating arithmetic averages, standard deviations, correlation coefficients, multiple and simple regression analysis, and the study concluded several results, the most important of which is that there is a statistically significant relationship between the dimension of organizational expectations and the empowerment of the employees in the Directorate of ALGERIA TELECOM -LAGHOUAT-, and that the foundation uses all available resources to fill all the shortcomings and gives a great importance to time.

Keywords: culture, organization, organizational culture, the employees empowerment, ALGERIA TELECOM-LAGHOUAT-

مقدمة



تباينت الآراء وتعارضت في القرنين الأخيرين حول جوانب عدة في الفكر الإداري، الأمر الذي عكس اجتماع المفكرين والمختصين في مجال الإدارة في البحث عن أكثر السبل فعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، مع أن الأهداف نفسها كانت تتباين وتختلف بين الكثيرين، حيث أن تعقد عمليات ومهام المؤسسات في بيئة الأعمال الحالية، فرض عليها إعادة النظر في مواردها البشرية التي تعد بمثابة المحرك الأساسي لباقي الموارد في المؤسسة، وذلك من خلال التوجه نحو تبني مفاهيم حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية بما فيها الثقافة التنظيمية والتمكين والسعي على إيجاد المناخ الملائم الذي يضمن ممارستها في الواقع العملي بالفعالية والنجاعة اللازمة.

فالثقافة التنظيمية أصبحت من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذا أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح، حيث بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، و المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة و تعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى انتمائهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمنظمة.

ومن هنا كان الاهتمام بنظام تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق كمدخلات نشطة وفعالة في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة بكفاءة وفعالية ، وأضيف إليها منذ وقت قصير للغاية مدخل تمكين العاملين ، وهذا بتنمية مهارات الأفراد حتى يمكن الاعتماد عليهم في اخذ القرارات والاستعانة بالأفراد الممكّنين لتوسيع نطاق الإشراف الإداري وسرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة، فمصطلح تمكين العاملين بحق معناها إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة ولحقوق التصرف واتخاذ القرار فتطبيق مفهوم التمكين في المنظمة يحتاج إلى تغيرات وتعديلات متعددة منها سلوكية ونفسية وإدارية وحتى إعادة هيكلة المنظمة كذلك، فالتمكين هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال

الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص لتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أو خارج إطار الوظيفة.

1. إشكالية الدراسة:

تؤكد الأدبيات و الممارسات الإدارية الحديثة على أن النجاح في إظهار أثر الثقافة التنظيمية على أداء تمكين العاملين يتوقف على مدى توافر بناء وتدعيم ملائم يساعد في تهيئة أداء مؤسسي ملائم لتطبيق هذا المدخل، وتلعب الثقافة التنظيمية والتمكين دورا رئيسيا في بناء وتدعيم الأداء المؤسسي. ومن هذا المنطلق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

فيما يتمثل أثر الثقافة التنظيمية على أداء تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط - ؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر القيم التنظيمية على أداء تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط - ؟
- هل تؤثر المعتقدات التنظيمية على أداء تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط - ؟
- هل تؤثر الأعراف التنظيمية على أداء تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط - ؟
- هل تؤثر التوقعات التنظيمية على أداء تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط - ؟

2. فرضيات الدراسة:

بناء على الإشكالية المطروحة والتساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط -.

الفرضيات الفرعية:

- تؤثر القيم التنظيمية على أداء تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط -.
- تؤثر المعتقدات التنظيمية على أداء تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط -.
- تؤثر الأعراف التنظيمية على أداء تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط -.
- تؤثر التوقعات التنظيمية على أداء تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط -.

3. أسباب اختيار الموضوع:

- إن دراسة هذا الموضوع و اختياره كان نتيجة لأسباب و دوافع، أدت إلى التطرق إليه، أهمها:
- الميول الشخصي لمعالجة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على أداء تمكين العاملين.
- موضوع جديد لم يتم تناوله من طرف طلبة جامعة عمار ثليجي.
- محاولة معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء تمكين العاملين.
- بحكم تخصصي في مجال "اقتصاد وتسيير المؤسسات" ندرك أهمية هذا الموضوع في المنظمة في وقتنا الراهن.
- إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جدا وإدارة الموارد البشرية موضوع معروف وتم التطرق إليه في كتب الإدارة في أشكال كثيرة ومتعددة لكن موضوع الثقافة التنظيمية وأداء التمكين مازال لم يؤخذ قدرا كافيا من الاهتمام من طرف الباحثين.
- من أجل تقديم مساهمة في موضوع الثقافة التنظيمية وأداء التمكين بهدف إثراء المكتبة بهذا الجهد آملا أن يفيد القارئ سواء أكان باحثا أم طالب.
- محاولة تقديم مفهوم جديد وإضافة متميزة على الصعيد الأكاديمي والميداني في بيئة تحتاج إلى معرفة موضوع الثقافة التنظيمية وأداء التمكين.
- معاناة الكثير من المؤسسات اليوم، خاصة تلك التي تنتمي إلى الدول النامية و منها الجزائر، من انخفاض مستوى أدائها، نظرا للكثير من العوائق الإدارية و التنظيمية والتكوينية و غيرها، والتي تعود غالبا إلى إهمال و عدم توفر إدارة فعالة تهتم بمواردها البشرية، وتفضيل الاستثمار في الموارد المالية و التكنولوجية على حساب الموارد البشرية، وهذا ما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وعجزها من الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على إنتاجية القوة العقلية والمهارات البشرية و الكفاءات و المعرفة.

4. أهداف الدراسة:

نسعى في دراستنا هذه إلى التحقق من صحة الفرضيات وذلك من خلال جملة من الأهداف والمتمثلة في:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء تمكين العاملين.
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.
- تشخيص لواقع تبني المؤسسة لمفهوم التمكين وتحديد مدى توافق المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها.
- التحديد الدقيق لمفهوم الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين مع إظهار آثارها على أداء الفرد والمؤسسة.

- تقديم الإطار العام لتمكين العاملين بشروط وخطوات يمكن استغلالها ميدانيا.
- إن الثقافة التنظيمية و تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة ويمكن إعتبره أساسا للتقدم والرقى والنجاح وأنه واقع يمكن تطبيقه وتنفيذه في منظمات الأعمال.
- محاولة تقديم صورة عن الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية.

5. أهمية الدراسة:

- محاولة تسليط الضوء على أثر الثقافة التنظيمية على أداء تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال إعطائهم حيز من الحرية في تطبيق أفكارهم الجديدة وتنميط سلوكياتهم وفق احتياجات مؤسساتهم.
- تأتي هذه الدراسة على رأس الموضوعات المستجدة القابلة للدراسة والبحث لما تقدمه من إضافة علمية.
- يعتبر هذا الموضوع في غاية الجدوية في زمن العولمة وثورة المعلومات والثورة المعرفية وغيرها من المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر الإنسان الذي يفكر ببطيء ولا ذلك المدير المتردد.
- لهذا الموضوع أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وعمل الفريق وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية.
- نظرا لحداثة و جدية موضوع البحث فانه يعتبر محل دراسة من قبل الاقتصاديين و الباحثين لتعقده نوعا ما مما جعل البحث قابل للإثراء في كل مرحلة من مراحل تطوره.
- بسبب العولمة و التحرر من الروتين أو الإجراءات و التطورات التكنولوجية ، يعني أن المؤسسة في الوقت الحاضر يجب أن تكون أكثر قدرة على المنافسة أي أحسن أداءا حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، ويمكن لهذا البحث أن يساهم في أن يدفع المؤسسات لأن تتبنى بشكل أسرع وأفضل موضوع الثقافة التنظيمية واداء تمكين العاملين، وتكون أحسن أداءا من خلال مواردها البشرية.

6. منهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى النتائج والأهداف المسطرة، وعليه يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما بغية تحقيق الأهداف المرجوة، وللإجابة على التساؤلات المطروحة وللإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وأبعاده، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، تصنيفها، تحليلها، وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة، من أجل الوصول إلى تفسير لنتائج الدراسة. كما استخدمنا أسلوب دراسة حالة وذلك

لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني من خلال الاستمارة المصممة والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث للوصول إلى محاولة للبرهنة على صحة الفرضيات المطروحة.

7. أدوات الدراسة:

قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، ثن الاستعانة ببرنامج SPSS 19.0 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة.

8. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تأتي هذه الدراسة لمعالجة موضوع الثقافة التنظيمية وأداء تمكين العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

الحدود الزمانية: للإجابة على إشكالية البحث والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات المقترحة قمنا بدراسة الموضوع خلال فترة زمنية انطلاقا من شهر فيفري 2023 إلى غاية جوان 2023.

الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط-.

9. صعوبات الدراسة:

- لقد واجهتنا صعوبات عديدة عند إعدادنا لهذا البحث، وأهمها مايلي:
- ارتباط الموضوع بسلوكيات وقيم ومعتقدات الأفراد يجعله صعب الدراسة، كما يصعب الدراسة الميدانية أكثر بسبب عدم التعاون الكافي من طرف أفراد العينة.
 - صعوبة في توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان لأفراد العينة المختارة.
 - شساعة وتشابك الموضوع مما أدى إلى صعوبة الإحاطة بكل جوانبه.

10. الدراسات السابقة:

هي تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائد أو في المجلات والبحوث، أو في كتب وفي المخطوطات، أو في المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية، شرط أن يكون للدراسة موضوعا وهدفا ونتائج، وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلا ودقة ... إلخ.

ولقد قمنا بتصنيف الدراسات السابقة على أساس المتغيرات وربطنا دراسات كل متغير على أساس التسلسل الزمني واخترنا التصنيف على أساس المتغيرات لانه أكثر وضوحا.



أولاً: الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية

الدراسة 01: دراسة "عبد الهادي محمد الهادي درهوب، أحمد الصادق معتوق الصادق" بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين " -دراسة ميدانية على كلية الهندسة التقنية جنزور- ، مقال منشور، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ جامعة الزيتونة/ ليبيا، العدد 9 ، يوليو 2020:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين كان التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وتم استخدام المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً من خلال وصف الظاهرة وصفاً رقمياً من أجل التحقق من دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، حيث تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من بين أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددها 21 انطبقت عليهم الشروط العلمية للبحث العلمي، وقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة للدراسة تضمنت 20 عبارة، وتم توزيع الاستبيان عليهم، وتم استرجاع 54 استبياناً استخدمت في التحليل، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- للأنماط السلوكية دور مهم في زيادة فاعلية أداء العاملين.
- يوجد لدى العاملين القدرة على أداء وظائفهم بأقل قدر من الإشراف.
- للثقافة التنظيمية دور كبير في تحسين أداء العاملين.
- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في التأثير على الأفراد، وتوجيه سلوكهم، والرفع من مستوى أدائهم.

الدراسة 2: دراسة "غضبان أحمد، جیدل بشیر" بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة العمومية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -المدية-، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2020/2019:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين والتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أداة لتحليل الأبعاد النظرية للموضوع، حيث اختار الباحث عينة مكونة من 50 فرد، تم تحليلها باستخدام SPSS. ومن بين النتائج المتوصل إليها:

- تعد الثقافة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها.
- كلما كانت ثقافة المنظمة قوية كانت النتائج إيجابية

- لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات، حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع.
- إن تحسين الأداء يعد الشغل الأول وهدف يراود جميع المنظمات سواء التي تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص ومهما كان نوعها إنتاجية أو خدمانية.
- يعتبر ارتفاع الأداء نتيجة إيجابية تؤكد أهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على أداء العاملين من خلال تأثير الجانب المعنوي (القيم) الجانب السلوكي (العادات والتقاليد)، والجانب المادي (تأثير البيئة المادية للعمل).
- **الدراسة 3:** دراسة "شيباني سميحة، عيبش سامية" بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم 2015/2014:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، والكشف عن العلاقة الموجودة بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين، وكذا محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين الحوافز ورضا العمال، ومعرفة العلاقة الموجودة بين الالتزام وزيادة الإنتاج، وقد تم إجراءها بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل - حيث شملت عينة الدراسة على 37 عاملاً اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة، وتم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً من خلال وصف الظاهرة وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

وقد تم الاعتماد على الاستمارة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة، والاعتماد في اختبار صحة الفرضيات على أسلوبين، الأسلوب الكمي والذي يشتمل التكرارات والنسب المئوية، ومعامل الارتباط التوافق، والأسلوب الكيفي الذي يشمل على تفسير وتحليل البيانات.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين.
 - توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الحوافز ورضا العمال.
 - توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الالتزام وزيادة الإنتاج.
- وبالتالي توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

ثانيا: الدراسات الخاصة بتمكين العاملين

الدراسة 1: دراسة "طالب محمد أبو عليم" بعنوان "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2014:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم اختيار عينة الدراسة من فئة شاغلي الوظائف الاشرافية بواقع (250) فردا، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، إذ تم توزيع 250 استبانة استرد منها 200، وبقيت 171 استبانة صالحة للتحليل. ومن بين النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن).
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على متغير الأداء التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد خدمة الزبائن.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد ولاء الزبائن.

الدراسة 2: دراسة "ولد حمن سيد محمد" بعنوان "أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2011:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المقومات والعوامل والوسائل الرئيسية التي تسهم في بناء وتدعيم أداء العاملين وكيفية تجسيده في واقع المؤسسات، تم استخدام المنهج الاستنباطي بالنسبة للجانب النظري لتحليل أبعاد وعناصر التمكين ومدى توفرها في بيئة العمل، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي مستخدما أسلوب التحليل الكيفي من خلال إعداد قائمة استبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية مستعينا بالنسب المئوية والتي تم تصميمها لهذا الغرض لقياس محاور و أبعاد وأسلوب تمكين العاملين في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري.

ومن بين النتائج المتحصل عليها:

- تبين أن هناك اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة اتجاه النمط القيادي المدعم للتمكين السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري.
- تبين أن هناك اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة لدى الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري من حيث مدى مساهمتها في تعزيز المشاركة المدعمة للتمكين وهذه النسبة قريبة من المتوسط ، لا تزال دون المستوى المطلوب وتحتاج إلى المزيد من التحسينات .
- تبين أن هناك اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة لدى الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري من حيث مدى مساهمتها في تعزيز المشاركة المدعمة للتمكين وذلك بنسبة (60 %) وهي نسبة دون المستوى المطلوب و تحتاج إلى المزيد من التحسينات.
- تبين أن هناك اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة اتجاه الاتصالات الإدارية السائدة في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بنسبة (71 %) وهي تحتاج إلى التحسينات بالتركيز على العبارات التي لا تزال متواضعة.
- تبين أن هناك اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة اتجاه أنظمة الموارد البشرية السائدة في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري من حيث مدى تعزيزها لتمكين العاملين وذلك بنسبة متوسطة (61 %) وهي مازالت دون المستوى المطلوب وتحتاج إلى المزيد من التحسينات.

الدراسة 3: دراسة "كريمة توفيق" بعنوان " تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان -

SC SEG "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير/ فرع إدارة أعمال،
جامعة الجزائر، 2007/2008:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تقديم صورة عن تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية و قديم الإطار العام لتمكين العاملين بشروط وخطوات يمكن استغلالها ميدانيا، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بغية إستيعاب الإطار النظري للبحث وذلك في تحديد مكانة التمكين عبر المراحل المتلاحقة في الإدارة، ماهية التمكين، أبعاده، أسبابه، أهدافه بالإضافة إلى وصف و تحليل خطواته وتحديد عوامل نجاحه . كما استخدمناه في وصف معرفة الآثار المترتبة عن تمكين العنصر البشري كما استعملناه في تحليل الوضع العام لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان . و تم الاعتماد في الجانب الميداني على أسلوب دراسة حالة، من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا ودراسة مدى تطبيقها في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان . وتم الاعتماد على أسلوب المقابلة والملاحظة والإستبيان بإختيار عينات موزعة على كل الدوائر والمصالح، تمثلت أداة الدراسة في الإستبيان

يحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق بأداء المؤسسة و علاقتها بتفعيل المورد البشري، ومن تم تقديم هذا الاستبيان إلى مجموعة من الأشخاص العاملين بالمؤسسة، أما العينة فتمثلت في 60 استبانة.

ومن بين النتائج المتحصل عليها:

- إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة.
- إن فكر التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر مايزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام ، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المنظمة.
- إن للقيادة دور مهم في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات ، ولدى القيادة القرار وإمكانية تقديم الدعم والتحفيز والتشجيع من أجل التغيير والتطوير وتبني برامج إدارية حديثة كالتمكين ولا بد أن تتوفر للقيادة الرؤية الحقيقية التي تلتقي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة.

ثالثا: الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

الدراسة 1: دراسة "دزيرية نصرات، منية عيساوي، نادية مدخل، هادية شنوف" بعنوان " تمكين العاملين وأثره على تعزيز الثقافة التنظيمية -دراسة حالة المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي-"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر تخصص ادارة أعمال، جامعة الوادي، 2021/2022:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس اثر تمكين العاملين بأبعاده (مشاركة المعلومات ، فرق العمل ، تفويض السلطة) في تعزيز الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم – العادات والتقاليد – البيئة الأديية)، حيث أجريت الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الفصل النظري كوصف للحقائق واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 50 عامل بالشركة، وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وتقدير النموذج القياسي تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss .

ومن بين النتائج المتحصل عليها:

- العاملين لديهم رؤية حول رسالة وأهداف المؤسسة.
- هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق.
- لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية.



- هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة.
- العامل يشعر بالولاء للمؤسسة
- الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي
- لا توجد علاقة دلالة ذات معنوية بين مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية
- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فريق العمل والثقافة التنظيمية
- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية.

الدراسة 2: دراسة "نوري عبد الودود الجناعي، عمرو محمد صالح علي" بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري - دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء"، المجلد 17، العدد 1، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2021 :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وتم اختيار عينة الدراسة من العاملين في سبعة مستشفيات أهلية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة لجمع البيانات من العينة التي بلغ عدد أفرادها (327).

ومن بين النتائج المتحصل عليها:

- الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري يؤثران بشكل ايجابي في الأداء الوظيفي.
- الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي في التمكين الإداري.
- التمكين الإداري يمثل وسيطا جزئيا في أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي.

الدراسة 2: دراسة "كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ" بعنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور متال الجزائر-، العدد 06، جامعة الجزائر 3/ جامعة برج باجي مختار عنابة، 2017:

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي) على تمكين العاملين في مؤسسة أرسلور متال الجزائر، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة تتمثل في الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة التي كانت مكونة من 294 عامل تم معالجتها باستخدام برنامج SPSS.

ومن بين النتائج المتحصل عليها:

- تبين أن مؤسسة أرسلور متال الجزائر لا تتمتع بثقافة تنظيمية قوية.
- العملية التمكينية على مستوى المؤسسة لا ترتقي للمستوى المطلوب كما أنها لازالت ب بداياتها هذا في ظل البرنامج الوطني الساعي إلى استرجاع المركب كمؤسسة وطنية، من خلال الاهتمام بتكوين موارد بشرية ذات مستوى راقى.
- تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية ولكن ضعيفة لكل من بعد القيم التنظيمية والقيادة على تمكين العاملين، هذا ما يتفق مع الغياب الملحوظ للطابع الغير رسمي في مؤسسة أرسلور متال الجزائر.
- تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية متوسطة للهيكل التنظيمي على تمكين العاملين الأمر الذي يعكس درجة عالية من الرسمية على مستوى مؤسسة أرسلور متال الجزائر.
- على العموم تبين وجود علاقة ذات احصائية ذات أثر ايجابي بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية في مؤسسة أرسلور متال الجزائر والعملية التمكينية، أي أن الثقافة التنظيمية السائدة ليست مهينة بما فيه الكفاية لتبني مفهوم بحجم التمكين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الشبه والاختلاف

- أ. من حيث المتغيرات: هدفت هذه الدراسة إلى ابراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين، في حين تناولت أغلب الدراسات الأخرى متغير الأداء.
- ب. من حيث المكان والزمان: تمت الدراسة الحالية في ولاية الأغواط 2023، في حين تمت الدراسات السابقة في بيئة عربية خلال سنوات مختلفة في القطاع الخاص والقطاع العام.
- ج. من حيث الأداة: تتفق دراستنا من حيث الأداة المستعملة والمتمثلة في الاستبيان مع كل الدراسات السابقة وذلك للدور الهام الذي تلعبه هذه الأداة في التحكم والوصول إلى نتائج مرضية.
- د. من حيث المنهج: اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كونه مناسب لوصف الواقع.
- هـ. من حيث العينة: اغلب الدراسات استخدمت عينات بسيطة ومشابهة لدراستنا، باستثناء البعض الآخر استخدم عينات تفوق 200 في قطاعات مختلفة وفي مجتمع خليط من الأجناس والثقافات والمستويات ولهذا لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة.

و. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى قياس تأثير الثقافة وتكوين العاملين وواقع تطبيقهما، في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية على تكوين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الأغواط.

ثانيا: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن اختيار موضوع تمكين العاملين كمتغير تابع لموضوع الثقافة التنظيمية لم يتطرق له الكثير من الباحثين، إذ أن الدراسات السابقة تناولت متغير تابع بسيط، وأهم خاصية في هذا الموضوع أننا سنقوم بتطبيق الدراسة في مؤسسة اقتصادية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر.

11. هيكل الدراسة:

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتكوين العاملين

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: ماهية تمكين العاملين

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على تكوين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر

الأغواط

المبحث الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط -

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية و اختبار الاداة

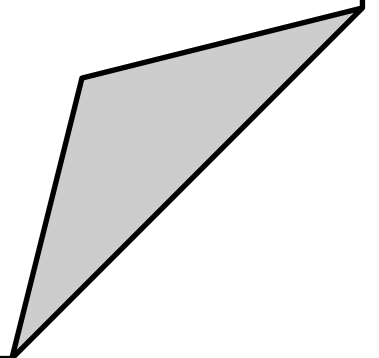
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و تفسيرها

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة

التنظيمية وتمكين

العاملين



الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

تمهيد:

تعتبر ثقافة المنظمة مكون أساسي من مكونات المنظمة نظرا لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر كميزة أساسية فيها، لذا فإنها تؤدي دورا جوهريا في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد وذلك من خلال القيم والمعتقدات والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تمثل شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية.

ترتبط الثقافة التنظيمية علاقة بالعديد من المتغيرات من بينها تمكين العاملين الذي تسعى المنظمات إلى تحسينه ويعد الشاغل الأول لها، حيث يعد تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال واتفاقيات التجارة العالمية وبرز المجتمع المدني فضلا عن تطور الفكر الإداري بشكل عام.

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل المفاهيم الأدبية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتمكين العاملين،

وقسم الفصل بالشكل التالي:

- المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
- المبحث الثاني: ماهية تمكين العاملين

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المؤسسة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف.

وفي هذا المبحث سنتطرق لمدخل إلى الثقافة التنظيمية من خلال المطلب الأول، أما المطلب الثاني سنتطرق لأساسيات الثقافة التنظيمية، وفيما يخص المطلب الثالث سنتناول طبيعة الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

في هذا المطلب سنتطرق للتطور التاريخي للثقافة التنظيمية وتعريفها ومدى أهميتها وأهم عناصرها:

أولا: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

لم يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة في مجال الإدارة إلا في سنة 1970 من طرف أحد أساتذة هارفارد Stanley Davis في أحد كتبه تحت عنوان: Perspective comparative management : organizational and culture، بعدها وخلال الثمانينات نشر الأستاذ نفسه مقالا في المجلة الإقتصادية Business week حاول من خلاله مقارنة بين خمس مؤسسات انطلقا من ثقافة كل مؤسسة إذ تعتبر مرحلة الثمانينات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم ثقافة المؤسسة وذلك بفضل كل من Terrence Deal ; Llan Kennedy باصدار كتاب بعنوان corporate¹، فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم، فلقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال 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 وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (Z).

وقد بدأ علماء الإدارة في الاعتناء بالترويج لمدخل جديد في التحليل وهو مدخل الثقافة التنظيمية، فظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث ومعاهد ومؤسسات الإدارة الأمريكية ثم انتشر

¹ كشرود فاطمة الزهراء، زايد سنية، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية (شركة أبل أمودجا)، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 01، جامعة حمة لخضر بالوادي وجامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، مارس 2020، ص 26، 27.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

في أوروبا وفي باقي أنحاء العالم حتى أصبح من النادر أن يطالع القارئ أي تحليل عن المنظمات في المجالات المتخصصة دون أن نجد أثر لهذا المفهوم.

وفي الحقيقة أن تطور الإهتمام راجع إلى المقارنات التي شاعت خلال السنوات الأولى من ثمانينات القرن الماضي بين الثقافات التنظيمية الأمريكية واليابانية آنذاك إلى أن الإدارة اليابانية كان أكثر تفوقا من الأنماط التي كانت مستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية.¹

إلا أن هذا المفهوم مر بجملة من المراحل:

تشير الدراسات إلى أن القادة وبصفة خاصة الأقوياء منهم هم الذين يكونون ثقافة المنظمة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ويعتقدونها، وذلك من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة، وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة، فهم في وضع يسمح لهم بتشكيل ثقافة المنظمة.

ويمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية من منظور الفكر الإداري الحديث كما يلي:

- **المرحلة العقلانية:** في هذه المرحلة تم النظر إلى المورد البشري من منظور مادي بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، ورواد هذه المرحلة تايلور الذي نظر إلى الإنسان نظرة ميكانيكية أي اعتبره كآلة، إلا أن هذه القيم تغيرت، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات في مراحل تطور الفكر الإداري، من قيم مادية إلى قيم معنوية.²
- **مرحلة المواجهة:** بدأت مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العلاقات الإنسانية، وقد أدى الحرص على منح الفرد وحقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.
- **مرحلة الإجماع في الرأي:** اتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتطورت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضية Y لترسيخ مجموعة من القيم في الفرضية.
- **مرحلة العاطفة:** شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.³

¹ براهيمية صونية، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، جامعة محمد لمين دباغين، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف، 2018/2017، ص3

² محمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005-2006، ص31

³ صونية براهيمية، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف، ص91

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما إشراف وقيادة مناسبة... إلخ، إضافة إلى يتعلق بالعمليات التنظيمية من إتخاذ القرار وتخطيط وتنسيق و العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وتحقيقها أي المسؤولية المشتركة.¹
- **مرحلة التطور التنظيمي:** ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة أدت وتمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطور التنظيمي وذلك من خلال وضع خطط وسياسات مستقبلية ومن هذه القيم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية والإجها... إلخ.
- **مرحلة الواقعية:** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها الثقافة التنظيمية عبر إدراك المديرين وعما لهم لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة الظروف البيئية المحيطة بها والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.²

ثانيا: تعريف الثقافة التنظيمية

1. **تعريف الثقافة:** إن الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة عرفت عدة تعاريف تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى ولا يمكن عرض كل هذه التعاريف ، إذ سوف نعرض أهم التعاريف وهي:
لغويا: يشار إلى أن أصل كلمة الثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية " cultura " التي كان يقصد بها " culturage " و " culture " و " cultuvement " و " colture " و " coulture " ، والتي انطلقت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13م، وكل المصطلحات السابقة متقاربة وهي معاني مجازية يقصد منها "خياطة، النسيج، الدلالة على قطعة أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى"، وتدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض وفلاحتهم لتقدم إنتاجا وافرا، ومحصولا كبيرا تعم فائدته على الجميع.³

ولقد اتخذ هذا المفهوم معان مختلفة جدا حيث عني في فرنسا في القرون الوسطى الشعائر، وفي القرن 17 خدمة الأرض، وفي القرن 18 تكوين العقل وكذا التقدم العقلي للفرد، أو العمل الضروري لتحقيق التقدم.

¹ بوصافر صدام حسين، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص 31

² محمد بن فرحات الشلوي، مرجع سبق ذكره، ص 32

³ العلالي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 27.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

إصطلاحا:

- يعرف **Taylor** الثقافة بأنها: " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون و العادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع".¹
- كما تعرف على أنها مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الأساسية وأساليب تحقيق تلك الغايات.
- ويعرفها **Hofstede** بأنها: " هي البرمجة الجماعية للعقل، والتي تميز مجموعة من البشر عن الأخرى، وهي التي تعطي البشر الصفة الإنسانية".²
- من خلال التعاريف السابقة يتضح أن مفهوم الثقافة واسع يشمل جميع الجوانب المادية التي اخترعها الإنسان، إذن فأى شيء غن فطري أو بيولوجي يمكن اعتباره منتجا ثقافيا.

2. التنظيم:

- يعرف على أنه: " العملية الإدارية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة بشكل منظم للوصول إلى أهدافها بفاعلية، وتقسيم الأعمال إلى مجموعات محددة الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف، منسقة وموضحة خطوط الإتصال بينها".³
- يعرفه **تالكوت بارسونز** "التنظيمات على اعتبار أنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معني لكي تحقق أهداف محددة .
- ويعرفه **أميتاي أنزويوني**: "التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين".⁴
- ويعرف أيضا: " عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنشأة وأهدافها وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام وتقسيمها وتوصف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المنشأة بأعلى كفاءة لتحقيق أهداف المنظمة ومصالح العاملين".⁵

¹ اصردادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي- دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية ، الجزائر، 2003، ص10

² إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم -ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكر

لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص11

³ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين : عربي إنجليزي ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ، 1997 ، ص120

⁴ إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 14

⁵ علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 60

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

3. تعريف الثقافة التنظيمية:

- التعريف اللغوي لثقافة المنظمة:

هي عبارة عن المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي ونمو تراكمي مكون من محصلة المعارف والعلوم والأفكار والموروثات التاريخية واللغوية التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة.¹

تعد الثقافة التنظيمية للمنظمة بمثابة الهوية التي تميزها عن غيرها من المنظمات لأنها تعكس شخصيتها وتركيباتها الاجتماعية ومن ثم فإن لكل منظمة ثقافتها الخاصة النماذج تمثل قيم وعادات واتجاهات العاملين ومدارئهم وأنماط سلوكهم وطرق تفكيرهم ويتشكل هذا جميعاً بتأثير من نوعية المنظمة ومناخها التنظيمي وطبيعة المجتمع الذي تعمل فيه ، الأمر الذي يدفعنا للقول بتفرد كل منظمة بثقافتها الخاصة بها ، لكن ذلك لا يعني تماماً عدم وجود بعض المشتركات في ثقافة المنظمات.²

- التعريف الاصطلاحي:

تعددت التعريفات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية مع عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم الثقافة التنظيمية، حيث أشار Sharma إلى وجود أكثر من 250 تعريفاً للثقافة التنظيمية، قد يكون سبب عدم الاتفاق في تعريفها عائداً إلى خلفية هؤلاء الباحثين واختلاف ثقافتهم، حيث ركز بعض الباحثين في تعريفاتهم على الأنماط الفكرية في وصف الثقافة التنظيمية مثل القيم، المعتقدات، اللغة، ففريق آخر من الباحثين ركز في تعريفه للثقافة التنظيمية على المظاهر المادية.³

- تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات والاتفاقات المشتركة بين أعضاء المنظمة، ويتم نقلها لأعضاء جدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للتفكير وتبادل المشاعر والتصرف السليم.⁴

¹ أمل مصطفى عصفور، القيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 47

² علي سكر عبود، أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي - دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 39، العراق، 2013، ص 234

³ أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية الدليل العملي للمديرين، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 49

⁴ نوري عبد الودود الجناعي، عمرو محمد صالح علي، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري - دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 17، العدد 1، 2021، ص 151

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

- يعرف كل (A.A.kennedy.T.E.deal) ثقافة المنظمة: " بأنها مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة من أن يكون عضوا فيها". أو بمعنى آخر "هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة¹."
- عرفها Uttal: بأنها منظومة القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل الإدارة ومع الهيكليات الإدارية وأنظمة التحكم والمراقبة التي تعطي قواعد عامة للسلوك.²
- ويعرفها WHELLEN: أنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.³
- تعريف جيسون وزملاؤه : أنها تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد.⁴
- ويعرف Shien.H.E : ثقافة المنظمة وهو من أكثر التعاريف تداولاً على أنها: "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها الجماعة، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدوها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها".⁵
- ويرى نلسون وكويك: أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم أعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له من ثم فإن هذه القيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.⁶
- وفي نفس السياق نجد موسى سلامة اللوزي يرى بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب من السلوك وما هو خطأ أو صحيح، وقد تختلف القيم

¹ نجم عبود نجم، المدخل الياباني في الإدارة، دار الوراق، ط1، عمان، 2004، ص9

² كعلوش رؤوف، الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة جيجل، الجزائر.

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص 31

⁴ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص32

⁵ Edgan Schein, the corporate culture : survival guide, published by Jossey Bass, New and revised edition, San Francisco, United States Of America, 2009 , p27

⁶ محمد ثائر سعدون، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، جامعة ديالى، العراق، 2016، ص46

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات والثقافة التنظيمية تعتبر مكمل للرسمة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وليس بديلة لها.¹ ومن خلال ما سبق ذكره من مفهوم الثقافة التنظيمية يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية عبارة عن نمط حياة تتوارث من الكبار إلى الصغار، كسلوك متعلم ومكتسب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، ومن خلال عضويتهم في المجتمع، وفي المنظمات مما يجعل هاته المجموعة تفكر وتشعر وتتصرف من خلال الكل المركب الذي يضم المعرفة والمعتقدات والتقاليد والقدرات والعادات.

ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة كانت أقدر على التغيير، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل جذب للعاملين المبدعين، حيث إن المنظمات الرائدة تتبنى قيم الابتكار والتفوق التي تستهوي العاملين المبدعين، وكما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضا في أنها توفر إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة تؤثر على العاملين، وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكوه داخل التنظيم الذي يعملون فيه.² كما تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في أنها:

- **دليل للإدارة والعاملين:** حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، وتكمن في قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها . أيضا تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة .

وبناء على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من

¹ يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية - الدلالات والابعاد -، مجلة آفاق للعلوم، العدد6، جامعة الجلفة، 2017، ص298

² عبد الهادي محمد الهادي درهوب، أحمد الصادق معتوق الصادق، أثر الثقافة التنظيمية علي أداء العاملين - دراسة ميدانية علي كلية الهندسة التقنية جنزور-، مجلة القرطاس، العدد22، جامعة الزيتونة، ليبيا، 2019، ص379

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

- **إطار فكري:** حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛ لأن لها تأثيرا واضحا على الأداء، في مقارنة بين 18 شركة استطاعت تحقيق نجاح طويل المدى بـ 18 شركة لم تؤد جيدا، وجد جيمس س. كوليني وجيري أي. بوراس: (أن العامل الأساسي في الشركات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل هذه الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صواب لشركتهم).
- **إطار تنظيمي:** إن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدرجهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.
- **ملمح مميز للمنظمة:** وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل: الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين .
- **عنصر فعال ومؤيد للإدارة:** فهي تعد عنصرا مساعدا للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، فمتى تكون الثقافة قوية، يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة، تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وأصحاب الأسهم، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة.
- **تسهيل مهمة الإدارة وقادة الفرق:** فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب، فالثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها (الأشياء).
- **ميزة تنافسية للمنظمة:** إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية: كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات، ويضيف " جاد الرب" فيقول: (عندما تكون الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيسي)

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

- عامل مهم في استجلاب العاملين الملائمين: فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- عنصر جذري يساعد في قابلية المنظمة للتغيير: فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- الصمام الرقابي على أداء العاملين والمنظمة بشكل عام: وهي تحكم تفاعلها مع المجتمع المحلي والإقليمي، وهذا ما يمكن تسميته بالتكامل الثقافي ومن ثم تحتاج ثقافة المنظمة، كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى جهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم¹.

رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية

- تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدركها الأفراد كأعضاء عاملين هذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.²
1. القيم التنظيمية: وهو كل ما تعتبره المؤسسة (الأحسن/ الأفضل)، وهي مجموعة الأفكار، والمعتقدات المشتركة للأفراد داخل المؤسسة، والتي تؤثر على سلوكياتهم،³ والقيم التنظيمية هي الأشياء المهمة في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين.⁴
- كما أنها القواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.⁵

¹ خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 9، جامعة خميس مليانة، الجزائر، سبتمبر 2013، ص 261-269

² أحمد علماوي، محمد حسان خقاني، واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، العدد 3، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الجزائر، ص 15

³ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 3-4 ماي 2005، ص 3

⁴ خضير كاظم حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 260

⁵ خميس ناصر محمد، تأثير ثقافة المنظمة في تبني نظام الإدارة البيئية، دراسة تطبيقية في الشركة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص 217

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

2. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.¹
3. **الأعراف التنظيمية:** عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة علي اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.
4. **التوقعات التنظيمية:** تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.²

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2003، ص3

² أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات 2 "Pultel" في فلسطين-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص14

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

المطلب الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

في هذا المطلب سنتطرق لخصائص الثقافة التنظيمية ومصادرها وأهم أنواعها ومستوياتها:

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية

على الرغم من تعدد وتنوع تفسير دلالات الثقافة التنظيمية عدد الكتاب والباحثين، إلا إن هنالك اتفاقاً عاماً بينهم على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى شبكة من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، بما يميز المنظمة عن غيرها وأن هذه المعاني عبارة عن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى ويمكن عرض هذه الخصائص كالآتي:

- **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** لا تمتلك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافة فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والرئيسية في المنظمة.
 - **الثقافة نظام متكامل:** وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة بحيث أي تغير في إحدى عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.
 - **الثقافة التنظيمية لنظام متطور ومتغير:** عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغير أو التطور متماشياً مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
 - **الثقافة التنظيمية نظام مرن:** تتكيف الثقافة التنظيمية على المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لأجل تحقيق لأهداف المنظمة.¹
- ويمكن إبراز خصائص أخرى للثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:
- **الثقافة خاصية إنسانية اجتماعية:** فهي من صنع الإنسان وإبداعه، كما أنها تمارس من قبل جميع أعضاء المجتمع بأشكال مختلفة حسب اختلاف منابع ومصادر ومكونات ثقافتهم؛
 - **الثقافة تكتسب:** حيث أنها تنتقل من جيل إلى جيل من خلال التعلم والتلقين والتدريب والممارسة والمحاكاة؛
 - **الثقافة سريعة التكيف:** بمعنى أنها تتصف بالمرونة والقدرة على الانسجام؛

¹ الشمري، طارق طعمة، دور الثقافة التنظيمية في مكافحة ظاهرة غسيل الأموال -دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين فرع الأنبار-، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 11، العراق، 2014، ص 89

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

- الثقافة تواجه الصراع: كثيرا ما يحدث صراع بين الثقافات المختلفة والمتعارضة فقد تتصارع الثقافة القديمة مع الجديدة، وكذلك تتصارع ثقافات الجماعات المختلفة من حيث الزمان أو المكان أو اللغة أو الدين أو المعطيات الإنسانية الأخرى.¹

ثانيا: مصادر الثقافة التنظيمية

تستمد المنظمة ثقافتها من مجموعة من المصادر التي تتفاعل فيما بينها وتترك بصماتها المميزة على أنماط تسييرها وقواعد العمل والسلوكات المناسبة لتحقيق أهدافها، لذلك فقد اهتم المفكرين والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية بدراسة مختلف هذه المصادر وتم الاتفاق على أنها تتمثل في:

1. تأثير بيئة الأعمال: وتتمثل في الآتي:

أ. مجموعة من القيم والمعتقدات والمبادئ والقواعد: الثقافة التنظيمية تمثل في جوهرها مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد والمبادئ الأخلاقية التي تعد مرشدا لسلوك الأفراد داخل المنظمة فمن خلالها يمكن التعرف على الخطأ والصواب والمقبول وغير المقبول من السلوكيات، والتصرفات بالتالي فهذه القيم تمثل المرجع بالنسبة للسلوك التنظيمي.

ب. القصص والحكايات: وهي عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المنظمة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.

ج. ثقافة المجتمع: تعتبر الثقافة الكلية للمجتمع مصدرا مهما وأساسيا للثقافة التنظيمية، باعتبار أن الثقافة التنظيمية فرعاً من ثقافة المجتمع، وعلى ذلك فمن المتوقع أن نجد الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها وسماتها العامة من ثقافة المجتمع بجانب تفردها بخصائص وسمات خاصة تميزها عن غيرها من الثقافات الفرعية في المجتمع.²

2. تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين: ويشتمل في:

أ. الصفات الشخصية للعاملين في المنظمة: وتمثل الصفات الشخصية للعاملين مصدرا للثقافة التنظيمية، فالإيثار، والجرأة، والشجاعة في اتخاذ القرارات وغير ذلك من القيم الإيجابية يتم نقلها من جيل إلى آخر من المدراء بالمنظمة مما يساهم في تكوين ثقافات قوية وبناءة تساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية.

¹ آيت إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز دراسة حالة مؤسسة "Prolipos" لإنتاج المواد الدسمة ومشقاتها-، مذكرة ماستر في علوم

التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي-، 2014/2015، ص12

² محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص 317

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

ب. الهيكل التنظيمي بالمنظمة وقنوات الاتصال: يمثل الهيكل التنظيمي مصدرا من مصادر الثقافة التنظيمية ، فعلى سبيل المثال نجد أن الوظائف والمستويات الإدارية يتم توضيحها بالهيكل التنظيمي ويتضمن الهيكل التنظيمي بين طياته مجموعة من الرموز والقيم التنظيمية.

ج. قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية: من مصدرا من مصادر الثقافة في المنظمة حيث إنها المسؤولة عن نقل الثقافة بين الأفراد والإسهام في تطوير وتعديل وتنمية هذه الثقافة.

3. التجربة العملية:

أ. منظمات التعليم: بما تقدمه من معارف وقيم تشكل بدورها اتجاهات وسلوكيات الأفراد، ويعد التعليم مصدرا مهما لبناء القيم الصالحة وتشكيل هيكل ثقافة وشخصية الفرد.

ب. نظام الحوافز بالمنظمة: تعد الحوافز مصدرا مهما من مصادر الثقافة التنظيمية حيث إنها تحافظ على الموارد البشرية بالمنظمة وتعمل على زيادة ولائها وتدفع الأفراد على تحقيق معدلات أداء مرتفعة فضلا عن أنها تساعد في تحقيق المنظمة لأهدافها في الأجلين القصير والطويل ، وتؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد كما أنها تساهم في تحقيق مستوى ملائم لمعيشة الأفراد.¹

ج. تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين: هذه ضرورة لمساعدة العاملين في تكوين جماعات عمل متماسكة بالإضافة إلى تحقيق تماسك عمودي بين الإدارة والعاملين، فإذا كان التماسك أفقي فقط، وكانت العلاقة بين المستويات سلبية فقد ينقلب تماسك العاملين إلى صراع مع الإدارة.²

ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

1. الثقافة القوية: هي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم، ونظرا للقوة الكبيرة لثقافة المنظمة فإنها تصل إلى مستوى الهوية، حيث تكون أكثر تأثيرا على سلوك العاملين حول ما تمثله المنظمة فيزداد التماسك وبشدة بالقيم التي تكون مشتركة بين الأعضاء مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك

¹ عابدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية، القاهرة، 2001، ص21

² حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص213

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التمسك والولاء والالتزام التنظيمي، وبالتالي تؤدي إلى تقليل ميل العاملين لترك المنظمة، وهناك عدة إيجابيات للثقافة القوية نذكر منها ما يلي:¹

- تحفيز الأفراد على العمل: من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم والنظم المشتركة مما يخلق نوعاً من الانسجام.
- الاعتراف المتبادل والمسؤول: مما يقوي الشعور بالانتماء.
- المساواة والتكامل: مما ينتج عنه رضا نفسي مرتفع بالاستغلال الكامل لطاقتهم وقدراتهم.
- تثمين العمل وتطويره.
- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف: الذي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.
- تفترض فلسفة التنظيم.
- تمييز بذهنيات منفتحة على المخاطر: الثقة وحب التصرف، حتى يقوم الأفراد بتجديد جهودهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات وكذا تنفيذها.
- مسايرة التغير والتكيف معه.

ومنه تعني قوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة و تأثيرها في حياة المنظمة.²

2. الثقافة الضعيفة: هي 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.³

فإذا أردنا أن نحدد على أساس توجه المنظمة وأهم مرتكزاتها لوجدنا الأنواع التالية : الثقافة البيروقراطية ، الثقافة الإبداعية، الثقافة السائدة، ثقافة العمليات، ثقافة المهمة، وثقافة الدور:

- الثقافة البيروقراطية: تركز على تحديد السلطة والمسؤوليات وضرورة إدراك أفراد المنظمة أنهم ملزمون باحترام القانون والأوامر التي تصدر من أعلى هرم السلطة، حيث يأخذ بالتسلسل الهرمي في نقل المعلومات وتسيير العمل، وتؤكد على ضرورة التحكم في كل الأمور من قبل الرؤساء وتعتبر الالتزام من أهم مبادئها.

¹ عطية ماجدة، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 323

² <http://www.ta3lime.com/showthread.php?t=5844> 12/02/2023 - 17:25

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 145.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

- **الثقافة الإبداعية:** يتيح هذا النوع من الثقافة التنظيمية الفرصة لأعضاء المنظمة ليقدموا أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم حول ما يرونه مناسباً للمنظمة ويحقق لها النجاح والتميز، فهذه الثقافة تسمح بخلق بيئة العمل المناسبة التي تساعد على الإبداع، فنجدها تحبذ المخاطرة وتعتمد عليها في التقدم، وتميز أفرادها بنفس الميزة حيث تجدهم ميالون ويحبون المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ولا يخشونها.
- **الثقافة المساندة:** تركز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة على قيم التعاون والصدقة حيث يتعاون العمال فيما بينهم لإنجاز الأعمال ويساعد بعضهم البعض، حيث يعتبر الانسجام هو أساس نجاح المنظمة، لذلك تعمل على خلق جو من الثقة والتألف بين أعضائها، وتتبنى مبدأ المساواة والعدالة بينهم، وتميل إلى التركيز على الجانب الإنساني في العمل حيث تهتم بالعامل ولا تجرده من إنسانيته فهو إنسان قبل أن يكون عامل في المنظمة له دوراً ومهمة يجب عليه تأديتها.
- **ثقافة العمليات:** تركز هذه الثقافة على إنجاز العمل وفق ما هو مخطط له ووفق ما تنص عليه اللوائح والقوانين فتجد أن التركيز ينصب على إنجاز العمل لا النتائج التي يحققها، وهي ثقافة لا تشجع روح المغامرة ولا تميل للمخاطرة والمواجهة في ظل التغيرات الجديدة التي لا تملك منها معلومات، لذلك فإننا نجد الحذر سائداً بين أعضاء المنظمة وتقل رغبتهم في المخاطرة في اتخاذ القرارات، وفي هذا النوع من الثقافة يعتبر الفرد أكثر تنظيماً ودقة في العمل هو الفرد الناجح.¹
- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج، وبأقل التكاليف.
- **ثقافة الدور:** وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية، وثبات الأداء.²

رابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية

1. **ثقافة المجتمع:** تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية

¹ محمد بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإدارة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008-2009، ص 27

² السواط عوض الله، العتيبي سعود محمد، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، الجزء 12، العدد 1، مركز النشر العلمي، المملكة العربية السعودية، ص 26

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

والاجتماعية، البيئة الدولية والعملة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.¹

2. **ثقافة النشاط/ الصناعة:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً: نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلاً.

3. **الثقافة الداخلية للمنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمط تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

4. **ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** هنالك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامية، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث الوصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي:

- جزء ظاهر من أنماط السلوك.
- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
- جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاقاتها وبالتالي فهي غير مرئية.²

¹ سالم الياس، مرجع سبق ذكره، ص 24

² أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

المطلب الثالث: طبيعة الثقافة التنظيمية

سنتطرق في هذا المطلب إلى وظائف الثقافة التنظيمية وأبعادها وأهم العوامل المحددة لها، وآليات خلق الثقافة التنظيمية:

أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية

يمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1. دورها في تحديد هوية المنظمة: يكون للثقافة التنظيمية دور كبير في تحديد هوية المنظمة و تمييزها عن المنظمات الأخرى، حيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.
 2. تحدد نوع من الهوية للعاملين: إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين ويكون هذا الأمر مما يقارب بينهم.
 3. تسهيل التزام الأجيال: التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من وجدديد بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه.
 4. تعزيز استقرار النظام الاجتماعي: فالثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقولوا أو أن يفعلوا.
 5. تشكل السلوك من خال مساعدة الأفراد على ما يدور من حولهم: حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل¹.
- كما يرى سيد مصطفى أن الثقافة للمنظمة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها:
- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
 - المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي.
 - تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم "اتجاهات وأنشطة المنظمة، ضف إلى هذا يرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة².

¹ حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط4، الأردن، 2013، ص303

² عمراني أحمد وهزري مداني، الثقافة التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، دراسة ميدانية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، شهادة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2018/2017، ص32

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية

1. المبادرة الفردية: درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.
2. التسامح مع المخاطر: ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين.
3. التوجيه: ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
4. التكامل: ما مدى تشجيع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق.
5. دعم الإدارة: ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم ومؤازرة لمروسيهم.
6. الرقابة: ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم
7. الهوية: ما مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلاً من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.
8. نظام المكافأة: ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقية) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.
9. التسامح مع الصراع (النزاع): ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.
10. أنماط الاتصال: ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.¹

كما يرى هوفستيد أن المنظمة مرتبطة بالثقافة وأن كل شخص كذلك مرتبط بثقافة معينة يفضل نوعاً معيناً من هيكلية المنظمة بالتنسيق مع قيمه وتلبية حاجاته تعد مرجعاً قاعدياً للفكر داخل المنظمة، وتقييم ومبادئه يستند إليه لتوجيه أفكاره وآرائه وأقواله وسلوكياته وبالأحرى علاقاته وتفاعلاته داخل المنظمة وعلى هذا الأساس قام هوفستيد بتحديد أربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية التي تتمثل فيما يلي:

1. الفردية مقابل الجماعية: إن الفرق بين الفردية والجماعية يعتمد على مدى الذي يعرف بها الأفراد ثقافة أنفسهم بشكل أساسي، أفراد وذلك في مقابل أعضاء المجموعات.
2. مسافة السلطة: هو المصطلح الذي يستخدمه هوفستيد ليميز به الدول عن بعضها بدرجة تقبلها أو رفضها للتوزيع الغير عادل للسلطة المرتفعة ولا يفكرون في تخطي رؤسائهم في هذه الشعوب يظهر الموظفون قدراً كبيراً

¹ Robbins, Stephen, **Organization Theory, Structure, Design and Applications**, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hill, 1990, p 439.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

من احترام الأشخاص ذات سلطة ويعطون وزنا كبيرا لرموز الجاه ولذوي الألقاب فيعكس هذا البعد الفكري تقبل فجوة القوة والنفوذ وتقبل العاملون داخل المنظمة للسلطة الممارسة من قبل المسؤول في المقابل نجد هناك منظمات ذات مسافات سلطة أقل من الأول.

3. **تفادي عدم التأكد:** وبعد تجنب المخاطر وظروف عدم التأكد ويشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم التأكد والارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطر.

4. **الذكورية مقابل الأنثوية:** تمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال والنساء في المنظمة والقيم المرتبطة بالعمل، لا تبنى هذه الثنائية على تقسيم العمل حسب الجنس فقط بل تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد على مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة.¹

ثالثا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية الى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية:

1. **الثقافة والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

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

3. **التكنولوجيا:** على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة الثقافة التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4. **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فعلى سبيل المثال ، فان المؤسسات التي تسعى الى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافة المنظمة.

¹ ضنري نجية، دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة، دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال، شهادة ماستر، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2012/2013، ص36

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

5. البيئة: الطريقة التي تختارها المؤسسة 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
6. الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة ال يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.¹
- كما تتكون من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها:
 1. الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
 2. الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته.
 3. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تنعكس خصائص التنظيم على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
 4. المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
 5. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية.²

¹ جمال الدين المرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 29

² المرجع نفسه، ص 6

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

رابعاً: آليات خلق الثقافة التنظيمية

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة، ضرورة التأكد على اختيار العاملين الجدد بالطرق والآليات المناسبة، " ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك انه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة"، وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة، بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطويع الاجتماعي، والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية، وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة، "فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص"، فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم في الخبرات، ولكن توصلت الدراسات إلى أن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية، تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطبيع اجتماعي، محكمة وقاسية¹.

خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية: هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي:

- أ. ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة، والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- ب. التدريب الدوري للعاملين.
- ج. استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد، والذي يحقق أهداف المنظمة.
- د. إرشاد العاملين دورياً للتأكد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- هـ. تعريض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- و. تكيف العاملين للقيام ببعض الأعمال، من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

¹ محمد صالح القريوبي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص164

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

ز. ممارسات الإدارة العليا وتأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية: رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، لأنه في الواقع تبين أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين، أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنات الأولى لبناء ثقافة تنظيمية، فقد ترفع بعض الشعارات وتبنى قيم الانجاز والشفافية والمبادرة والمتبادلة والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، إلا أنه في الواقع مثل هذه الممارسات السلبية والايجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق¹.

¹ جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 440

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

المبحث الثاني: ماهية تمكين العاملين

يعتبر تمكين العاملين أحد الممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل تحسين وتطوير الأداء والتي أثبتت الدراسات بأن له دور في ذلك، من خلال الثقة التي تمنح للأفراد بإعطائهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وهذا يشجعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بينها وبين الأفراد العاملين فيها في كسر الروتين و الجمود الإداري المؤسس.

في هذا المبحث سنتطرق إلى مدخل إلى تمكين العاملين من خلال المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنتطرق إلى أساسيات تمكين العاملين، وفي المطلب الثالث سنتطرق إلى طبيعة تمكين العاملين.

المطلب الأول: مدخل إلى تمكين العاملين

سنتطرق في هذا المطلب إلى التطور التاريخي لتمكين العاملين وتعريفه وأهميته وأهم عناصره:

أولاً: التطور التاريخي لتمكين العاملين

التمكين ثمرة تجارب إدارية عديدة بدأت بعد التسعينات من القرن العشرين، فالتمكين ظهر كمحصلة لتطور الممارسات الإدارية خلال أكثر من مائة عام من تطور الفكر الإداري. تضمنت الأساليب الكلاسيكية ثلاثة اتجاهات رئيسية هي نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تيلور "TAYLOR FREDRICK" عام 1911، والتي تقوم فلسفتها على إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية وليس على الاجتهاد والحدس والتخمين، وذلك من خلال دراسة الوقت والحركة، والاتجاه الثاني مثلته النظرية العلمية الإدارية لهنري فايول "FAYOL HENRY" التي تقوم فلسفتها على تحليل العملية الإدارية، وتحويلها إلى إطار نظري وتعريف مبادئها، أما الاتجاه الثالث فيتمثل في نظرية النموذج البيروقراطي والدراسات الخاصة بهياكل السلطة لماكس وبر 1862 WEBER MAX 1920 والتي لم تخرج عن الاتجاهات السابقة، ولكنها عملت على وضعها في إطار تنظيمي مؤسسي للقضاء على الفوضى وتحقيق أفضل إنتاجية من خلال التنظيم الرسمي البيروقراطي الذي يعتمد على السلطة والتدرج الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.¹

¹ الصباب أحمد عبد الله، أساسيات الإدارة، ط 7، جدة، دار البلاد للطباعة والنشر، 2000، ص 30

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

مفهوم التمكين وإن كان قد شاع استخدامه في السنوات الأخيرة إلا أنه قد وجد بنفس مضمونه الحالي في الكثير من النظريات وهذا ما سنتناوله في هذا العنصر:

1. النظريات التقليدية:

أ. **نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور:** تتبلور هذه النظرية في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي يسمى بأبي الإدارة العلمية فنلاحظ في المبادئ التي نادى بها تايلور والتمكين على طريفي نقيض ولم يكن مفهوم التمكين أصلاً معروفاً في ذلك الوقت وما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، فالنظرة التي كانت سائدة اتجاه العامل أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستويات الإنتاج، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيراً من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

ب. **التمكين والنظرية الإدارية لهنري فايول في 1917:** والمتفحص بعق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح العاملين أي دور في المشاركة وإجراء الرأي أو حرية التعرف.

ج. **التمكين والنظرية البيروقراطية:** كان هنري فايول يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى ويحدث هنا مرة أخرى ما حدث مع تايلور من ردة فعل تجاه التسبب فوجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المؤسسة وهذه الغايات مهمة جداً في حياة المؤسسات، وهناك الكثير من المؤسسات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظريات البيروقراطية وتستفيد منها.¹

2. النظريات السلوكية:

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري ومن روادها التون مايو فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة 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

¹ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، ط2، إربد الأردن، 2009، ص 15

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.¹

أ. **دراسات هاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية 1924-1932:** بدأت هذه الدراسات عام 1924 في شركة ويسترن إلكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ الباحثون يدرسون اثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، وقد أظهرت نتيجة الصدفه متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية، وقد سميت بأثر هاوثورن وكان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت قبل عام 1950م ، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في وقتنا الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي، وإشراك وتمكين العاملين.

ب. **نظرية Y and X لـ دوغلاس ماكر يغور:** وقد تأثر ماكر يغور بأفكار ماسلو ودراسات هاوثورن فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته وخاصة كتابه الوجه الإنساني من المشروع، من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y والتي لكل منها افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية.

أي أن الفرد يتأثر بتوقعات الآخرين اتجاهه فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها الكثير من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع لمرؤوسيههم مجالا من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا ما يخلق موظفين سلبيين واعتماديين، أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يتيح مجالا واسعا أمام مرؤوسيههم نحو الإبداع وتحقيق الذات وروح المبادرة والمشاركة وحرية التصرف والتمكين، لذلك نجد نظرية Y تتفق مع التمكين على عكس Z .

ج. **نظرية ماسلو 1935:** طور ماسلو نظريته في رسم الحاجات في بداية 1935 إذ يوضح أن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى العمال تندرج إلى الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفسيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تأكيد الذات (تطور النمو) والشكل التالي يوضح سلم ماسلو للحاجات:

¹ نفس المرجع، ص 19

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

الشكل رقم (01): هرم ماسلو



المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص168

من خلال الشكل يرى ماسلو أن عملية الإشباع تبدأ من القاعدة، حيث يبدأ الفرد بإشباع الحاجات الفسيولوجية، كالطعام والشراب وحاجات الأمن والسلامة (المأوى) والتي يتم إشباعها من خلال الحوافز المادية، ثم يتدرج العامل في إشباع حاجات الانتماء الاجتماعي، وبعد ذلك ينتقل الى إشباع حاجات الاحترام والتقدير، ثم حاجات تحقيق الذات وهي أعلى المراتب.

د. نظرية (Argyris Ghis) الشخصية البالغة عام 1957: ترى أن كل المدارس السابقة لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه تحمل المسؤولية كإنسان ابلغ، عاقل، مدرك، واحلل حسب رأيه هو التعامل مع العاملين على أنهم بالغون، ناضجون دون وصاية عليهم، وهذا من خلال توسيع نطاق صلاحيتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.¹

¹ يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006، ص 13

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

3. النظريات الحديثة:

- يعد ادوارد ديمينج و جوزيف جوران وكارو اشيكافا وفيليب كروسبي من أشهر رواد هذا النموذج الفكري العلمي، الذي يهتم بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من المخرجات داخل المؤسسة وخارجها في اقصر وقت وبأقل تكلفة، من خلال إتاحة الفرصة لجميع العاملين المساهمة في تطوير أساليب واجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لتلافي المشكلات والعقبات وهذا ما يتيح أسلوب التمكين.¹
- نظرية Z ل ويليام اوشي 1981: وهو عندما طرح هذه النظرية أراد أن يوفق بين الإيجابيات التي تحققها المنظمات الغربية وإيجابيات التي تعكسها المنظمات اليابانية مستبعدا سلبيات النموذجين في نموذج Z الحرف الذي يعقب الحرفين الذين أطلقهما مكر ريغور على نظريته X و Y مؤكدا انه البد من دمجهما مع بعض لخلق منظمة تراعي المتغيرات الاجتماعية والمادية معا وهو التصور الذي يحققه تمكين العاملين.

¹ النمر سعد بن محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط2، مكتبة الشقري، الرياض السعودية، 2006، ص87

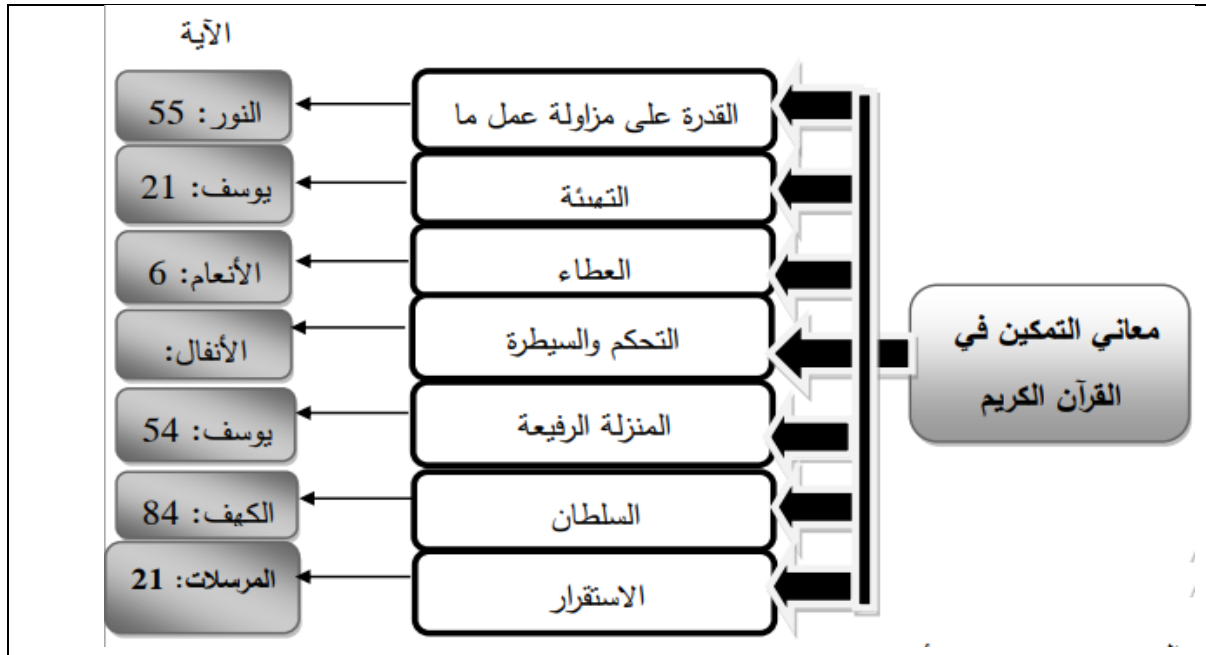
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

ثانيا: تعريف تمكين العاملين

اختلف الكتاب والباحثون حول وضع تعريف جامع وشامل موحد لمفهوم التمكين، حيث إن كلا منهم تناوله من زاوية محددة ولغرض الإمام بمفهوم التمكين سنتعرض لتعريفاته من حيث اللغة والاصطلاح علي النحو التالي:

- **التمكين لغة:** التمكين مصدر الفعل (مكن) يمكن تمكيننا ومكانة، والذي يتكون من الحروف (م، ك، ن) بمعنى استمكن الرجل من الشيء وتمكن فلان من الشيء وفلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه.¹
- وهو في اللغة منح المنزلة الرفيعة، والتمكن من الشيء إتقانه والسيطرة عليه . ويعرف كذلك بأنه القدرة حسب ما ورد في معجم لسان العرب.²
- ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشر آية جاءت موزعة على اثني عشر سورة قرآنية، وبخمس ألفاظ هي: (مكنهم، مكناكم، مكننا، أمكن منهم، مكني، يمكن، نمكن).³

الشكل رقم (02): معاني التمكين في القرآن الكريم



المصدر: محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، مركز التفكير الإبداعي،

سلسلة المهارات الإدارية ، دار ابن حزم، القاهرة، 2008، ص25

¹ محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، تحقيق احمد إبراهيم زهوة ، دار الكتاب العربي ، بيروت، 2004، ص635

² جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، ط4، ج 14، دار الفكر، بيروت، 2005، ص112

³ محمود أحمد العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص20

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

اصطلاحاً:

- يعرفه **Goetsh & Davis** : على أنه إشراك العاملين بأفكارهم الخاصة في عمليات التخطيط المتعلقة بالمنظمة، ومنح الموظفين ملكية وظائفهم، واحداث التغيير اللازم في الثقافة التنظيمية، دون تخلي المديرين عن مسؤوليتهم أو سلطتهم.
- يشير كل من **Bruce&Manuela** : إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية.¹
- عرفه **Pande & Dhar**: بأنه أسلوب إداري حيث يشارك المديرين مع بقية أعضاء المؤسسة، تأثيرهم في عملية صنع القرار.²
- عرف **Murrell a meredith**: بأن التمكين هو العملية التي يتم فيها تمكين الفرد من تولي مسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.³
- كما عرفه **Brow &Harve** : استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.
- ويعرفه **Robbins Stephen**: بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل والجاهزية للعاملين.
- يعرفه أفندي: بأنه "عملية لإعطاء الأفراد سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية ، وفي استخدام قدراتهم، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار.⁴
- كما يعرفه **Gomes – Megia at al**: عملية نقل الرقابة على سلوك الفرد بالعمل من المشرف إلى الفرد نفسه.

¹ زكريا مطلق الدوري، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال – دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية-، المجلة العلمية لجامعة سيهان، المجلد2، العدد1، الأردن، 2018، ص86

² حسن عبد السلام، على عمران، التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر العدد8، ديسمبر2017، ص5

³ جوان فاضل مهدي، أثر إستراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة ،مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد37، فيفري2018، ص6

⁴ أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

ثالثاً: أهمية تمكين العاملين

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الأفراد ، والمجموعة والمنظمة) حيث يساعد التمكين على توفير النمو التنظيمي ، وتوفير فرص التطوير التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات . ويمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي:

1. **على مستوى المنظمة:** يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة حيث أن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشمل على عدة عوائد عديدة لكافة الأطراف فبالنسبة للموظفين فإن السياسة توجد أمامهم فرصاً جديدة لإثبات أنفسهم و تطلق العنان لطاقت الموظف وتسلب الضوء على مواهب وإبداع الموظفين، بالنسبة للدائرة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبدو الموظف أكثر نشاط وحماس مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة. وينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المنظمة والعملاء يصبحوا أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحه.¹

- **توفير فرص التطور التنظيمي:** حيث أن أهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطور التنظيمي لت تحقيقها، حيث يوفر التمكين الفرصة اللازمة والكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية وهذا يؤدي إلى تنمية المرؤوسين ، وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة.²

ويساعد على تخفيض التكاليف وأخيراً فإنه يؤدي إلى تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية . هذه الأهداف هي الأهداف الرئيسية التي يسعى المديرين إلى تحقيقها.

- **زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة:** فالأفراد الممكّنين والذين يملكون المعلومات والسلطة في إتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع على المنظمة.³

¹ محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات دار وائل ، الطبعة الثانية، 2006 ، ص13

² عبد المجيد قدي ، اشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004 ، ص07.

³ مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية من 25-27 - 28

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

- يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة: حيث يشترك أكثر من شخص في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات، وعلى ذلك تصير الإدارة قريبة من أن تكون جماعية.
- تسهيل التخطيط الإستراتيجي طويل المدى: حيث أن التمكين يعطي الوقت والفرصة الكاملة للرئيس في المنظمة للتفرغ للقيام بمهامه الرئيسية والتي تشمل التخطيط الاستراتيجي.
- زيادة الإنتاجية: حيث تتفرغ الإدارة للقيام بالأعمال التي تعمل على زيادة إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها ، كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة، زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية، إدارة الوقت.

2. على مستوى المجموعة: إن تمكين عمل المجموعات تصنف إلى أربعة وهي:

- تطوير فرق العمل: يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فان هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد، إلى الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل والكيفية التي تسند بها تلك الأعمال مهمة للغاية فهي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم ولهذا فان فوائد عمل فريق العمل تعددت وقد يكون أهمها:

- تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.
- تزيد إحساس العاملين بالهوية.
- تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي.
- تخلق بيئة عالية التحفيز و توفر مناخا مناسباً للعمل.
- تؤدي إلى استجابة سريعة إلى التكنولوجيا.
- تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة المهام.
- تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، و تقدم حلولاً مبتكرة لها.
- تحسّن مستوى ونوعية القرارات.
- تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- تحسّن مستوى مهارات الأعضاء.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

- بناء فريق قوامه الثقة: فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبقدرة الفريق، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده .
- زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة: إن من أهم معوقات الإبداع والابتكار في المنظمة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الإدارة هو عدم الأيمان بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.
- زيادة قدرة الفريق على التحليل: وتكمن فوائد تمكين فريق العمل بالطريقة الصحيحة فيما يلي:
 - استغلال الوقت، وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.
 - مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة وإثراء معرفتهم.
 - حث الفريق على العمل، حيث يحس أفراد الفريق بأن الإدارة تثق بهم وبالتالي يقدمون أفضل ما عندهم.
 - استخدام الخبراء الذين لديهم معرفة قد لا تتوفر لدى الإدارة.¹
- 3. على مستوى الأفراد: تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. أذ يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم والابتكارية ومنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.²

¹ عطية حسن أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2003، ص 43

² باسم عبدالحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012، ص 265

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

رابعاً: عناصر تمكين العاملين

1. مشاركة المعلومات: يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين، حيث تتم الأعمال بروح جماعية، ومن خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي والقرار يتخذ من الأفراد والإدارة أنفسهم جماعيا، و تكون آراؤهم و مقترحاتهم مدخلا للقرارات الاستراتيجية المهمة .

وتعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين ، ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري والذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي، و يكون لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات معنى إذ يمكن للعامل المفوض له بناء على المعلومات المكشوفة له تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد و المخاطر لكل تصرف يقوم به.

وتتمثل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين الممكنين هي:

أ. المعلومات العامة: وتهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمنظمة وتشمل:

- الفهم والإدراك الجيد للبيئة المحيطة التي تعيش فيها منظماتهم، وما تتضمنه من فرص و تحديات.
- الإلمام بالتغيرات التي حدثت وتحدث في البيئة وأن يتفهم الواقع الجديد والمؤشرات التي يدل عليها المستقبل.
- استيعاب التغيرات العالمية في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والتعليمية واتجاه هذه التغيرات في المستقبل.
- التعرف على انعكاسات التغيرات في البيئة المحلية و العالمية على المفاهيم الإدارية التي تمارسه المنظمة وتهيئة العاملين نفسيا و ذهنيا لتقبل التغيرات لتطوير هذه الممارسات.

ب. معلومات الصورة العامة للمنظمة: تهدف المعلومات إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للمنظمة والقدرات التي تملكها للتكيف مع البيئة الخارجية، و تشمل:

- فلسفة والرسالة الأساسية للمنظمة ومجالات عملها ونشاطاتها.
- الخطط الاستراتيجية المالية والتسويقية وتعليمهم الأصول العلمية لتصميم هذه الخطط.
- التعرف على الإمكانيات الحقيقية التي تملكها المنظمة والمتمثلة في المهارات، الخبرات، التكنولوجيا، الموارد ورأس المال
- الإلمام بعمليات التوجيه والتنظيم والتنسيق التي تتخذها الإدارة العليا لإحداث المزج والتفاعل بين هذه الإمكانيات لإنتاج المنتجات و الخدمات التي تلبي رغبات وتوقعات عملاء المنظمة.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

ج. معلومات متعلقة بالأداء: تهدف إلى تدعيم العاملين بكيفية حساب المعاملات والمؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمنظمة، وذلك من خلال تدريبهم على:

- تحليل نسب و مؤشرات الأداء
- قراءة قوائم الحسابات والميزانيات وتفهم دلالات أرقامها.
- التعرف على أنظمة الدفع والتعويضات "الأجور، الحوافز...."
- تقييم فاعلية وقيمة كل المعلومات والأنشطة المكلفة بها الأقسام التي يعملون بها.
- تحريك الأرقام في الاتجاه الصحيح.

د. المعلومات الشخصية: وتهدف إلى إكسابهم المهارات القيادية ومهارات تقدير نسبة مشاركة كل فرد وفريق في النتائج من خلال إمداد العاملين بالمعارف التالية:

- تعريف كل فرد بدوره والمنطق من وجود هذا الدور وعلاقته بسائر الأدوار الأخرى بالمنظمة، وكذلك تأثيره على النتائج الكلية للمنظمة.
- قواعد حساب المكافآت التي يستحقها كل فرد وكيفية ربطها بالنتائج المالية التي تحققها المنظمة.
- كيفية تقدير الأعمال التي يقوم بها كل فرد على المعلومات المتعلقة بعمله.

2. الإدارة الذاتية: إن التمكين، و لتجنب الفوضى و خلط الأمور والخروج عن الأهداف العامة للمنظمة، ومن أجل تحديد أفضل المسؤوليات، فإنه يلجأ إلى تحديد إطار يمكن العاملين من التحريك الذاتي، والإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي حدود تصرفات العاملين؟ وما هو نطاق مسؤولياتهم؟
 - كيف توجه الإدارة طاقات العاملين و قدراتهم الإبداعية في المسار السليم؟
 - ما هي الأدوار التي سيلعبها العاملون؟
 - ما هو الإرشاد، التدريب، التوجيه المطلوب لدعم قدرات العاملين؟¹
- بمعنى آخر إطار الإدارة الذاتية ما هي إلا قواعد ونظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض والتأكد، ويتحدد دور القيادة في فرض النظام والالتزام في اتجاهين:
- * **الاتجاه الأول:** يتعلق بتحديد مقاييس الأداء والأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو من المنظمة.

¹ كرمية توفيق، تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص83

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

* **الاتجاه الثاني:** يتحدد في وضع أنظمة متحركة تتعلق بالعلاقات الإنسانية و التي تحفز المنافسة والابتكار و الجودة و البحث و التطوير.

3. **فرق العمل:** من الأشكال الأخرى لتمكين العاملين الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل، إذ أن الهيكل البيروقراطي التقليدي حيث توجد حدود فاصلة للسلطة وتسيطر سلسلة الأوامر لم يعد مناسباً للمنظمة الحديثة. لقد أصبح مطلوباً من العاملين في القطاعات والإدارات و الأقسام المختلفة أن يلتقوا مع لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية، وبالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق. ويعرف فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة و يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها، وتهدف المنظمات من خلال اعتماد هذا الأسلوب إلى:

- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية.
- الشعور بالمسؤولية المشتركة و الرقابة الذاتية.
- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية.
- الالتزام بتحقيق الأهداف.
- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها.
- اتخاذ القرارات أكثر فعالية ورشداً.
- اعتماد نظام اتصالات جيد.
- تطوير مهارات و قدرات الأفراد.¹

وتوجد عدة أشكال لفرق العمل تختلف فيما بينها حسب الفترة الزمنية "مؤقت-دائم" التبادلية "التخصيص والإثراء الوظيفي" وحسب طبيعة المهام والوظائف "كاملة أو جزئية". وتعتمد عملية تمكين العاملين على نوع من فرق الإدارة الذاتية، بحيث يتوافر لهذا النوع من الفرق كامل الصلاحيات لإدارة نفسه بنفسه، وتحقيق أهدافه وتحديد موارده المادية وتدريب أفرادهِ وتعيين واختيار الأفراد .

¹ المرجع نفسه، ص84

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

ويتميز هذا النوع من الفرق أنه:

- فريق مستمر يدير نفسه ذاتيا.
 - يحدد الأهداف، يخطط ويتخذ القرارات.
 - يحل المشكلات.
 - يوزع الأدوار، يحدد المسؤوليات ويراقب.
 - الفريق لا يعتمد على الإدارة إنه "مستقل نسبيا، يتحرك ذاتيا"
 - مجهودات الفريق ونتائجه أكبر من مجرد جمع لمجهودات الأعضاء إنما حاصل ضرب وتفاعل.
 - فعالية الفريق الواحد تؤثر على فعالية الفرق الأخرى.
 - الفعالية الكلية للمنظمة تتكون من فعالية الفرق الموجودة فيها.
- وفي الأخير، يمكن القول أن مشاركة المعلومات و تحديد إطار التحرك الذاتي وسيادة روح الفريق لا تعمل فقط على زيادة تمكين العاملين و لكنها أيضا تساعد في:
- تحسين نتائج العمل.
 - الرغبة المستمرة للعاملين للتطوير وخدمة الأهداف الكلية للمنظمة.¹

¹ المرجع نفسه، ص 85

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

المطلب الثاني: أساسيات تمكين العاملين

سنتطرق في هذا المطلب إلى خصائص تمكين العاملين ومراحل وأساليبه وأنواعه وأهم مستوياته:

أولاً: خصائص تمكين العاملين

التمكين حالة تتميز بعدد من الخصائص ومن أهم تلك الخصائص ما يلي:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
 - الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
 - المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
 - المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها الموظف¹.
- كما أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم، وأن من

خصائص تمكين العاملين ما يلي:

- **التقرير الذاتي:** ويعني حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- **الأهمية الذاتية:** ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم، وأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحظون به.
- **ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويتقنون 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 منظماتهم وإحساس الآخرين بهم والسماع لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بآرائهم والاستفادة من ذلك كله².

¹ ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص7

² الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص141

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

ثانيا: مراحل وأساليب تمكين العاملين

1. مراحل تمكين العاملين:

إن عملية التمكين لا تنفذ باتخاذ قرار إداري من قبل رأس الهرم فقط، ولكن هذه العملية تمر بعدة مراحل هي:

- **المرحلة الأولى: تعزيز ثقافة التمكين**
الخطوة الأولى في عملية التمكين تكمن في إدراك إدارة المنظمة أن هناك حاجة لتغيير ثقافة المنظمة فيما يتعلق بالتمكين وإقناع المسؤولين فيها بضرورة التخلي عن جزء من صلاحياتهم.
- **المرحلة الثانية: تشجيع المديرين على تمكين المرؤوسين**
يتم في المرحلة الثانية تشجيع المديرين للعمل على تفويض الصلاحيات لمرؤوسيهـم وتمكينهم بحيث يستطيعوا أن يؤديوا أعمالهم بدون الرجوع إلى استشارة الإدارة.
- **المرحلة الثالثة: اختيار الأفراد**
يتم اختيار المرؤوسين الذين لديهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم، وكذلك الذين لديهم المهارات المتعلقة بالاتصال والتعامل مع الآخرين ضمن فرق العمل التي يتم تشكيلها وان يكون لديهم نظرة شمولية لنشاطات المنظمة وعملياتها وكيفية تداخلها وتفاعلها مع بعضها.
- **المرحلة الرابعة: التدريب والتحفيز**
في هذه المرحلة يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتأهيل الموظفين مثل برامج مهارات الاتصال والعمل الجماعي بالإضافة إلى برامج التدريب الفنية المتعلقة بأداء العمل المناط بالموظف، كذلك فانه ينبغي أن يتم اعتماد نظام للحوافز مرتبط بعملية التحسين وبمستوى الأداء.
- **المرحلة الخامسة: التغذية العكسية**
من الضروري أن يتم توفير التغذية العكسية للموظفين عن مدى التقدم في أعمالهم ونسب إنجازاتهم أوأال بأول، وهذا ما يساعدهم في معرفة وضعهم وتقدير الجهود اللازمة النجاز العمل المكلفين به.
- وقد صنف **Blanchard, et al** عملية التحول إلى ثلاث مراحل هي:
- **المرحلة الأولى: بداية الرحلة ووجهتها**
وتتضمن عملية التغير نحو التمكين والبدء الفعلي بالتغيير والتسليم به.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

- المرحلة الثانية: التغير والتشبيط

وتتولد لدى العاملين أثناء هذه المرحلة معرفة بالهدف الذي يبتغونه إلا ما يعوزهم آنذاك هو عدم التأكد في كيفية الوصول إليه.

- المرحلة الثالثة: تبني التمكين وتنقيته

بالنسبة للذين قرروا المضي قدماً سيرون موظفيهم بكافة مستوياتهم وقد تبنوا عادات ومواقف وسلوكيات جديدة تتماشى مع التمكين ويتصرف العامل بمسؤولية أكبر ويجلس العاملين على طاولة الحوار مع قادتهم إلا أنهم ما يزالون في طور التعلم وقد يتأخر بعضهم ويحتاج إلى الدعم وهذا هو دور التهذيب والشعور بالرضا عما قطعه كل عامل.¹

2. أساليب تمكين العاملين:

لقد تعددت أساليب التمكين في المنظمات المعاصرة وذلك لاختلاف توجهات المديرين ودرجة تبنيهم لثقافة التمكين في منظماتهم، ويشير Lashley إلى العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني يعطيها المديرين لأهداف التمكين والتي تتمثل في:

- **التمكين من خلال المشاركة:** حيث تمنح المنظمات السلطة للعاملين في اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ القرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه بالتدريب على الاهتمام بالعملاء، والتدريب الوظيفي.
- **التمكين من خلال الاندماج:** حيث تعمل المنظمة على الاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، بحيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات في اجتماعات دورية لتوصيل المعلومات والاستشارة للحصول على معلومات مرتدة.
- **التمكين من خلال الالتزام:** حيث تعمل المنظمة على تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى على الأداء المطلوب.
- **التمكين من خلال تقليل من مستويات الإدارية:** حيث تعمل المنظمة في ظل البناء التنظيمي المسطح لمستويات وخطوط سلطة أقل ما يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين، ويتطلب هذا النموذج إزالة

¹ غانم ارزوقي انيس، ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء التنظيمي - بحث ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، العدد 69، جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد، 2009، ص 79

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، كما يتم التركيز على التدريب والتطوير للموظفين.¹

ثالثا: أنواع تمكين العاملين

قسم (Suominen) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:

1. **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
2. **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات 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 الذى يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.²

رابعا: مستويات تمكين العاملين

يعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية في مؤسساتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لا كن المشكلة هي في كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجيتا، وحل هذه المشكلة يكون في التمكين، وهو أكثر سهولة مما نعتقد مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عاليا من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا، وتطبق كثير من المؤسسات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المؤسسات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي مؤسسات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين الحرية والسلطة الكاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات، وأساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح في الشكل التالي :

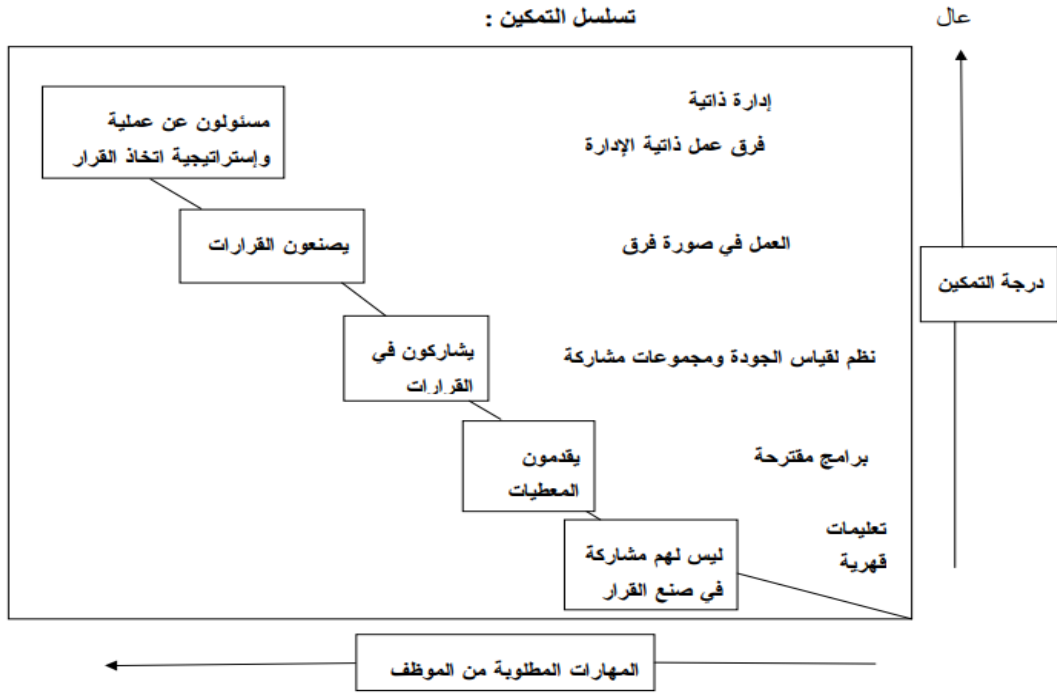
¹ دزيرية نصرات، منية عيساوي، تمكين العاملين وأثره على تعزيز الثقافة التنظيمية -دراسة حالة المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي-

مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2022/2021، ص10

² علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، دار البادية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 2006، ص32

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

الشكل رقم (03): مستويات تمكين العاملين



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 38

يتضح من الشكل السابق أن التمكين يتدرج من أقل درجة إلى أعلى درجة، ففي المرحلة الأولى لا بد أن يكون التدريب مكثف، أي إعطاء التعليمات المتكررة، حيث يكون التمكين منخفض، فالعمل روتيني والقرارات متكررة، ثم يتدرج إلى إبداء الاقتراحات بداية التمكين، ثم المشاركة في القرارات متمثل في حلقات الجودة، وهو نوع من التمكين المباشر، ثم صنع القرارات والمسؤولية الكاملة واتخاذ القرارات والعمليات والاستراتيجيات، فهنا يكون التمكين يكون مرتفع، حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المؤسسة وهو نوع من التمكين المطلق، الذي يمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع المكافأة، فالمؤسسات التي وصلت إلى هذا المستوى من التمكين تسعى إلى التعلم المستمر، إذ يعتبر العمال مصدراً أولاً لقوة المدير، وليس تكلفة أو إنفاق يجب خفضه، كما يتم في هذه المؤسسة تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيباً من الأرباح.

كما قسم Meshome و Glinow التمكين إلى ثلاث مستويات، وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها الموظفون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها الموظفون تطبيق تلك السلطة. وهذه المستويات تتمثل في:

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

المستوى الأعلى: الاستشارة الانتقائية

حيث يطلب من الموظفين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض القرارات، وهنا ال يستطيع الموظفون فهم المشكلة وبالتالي ال يستطيعون تقديم الآراء.

المستوى المتوسط: ويظهر هذا المستوى عندما تتم استشارة الموظفين بشكل الوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، مع إمدادهم بكافة التفاصيل والمعلومات حول المشكلة المطروحة، ومن ثم تستخدم هذه المعلومات من قبل الموظفين من أجل إعطاء آراءهم للمشرف لكن القرار الأخير والنهائي هنا يعود إلى أصحاب:

السلطة المستوى الأدنى: يتمثل هذا المستوى في إفادة جميع المشرف عليهم بكافة المعلومات ثم تترك لهم حرية الإدلاء بآرائهم مع امتلاكهم لزماد السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار¹.

¹ حمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم الكتب الحديث، دار جدار للكتاب العالمي، أريد، 2009، ص46

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

المطلب الثالث: طبيعة تمكين العاملين

سنتطرق في هذا المطلب إلى مقومات تمكين العاملين وأبعاده وأسبابه وأهم معوقاته:

أولاً: مقومات تمكين العاملين

1. العلم والمعرفة والمهارة: فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة أعلى واستقلالية أكبر، وتعتبر المعلومات هي السلاح المهم الذي يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل.
 2. الاتصال وتدفق المعلومات: إذ أن الاتصال الفعال في المنظمات الناجحة يعزز مبدأ الابتكار والابداع ويختصر الكثير من الجهود.
 3. الثقة بين القائد والمرؤوس: وهي مقوم جوهري من مقومات التمكين، وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وتبنى الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين ومشاركتهم همومهم ومشاكلهم.
 4. الحوافز المادية والمعنوية: حيث أن التمكين مسؤولية تبادلية فكما فيه مشاركة في المنافع فهناك مشاركة في المخاطر أيضاً ومحاسبة على النتائج، وكل ذلك يتطلب نظاماً للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح ولا بد أن تكون تلك الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين.
- وفي ضوء تلك المقومات فإنه يمكن القول أن التمكين لا ينشأ بدون تلك المقومات بل إن تلك المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المنظمة، وتغير الثقافة العامة لجميع من فيها حول الثقة والمعرفة وتفعيل نظم الحوافز والاتصالات بين جميع الأفراد في المنظمة.¹

¹ فائق محمد عبد الرحمن الملقح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية - للجامعة الإسلامية بغزة -، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، غزة، 2016، ص36

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

ثانيا: أبعاد تمكين العاملين

تتمثل أبعاد تمكين العاملين في أربعة أبعاد تتمثل فيما يلي:

1. **المهمة:** يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للعامل الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للعامل الممكن من تغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة كرضا العاملين على سبيل المثال.

تحديد المهمة: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها العامل أو مجموعة العاملين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟، ومن ثم إعطاء الفرصة للعاملين للقيام بإنجاز المهام؟، وإلى أي مدى هناك تضارب بين المسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟.

2. **القوة:** إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها العمال نتيجة تمكينهم والمهام التي يقوم بها وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

3. **الالتزام:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام العاملين والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز العاملين من خلال توفير احتياجات العامل للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

4. **الثقافة:** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المؤسسة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجه للمهمة، الأدوار، أو التحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف بقوة تحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين، يعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، إن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المؤسسة كما يعتقد بعض الباحثين أن مفهوم التمكين دفع إلى الأمام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج العامل في ثقافة المؤسسة ويتخذ قرارات تميز بالاستقلالية. فمن هذا المنطلق فإن مستوى التمكين

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

يتفاوت من مؤسسة إلى أخرى ويعتمد على مدى تشجيع و تسهيل ثقافة المؤسسة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين، والجدول الموالي يبين هذه الأبعاد¹.

ثالثا: أسباب تمكين العاملين

يعتبر تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمامات الباحثين في مجالات إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينيات ،وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث أن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء، ورضا العاملين ، الالتزام التنظيمي والفعالية وإدارة الأزمات بفعالية². وقد حدد أفندي أسباب اللجوء إلى التمكين كالاتي:

1. حاجة المؤسسة إلى الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة.
2. تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
3. عدم انشغال الإدارة العليا بالأمرور التقليدية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمل.
4. ضرورة الاستقلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المؤسسة وتميزها.
5. أهمية الحد من التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات.
6. إطلاق قدرات العمال الإبداعية والخلاقة.
7. توفير الرضاء الوظيفي والتحفيز والانتماء.
8. إعطاء العمال مسؤولية أكبر وأكثر لإنجاز عملهم³.

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين ، إطار مفاهيمي، ورقة عمل للملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر-17 18 ابريل، 2005،

ص 7

² مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008،

ص 40

³ عطية حسن أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2003، ص25

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

رابعاً: معوقات تمكين العاملين

إن عملية تمكين العاملين ليست عملية سهلة خاصة، إذا ما أتضح إن هناك عدداً من المحددات الرئيسة التي تقف عائقاً أمام تحقيق فاعلية هذه العملية. فقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى عدة معوقات للتمكين بينها:

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
 - زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.
 - تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
 - زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
 - زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
 - إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
 - زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
 - عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
 - اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.¹
- كما تم تصنيف معوقات أخرى كما يلي:

- عدم الثقة بالإدارة
- خوف الإدارة العليا من فقدان القوة
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم
- خوف العاملين من تحمل المسؤوليات والمسألة
- ضعف مصداقية الإدارة
- البناء البيروقراطي التقليدي السائد
- انفصال الإدارة عن العاملين مادياً وهرمياً
- عدم الاستعداد لتقبل التغيير وعدم الرغبة فيه.²

¹ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص -دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد1، 2001، ص45

² الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية " ، الطبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011، ص183

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

خلاصة الفصل:

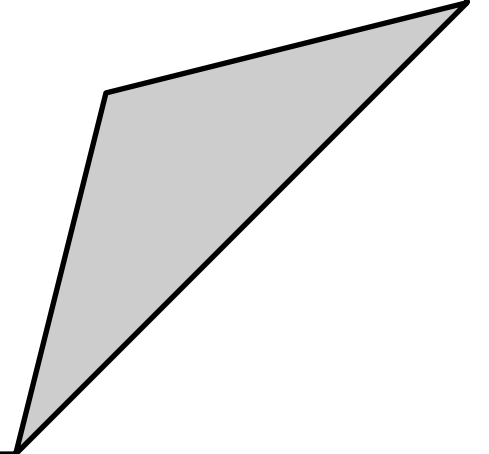
تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في التغيير والتطوير التنظيمي الذي يعد أهم سمة من سمات العصر الحديث حيث تحتاجه جميع المؤسسات لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة، كما أنه لا شك أن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه هو زيادة العائد لأصحاب المصالح مع المؤسسة، لتحقيق ذلك يتطلب من العامل أن يكون مسيطرًا على أعماله حيث أن تمكين العاملين يعد أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والممارسين باعتباره أسلوبا يضمن للعاملين مساهمة حقيقية في اتخاذ القرار من خلال تزويدهم بالمعلومات وتحميلهم المسؤولية ومنحهم الصلاحيات واعطائهم الفرصة في تطوير ذاتهم وتطوير المؤسسة.

الفصل الثاني:

أثر الثقافة التنظيمية على

تكوين العاملين في مؤسسة

اتصالات الجزائر - الأغواط-



الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

تمهيد:

عرفت اتصالات الجزائر نقلة نوعية من حيث ركوبها سفينة التكنولوجيا الحديثة، لم يكن أحد يدرك مدى أهمية هذه الخطوة بالنسبة للجزائر المعاصرة، فالرهانات كانت أكبر من التصور ذاته، إلا أن الإدارة الجزائرية كسرت الحواجز وتحدت الصعاب لتصنع في الأخير للجزائر إسمًا في عالم الاتصال، وهذا من خلال تبنيها تكنولوجيا عالية لتحسين جودة خدماتها و لا يتحقق هذا إلا من خلال وجود مورد بشري كفء قادر على تسييرها والتحكم فيها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بامتلاك ثقافة تنظيمية تسمح بالتأثير على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما سنتطرق له من خلال المبحثين:

- المبحث الأول: مدخل لمؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط -
- المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية و اختبار الاداة.
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج.

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

المبحث الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط -

سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال المطلب الأول، أما سنتطرق في المطلب الثاني إلى تعريف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط -، وفي المطلب الثالث سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط - وتحليله.

المطلب الأول: نشأة ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر

وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسية، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

وتحت شعار :

- مردودية rentabilité
- فعالية efficacité
- جودة الخدمة qualité de service بدأت نشاطها الفعلي.

ثانيا: نشاطات المؤسسة

تتمحور نشاطات المجمع حول :

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات،
- ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية و تسهيل عملية الحصول على مختلف خدمات الإتصال ولأكبر عدد ممكن من الزبائن و خاصة في المناطق المعزولة.

¹ www.algeriatelecom.dz 22/05/2023 14 :23

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

المطلب الثاني: تعريف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط-

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط-

هي أحد المصالح ذات اختصاص جهوي تتولى عملية الإشراف على ثلاث 03 ولايات من حيث التسيير الإداري، والتجاري، والتقني والولايات هي الأغواط، الجلفة و البيض، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلاً :

- المركز الجهوي لصيانة أجهزة التراسلات؛

- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي،

- المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائر، وهي:

- الجودة.

- الفعالية.

- نوعية الخدمات.

ثانياً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط-

- السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛

- التنسيق بين مختلف المديرية العملية؛

- مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛

- مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛

- الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛

- تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية

وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛

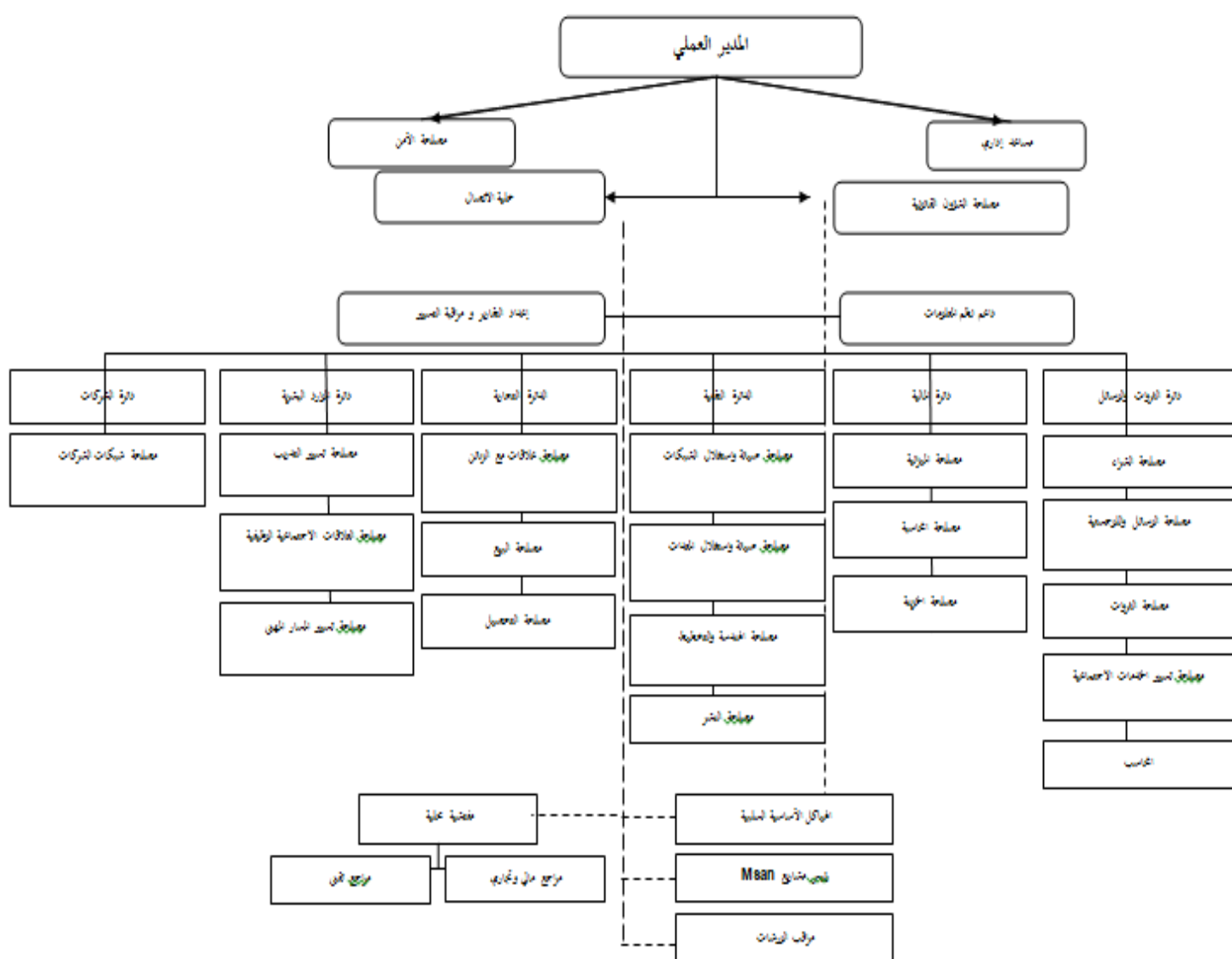
- الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

- دعم وتمويل مختلف المديريات العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
- السهر على تدريب الموظفين و تأطيرهم في مختلف المصالح؛
- العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن؛
- الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط-

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة الأغواط-



المصدر: مصلحة الموارد البشرية (انظر الملحق 01)

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي

مدير الوحدة : و توكل اليه المهام الأساسية :

التوجيه و الإشراف ، إصدار القرارات التنظيمية و الإدارية ، متابعة تنفيذ المخططات السنوية الإنجاز ، متابعة عن قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة سنويا و المقسمة على شكل مخططات كل شهرين (des objectifs bimestriels) الخ،

دائرة الثروات و الوسائل : من بين مهامها :

- تنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز
- الإعلان عن الصفقات الخاصة بالمديرية
- متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي
- اقتناء الوسائل (أثاث مكتبي ، ورق ، خزائن)
- الجرد السنوي للوسائل المكتبية و المعدات الخ

دائرة المالية : و تتكفل بما يلي :

- تحضير مشروع ميزانية الوحدة على أساس إقتراحات رؤساء الدوائر و مدير الوحدة،
- متابعة تنفيذ ميزانية الوحدة،
- متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز و تسديد نفقاتها الخاصة
- مراقبة التسيير و الصفقات و إنجاز الميزانية و الوضعيات المالية و التسجيلات المحاسبية، و كذلك العمليات خارج الميزانية،
- مراقبة جميع العمليات بالوحدة من إعتمادات مالية و فواتير و الإستهلاكات و مطابقتها للقوانين، و حسن التسيير الخ

الدائرة التقنية: و تتكفل بما يلي :

- متابعة صيانة الشبكات،
- حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة،
- ضمان الإستغلال الجيد للشبكة،
- نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية،
- تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والإتصال وغير ذلك.

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

الدائرة التجارية : وتتكفل بما يلي :

- متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وبالخصوص من ناحية عدد الزبائن الجدد، تحصيل الديون ... الخ
- تلبية الطلب المتزايد على الاشتراك في خدمة الهاتف الثابت والإنترنت،
- متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع الزبائن سواءا الأفراد أم المؤسسات،
- تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد و المؤسسات، بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع الشركة،
- ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها عملهم بشكل مستمر،
- تهتم بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة.

دائرة الموارد البشرية : ومن مهامها :

- متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف الى التقاعد، وكذا اعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة العليا،
- اعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والأداء،
- مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر،
- دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل،
- تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدها ومساواة دون محاباة لأحدهم على حساب الآخرين،
- استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، والإشراف على عملية التعيين بالتعاون مع باقي اطرارات المديرية.
- إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح مسار العاملين الذين ظهرت أخطاؤهم.

دائرة الشركات : وتعمل من خلال مصالحها على :

- متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملليها من المؤسسات.
- ضمان خدمات ما بعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع الدائرة التقنية.

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و اختبار الاداة

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بدراسة الميدانية ،حيث سنطرق لكيفية تصميم اداة الدراسة لننتقل بعدها الى ابراز اساليب المعالجة الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة ،ونختتم هذا المبحث في اجراء الاختبار لأداء الدراسة لتأكد من مدى ثباتها.

المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

تمثل مجتمع الدارسة في مجموعة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر الاغواط، وزعنا (43) استبانة على العاملين المتاحين، واسترجعنا 40 استبانة وهي الصالحة للدراسة.

أولاً: المحور المتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية

يتضمن مجموعة المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الحالة العائلية، وقد تم ترميز هذه البيانات الشخصية والوظيفية بأرقام مساعدة في إدخالها لبرنامج spss والجداول التالية توضح الرموز.

الجدول (01): ترميز متغير الجنس

المعلومات	الترميز
ذكر	1
أنثى	2

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (02): ترميز متغير السن

المعلومات	الترميز
أقل من 30 سنة	1
من 31 الى 40 سنة	2
من 41 سنة إلى 50 سنة	3
51 سنة فأكثر	4

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

الجدول (03): ترميز متغير الحالة العائلية

الترميز	المعلومات
1	اعزب
2	متزوج
3	مطلق
4	ارمل

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (04): ترميز متغير المستوى التعليمي

الترميز	المعلومات
1	ثانوي وأقل
2	جامعي
3	دراسات عليا
4	ما بعد التخرج

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (05): ترميز متغير الخبرة المهنية

الترميز	المعلومات
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
3	10 سنوات وأكثر

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

ثانيا: المحور المتعلق بموضوع البحث

يتضمن محورين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وتمكين العاملين وتتضمن هذه المحاور (55) عبارة.

الجدول (06): ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة من خلال طرح عبارات محددة الإجابة، وذلك لضبط اتجاه الإجابات من معالجة الموضوع إحصائيا.

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

المحور الأول: البيانات الشخصية

تم تخصيص هذا المطلب، بهدف عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال العرض البياني للتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية.

أولاً: الجنس

الجدول رقم (07) : توزيع العينة حسب نوع الجنس

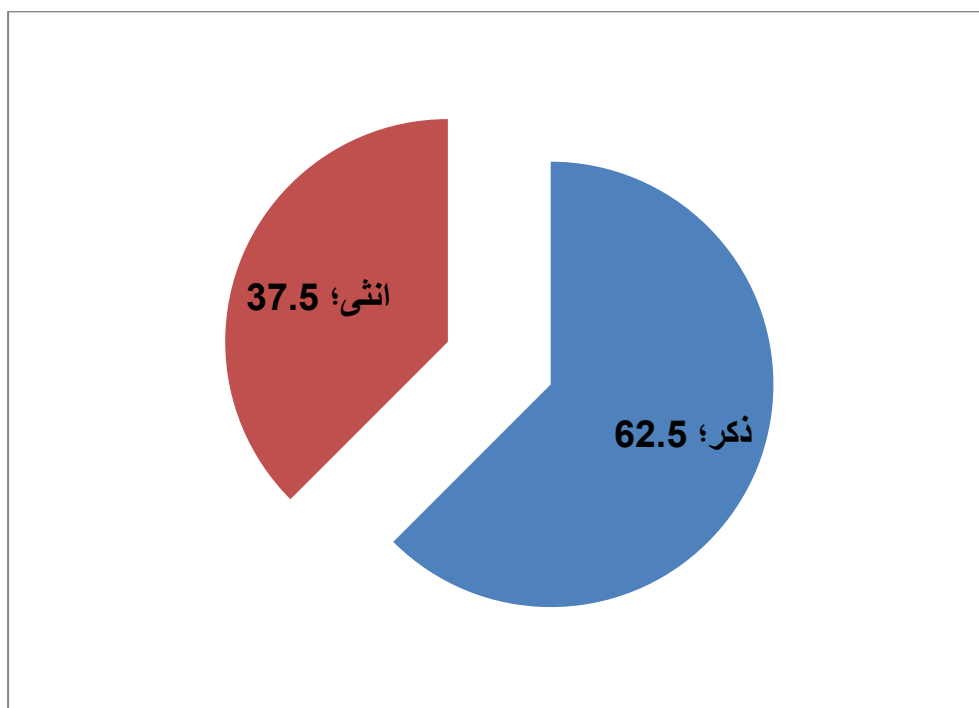
نوع الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	25	62.5%
أنثى	15	37.5%
المجموع	40	100%

القراءة الإحصائية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 62.5% وكانت لصالح الذكور، ثم تليها نسبة 37% كانت لصالح الإناث. أنظر للملحق (03)

التعليق: ونفسر ذلك بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تستقطب فئة الذكور بشكل خاص، ويمكن تبرير ذلك بطبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة، فعمل مؤسسة اتصالات الجزائر مرتبط بمسؤوليات كبيرة ويتركز أساساً على الجانب التقني كصيانة شبكات الهاتف والإنترنت وهذا ما يجعلها تعتمد على العنصر الذكوري بالأساس.

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

ثانيا: السن

الجدول رقم (08) : يبين توزيع العينة حسب السن

الفئة العمرية	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 30 سنة	00	00%
من 30 إلى 39 سنة	26	65%
من 40 إلى 49 سنة	10	25%
من 50 سنة فأكثر	04	10%
المجموع	40	100%

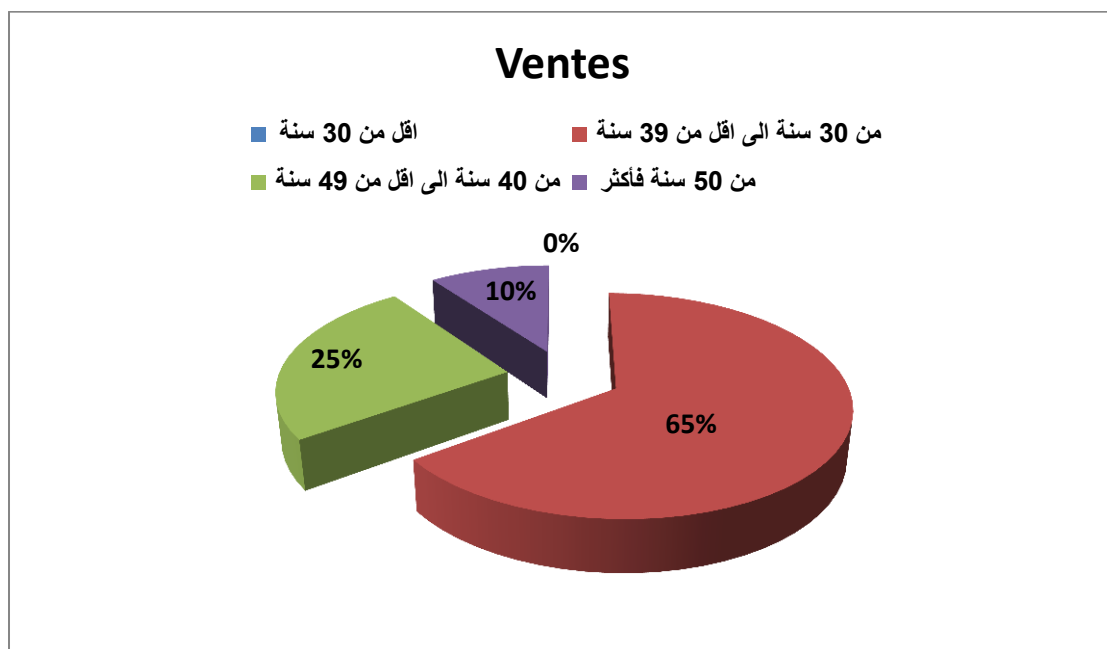
من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

القراءة الإحصائية : نلاحظ من خلال نتائج المبينة على الجدول أعلاه والمتعلقة بالفئة العمرية للعينة، أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة" بنسبة قدرت بـ 65%، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 40 إلى 49 سنة" بنسبة 25 % ، ثم تليها الفئة التي تبلغ من العمر "من 50 سنة فأكثر" بنسبة 10%، وأخيرا عينتنا تنعدم كليا من الفئة العمرية الأقل من 30 سنة . (أنظر للملحق 04)

التعليق: نفس من خلال ما حصده النتائج الإحصائية ، بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تستغل طاقات شبابية مما يجعلها تحقق مردودية في الإنتاج في المقابل إرضاء زبائنهم وذلك بتحقيق أحسن خدمة لهم.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن



من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss).

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

ثالثا: الحالة العائلية

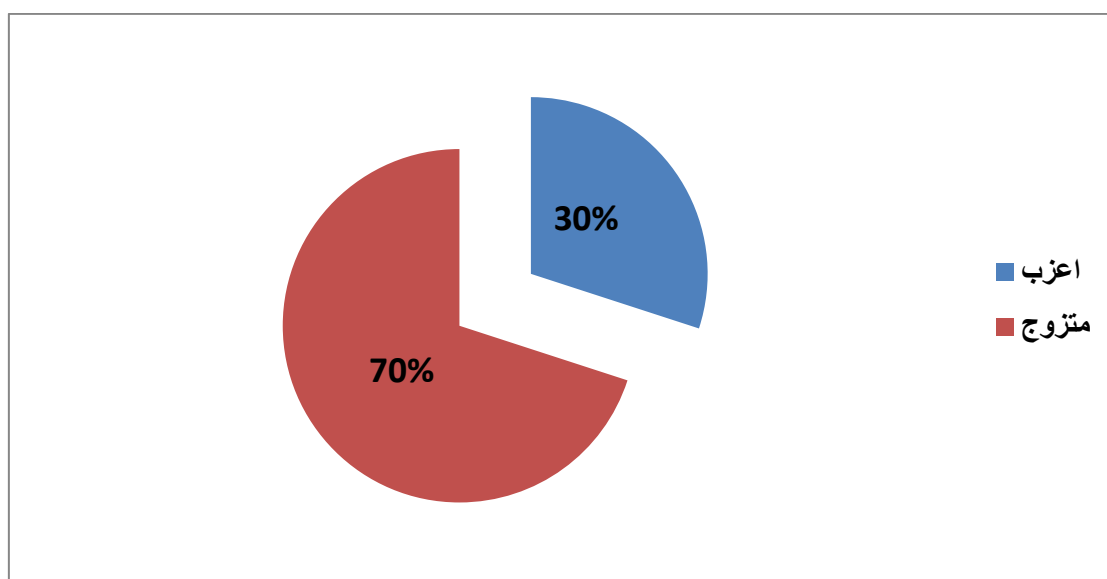
الجدول رقم (09) : يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية لأفراد العينة

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	12	30%
متزوج	28	70%
المجموع	40	100%

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

القراءة الإحصائية : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين الحالة الاجتماعية للعينة ، حيث تصدرت أعلى نسبة من العينة وقدرت بـ 70% متزوج ، ثم تليها نسبة 30% أعزب . أنظر للملحق (05)

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

رابعاً: المستوى التعليمي

الجدول رقم (10) : يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي وأقل	02	50%
جامعي	36	90%
دراسات عليا	02	05%
أخرى	00	00%
المجموع	40	100%

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

القراءة الإحصائية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، ومنه فإن أعلى نسبة قدرت بـ 90% من العينة لديهم مستوى جامعي، ثم تليها نسبة 05% من العينة لديهم مستوى دراسات عليا، وتليها نفس نسبة 05% مستواهم التعليمي أقل من ثانوي. أنظر للملحق (06)

التعليق: نفس من خلال ما ورد في النتائج الإحصائية بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك مورد بشري رفيع المستوى وأغلب موظفيها لديهم مستوى جامعي يتشكلون من مهندسين وذوي شهادات ليسانس وماستر من كل التخصصات مما يجعلها تستغل هذه الكفاءات في تحسين جودة خدماتها والرفع من إنتاجها.

الشكل (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

خامسا: الخبرة المهنية

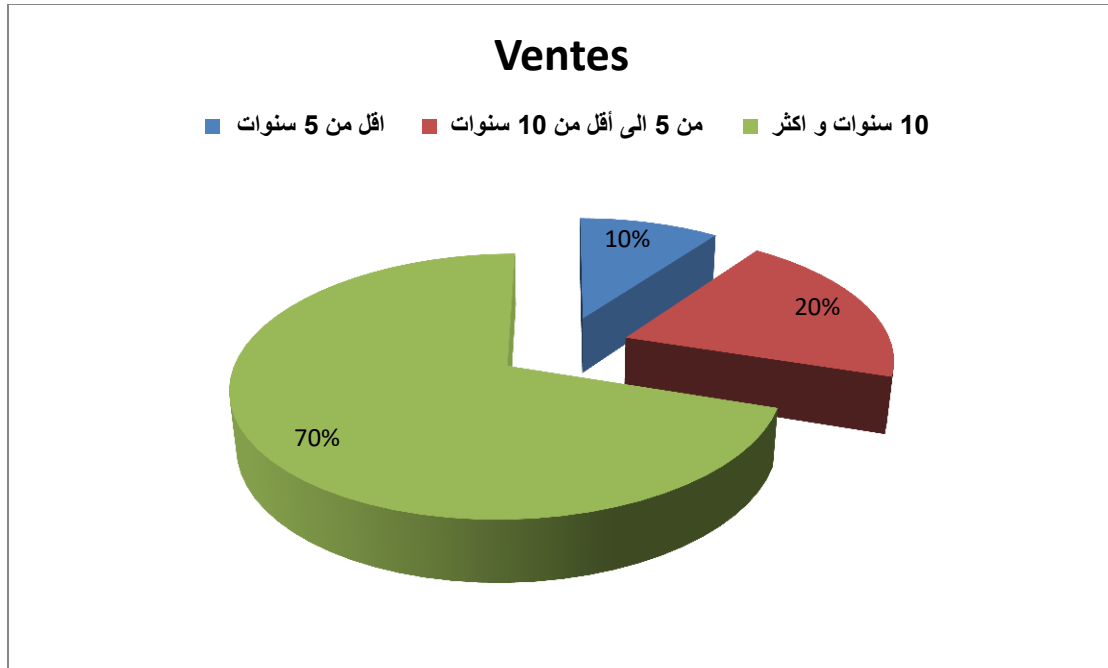
الجدول رقم (11) : يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	04	10%
من 5 إلى 09 سنوات	08	20%
من 10 فأكثر	28	70%
المجموع	40	100%

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

القراءة الإحصائية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية ، ومنه فإن أعلى نسبة قدرت بـ 70% من العينة لديهم أقدمية مهنية أكثر من 10 سنوات ، ثم تليها نسبة 20% لديهم أقدمية مهنية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات وفي الأخير تتصدر نسبة 10% لديهم أقدمية مهنية أقل من 05 سنوات. أنظر للملحق (07)

التعليق: نفسر من خلال ما حصده نتائج الإحصائية بأن مؤسسة اتصالات الجزائر غالبية عمالها يمتلكون خبرة مهنية مما يجعلهم أكثر دراية بعملهم وبالمهام المسندة إليهم وتطوير وتحسين من أداءهم وزيادة كفاءتهم من خلال تلك السنوات المهنية.



من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر الصدق والثبات من أهم المواضيع التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على أهمية النتائج ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستعملة في البحث ولذلك سوف نختبر أداة دراستنا ومعرفة إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة

تعد الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة استناداً إلى دراسات سابقة ومحاولة ملائمتها لدراستنا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة، كما كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق "مقياس ليكرت" ذي الخمس الدرجات الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

تم اختبار صدق أداة الدراسة بالاعتماد على آراء بعض الأساتذة لتحكيمها وذلك بعرضها عليهم كما هو مبين في الملحق رقم (08) وتركزت ملاحظاتهم على طول الأداة، وغموض بعض العبارات، أو تكرارها، وكذا بعض الملاحظات حول اتساق العبارات داخل كل محور، وقد تم الأخذ بملاحظات أغلب المحكمين، وتم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية والمكونة من 55 عبارة، كما تتضح في الملحق رقم (02).

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

ثانيا: اختبار ثبات الأداة

كما تم التأكد من ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach-Alpha

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): قياس ثبات وصدق القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ

إجمالي الصدق والثبات للإستبيان		
عدد الفقرات	إجمالي الثبات	إجمالي الصدق
55	0.897	0.947

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

توضح نتائج الجدول أعلاه بأن معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليه ، حيث يتراوح ما بين (0.897) أي بنسبة 89% وهو مرتفع وموجب الإشارة حيث جاء بمعامل الصدق (0.974) ، كما تشير النتائج المبينة في الجدول أن قيمة معامل ألفا لإستبيان المستخدم في الدراسة ، أكبر من (0.60) وهو الحد الأدنى المطلوب وفقا لـ (CHURCHILL G.A) فإن قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة، إذا كانت أكبر من (0.60) وعلى ذلك يسعنا القول بأن الإستبيان الوارد في الجدول السابق يتمتع بالثبات داخلي قوي لعباراته، أنظر للمحلق رقم(09)

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

لاختبار طبيعة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع هاته المتغيرات لاختبار شايبرو ويك وكانت النتائج كما هو في الجدول التالي، وبتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شايبرو ويك		متغيرات الدراسة
القيمة الاحتمالية $P.sig$	قيمة الاختبار Z	
0.026	0.936	الثقافة التنظيمية
0.004	0.964	تمكين العاملين

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن $P.sig$ لمحوري الدراسة (الثقافة التنظيمية و تمكين العاملين) أقل من مستوى الدلالة 0.05 بالقيم المساوية بالترتيب 0.026 و 0.004 لكل من محوري الدراسة وبذلك فإن توزيع البيانات لهذين المحورين لا يتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يجعلنا نتوجه لاستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات انظر للملحق رقم(10).

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها، كما يشمل هذا المبحث اختبار الفرضيات و بالتالي التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين.

المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة

سنعرض ونحلل في هذا المطلب مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (14): المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	[1.8 – 01]
غير موافق	[2.6 – 1.8]
محايد	[3.4 – 2.6]
موافق	[4.2 – 3.4]
موافق بشدة	[5 – 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

الجدول رقم (15): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور

القيم التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الأراء
01	هناك توافق بين قيمك وقيم المؤسسة التي تعمل بها	3.27	1.179	محايد
02	تمنح المؤسسة أهمية كبرى للوقت	3.97	1.153	موافق
03	هناك لوائح وقوانين تنظيمية تحدد الانضباط في العمل	3.90	0.964	موافق
04	هناك جو من التعاون في أداء المهام بين زملاء العمل	3.60	0.708	موافق
05	يحظى العمال بتقدير واحترام الرؤساء في العمل	3.42	0.969	محايد
06	يتحمل العمال مسؤولية أداء المهام والواجبات دون إشراف مستمر	3.25	1.269	محايد
07	توفر المؤسسة المناخ الملائم للعمل	3.35	1.259	محايد
08	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة بالانسجام والاحترام المتبادل	3.32	1.071	محايد
09	المؤسسة توفر للعمال ضمان المشاركة في اتخاذ القرارات	3.20	1.344	محايد
10	تخصص المؤسسة برامج للتدريب لأجل الرفع من أداء العاملين	3.70	0.574	موافق
X1	المتوسط والانحراف الكلي لمحور القيم التنظيمية	3.70	1.389	موافق

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

يتكون المحور من 10 عبارات، حيث يوضح الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لمتغيرات الدراسة حيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي وتم الإشارة عليه سالفًا

يوضح الجدول أن إجابات أفراد العينة لعبارات المحور المتعلق بالقيم التنظيمية ، فقد كانت إجابات

العينة محصورة بين 3,25 إلى 3,70 أي بين محايد وموافق و بمتوسط حسابي كلي قدره 3,70 و انحراف

معياري 1,389 بإتجاه رأي موافق فقد كانت إجاباتهم محصورة بين 1,66 و 3,16

التعليق : نفسر أن أفراد العينة المستقصين موافقين بالنسبة لفقرات محور القيم التنظيمية، وكان اتجاه اغلب

العبارات موافق، حيث يمكننا رؤية أن أفراد العينة لديهم توافق بين قيمهم و قيم المؤسسة، كما ان هناك جو

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

من التعاون في اداء المهام بين الزملاء، و المناخ السائد فيها ملائم لمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، ، انظر الملحق رقم(11).

الجدول رقم (16): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور المعتقدات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الأراء
01	تشارك في صنع القرار داخل المؤسسة	2.97	1.204	محايد
02	تشجع المؤسسة السلوكيات التي تلائم معتقداتنا	3.17	1.379	محايد
03	ترى ان المؤسسة تشجع على المساهمة في العمل الجماعي	3.42	1.328	محايد
04	انت ملتزم بالحضور والانصراف الرسمي	4.05	0.613	موافق
05	تقوم بالعمل الاضافي خارج أوقات العمل	3.75	0.808	موافق
06	تهتم المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال	3.12	1.702	محايد
07	تقوم بمساعدة الزملاء عند تأخرهم في انجاز مهامهم	3.72	0.871	موافق
08	تعتقد أن هناك تشجيع للموظفين لتقديم اقتراحات لتطوير العمل	3.22	1.358	محايد
09	تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل	3.00	1.333	محايد
10	تعتقد أن الحوافز المادية والعقوبات تطبق على الجميع	3.00	1.897	محايد
11	تعتقد أن هناك تقسيم عادل للمهام بين الموظفين	2.70	1.344	محايد
X2	المتوسط والانحراف الكلي لمحور المعتقدات التنظيمية	3.28	0.790	محايد

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

القراءة الإحصائية: يوضح الجدول أن إجابات أفراد العينة لعبارات المحور المتعلق بالمعتقدات التنظيمية ، فقد كانت إجابات العينة محصورة بين 2,70 إلى 4,05 بإتجاه أراء بين محايد وموافق و بمتوسط حسابي كلي قدره 3,20 و إنحراف معياري 0,790 بإتجاه رأي محايد .

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

التعليق: نفسر ذلك بأن المؤسسة بحاجة أكثر للمساهمة في تحفيز العمال المجتهدين في العمل وأن تمنحهم فرصة لتقديم إقتراحات جديدة يمكن أن تطور من فاعلية المؤسسة ، لا سيما تعزيز الإتصال الداخلي لتعزيز شبكة العلاقات الإجتماعية بالمؤسسة

الجدول رقم (17): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الاعراف التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الأراء
01	يسعى الموظف إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة	3.42	0.969	محايد
02	هناك توظيف الأبناء الموظفين في المؤسسة بعد تقاعد الآباء	3.17	1.071	محايد
03	تقوم المؤسسة بتوفير مناخ يشجع على الإبداع والابتكار	3.10	1.169	محايد
04	هناك تعامل خاص مع الموظفين دون وجود نصوص رسمية	3.20	1.190	محايد
05	تقيم المؤسسة الاحتفالات والمناسبات لترسيخ رسالتها	3.15	1.003	محايد
06	تشعر بالولاء والافتخار للانتماء لهذه المؤسسة	3.32	1.097	محايد
07	توجد طبقية أو عنصرية في المؤسسة	3.52	1.538	موافق
08	تدافع عن مصالح المؤسسة بقوة	3.72	1.025	موافق
09	هناك مناسبات غير رسمية تقوم فيها المؤسسة بتكريمات	3.20	1.395	محايد
10	معاملة مرؤوسك تؤثر على أدائك	3.52	1.128	موافق
X3	المتوسط والانحراف الكلي لمحور الاعراف التنظيمية	3.33	0.288	محايد

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

القراءة الإحصائية: يوضح الجدول أن إجابات أفراد العينة لعبارات المحور المتعلق بالأعراف التنظيمية ، فقد كانت إجابات العينة محصورة بين 3,10 إلى 3,72 بإتجاه أراء بين محايد وموافق و بمتوسط حسابي كلي قدره 3,33 و إنحراف معياري 0,288 بإتجاه رأي محايد

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

التعليق: نفس من خلال ما ورد إحصائيا في محور الاعراف التنظيمية فقد كانت اتجاهات اغلب افراد العينة نحو الحياد في اغلب العبارات و التي تنص على وجود توظيف للأبناء خلف للآباء الموظفين و ان هناك تعامل خاص مع الموظفين دون وجود نصوص رسمية ، او كشعور الافراد بالولاء و الفخر بالانتماء الى كيان المؤسسة محل الدراسة، او الدفاع عن مصالح المؤسسة بقوة.

الجدول رقم (18): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور التوقعات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الأراء
01	تتوقع أن الجميع يحصلون على العقوبة إذا ارتكبوا نفس الخطأ	2.55	1.228	غير موافق
02	تتوقع أنتفرض المؤسسة نظام رقابي على العمال	3.47	0.717	موافق
03	تتوقع من المؤسسة رفع الروح المعنوية للعمال لتحسين أدائهم	3.15	1.003	محايد
04	تتوقع أن الجميعي حصلون على المكافأة التي يستحقونها	3.27	1.025	محايد
05	يتوقع الرئيس في العمل من موظفيه نفس الأداء في العمل.	3.10	0.913	محايد
06	يتوقع الموظفون نفس طريقة التعامل من الرؤساء مهما تغيروا	3.00	1.026	محايد
07	تتوقع أن الموظف الجديد سوف يتلقى الاحترام من الجميع؟	3.55	0.818	موافق
08	تتوقع من زملائك في العمل التعاون معك لحل المشكلات	3.50	0.872	موافق
X4	المتوسط والانحراف الكلي لمحور التوقعات التنظيمية	3.20	0.504	محايد

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

القراءة الإحصائية: يوضح الجدول أن إجابات أفراد العينة لعبارات المحور المتعلق بالتوقعات التنظيمية ، فقد كانت إجابات العينة محصورة بين 2,55 إلى 3,55 بإتجاه أراء بين غير موافق ،محايد وموافق و بمتوسط حسابي كلي قدره 3,22 و إنحراف معياري 0,504 بإتجاه رأي محايد

التعليق: نفس أنه ليس هناك إختلاف بخصوص اتجاهات افراد العينة حول التوقعات التنظيمية و التي اتت مثل سابقتها من حيث التحفظ والحياد، مثلا: توقع فرض نفس العقوبات على الجميع او نظام رقابي على العمال، او كتوقع نفس التعامل مع الرؤساء مهما تغيروا.

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

الجدول رقم (19): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد العينة حول محور تمكين

العاملين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الآراء
01	تعقد المؤسسة دورات تدريبية لتحسين أداء عاملاتها باستمرار	3.70	0.504	موافق
02	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل خبرات العمل فيما بينهم	4.65	0.831	موافق بشدة
03	تتاح الفرصة للعاملين لتطبيق المعلومات والمهارات المكتسبة من الدورات التدريبية	3.47	0.974	موافق
04	يقوم رئيسك المباشر بتفويضك بالسلطة الكافية لأداء المهام الوظيفية	3.27	0.922	محايد
05	يمنحك المسؤول المباشر المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامك	3.47	0.922	موافق
06	توجد معايير واضحة في المؤسسة لعملية تفويض السلطة	3.27	1.128	محايد
07	تتلقى الدعم والتعزيز من الإدارة على جهودك في العمل	3.05	1.485	محايد
08	تشعر بالرضى و عدالة في نظام الترقيات المتبعة في المؤسسة	2.77	1.358	محايد
09	ترى أن أسس المكافأة والخوافز عادلة وواضحة لكل العاملين	2.90	1.323	محايد
10	تأخذ إدارة المؤسسة وجهة نظرك في الأمور التي تتعلق بعملك	3.32	1.097	محايد
11	يتم السماح لك بالمشاركة في صنع القرار	3.02	1.256	محايد
12	تشجع ادارة المؤسسة نقل المعرفة والمعلومات بين الأقسام	3.27	1.384	محايد
13	تخطط المؤسسة من أجل التحسين المستمر في جميع المجالات	3.67	0.892	موافق
14	توفر ادارة المؤسسة بشكل منظم الوقت والمعدات والتسهيلات والمال الكافي لتنفيذ الأنشطة	3.62	0.804	موافق
15	المؤسسة تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة	3.65	0.797	موافق
16	تعمل المؤسسة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أدائها	3.95	0.510	موافق
Y	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور تمكين العاملين	3.44	0.793	موافق

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

القراءة الإحصائية: يوضح الجدول أن إجابات أفراد العينة لعبارات المحور المتعلق بالتمكين العاملين، فقد كانت إجابات العينة محصورة بين 2,77 إلى 4,65 باتجاه أراء بين موافق، محايد وموافق بشدة وبمتوسط حسابي كلي قدره 3,44 و إنحراف معياري 0,793 باتجاه رأي موافق.

التعليق: نفسر بأن اغلب اجابات افراد العينة حول المحور كان باتجاه الموافقة، حيث يرى افراد العينة ان المؤسسة تعقد دوراتى تدريبه لتحسين اداء العاملين، و تشجع تبادل الخبرات فيما بينهم، او تفويض السلطة الكافية لأداء المهام في العمل، كما ان المؤسسة تشجع نقل المعرفة و المعلومات بين الاقسام، و التي بدورها تسمح بالمشاركة في صنع القرار داخل مؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

المطلب الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية، سنحاول في هذا المطلب إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتعلقة في (القيم، المعتقدات، الاعراف، التوقعات) التنظيمية والمتغير التابع تمكين العاملين، وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة، وذلك من اجل قبول الفرضيات أو رفضها وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

أولاً: طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

سنحاول هنا إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة بأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في كل من (القيم، المعتقدات، الاعراف، التوقعات) التنظيمية والمتغير التابع تمكين العاملين

جدول رقم(20): جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

معامل الارتباط بين	القيم	المعتقدات	الاعراف	التوقعات
التمكين	*0.400	**0.763	**0.573	**0.831

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

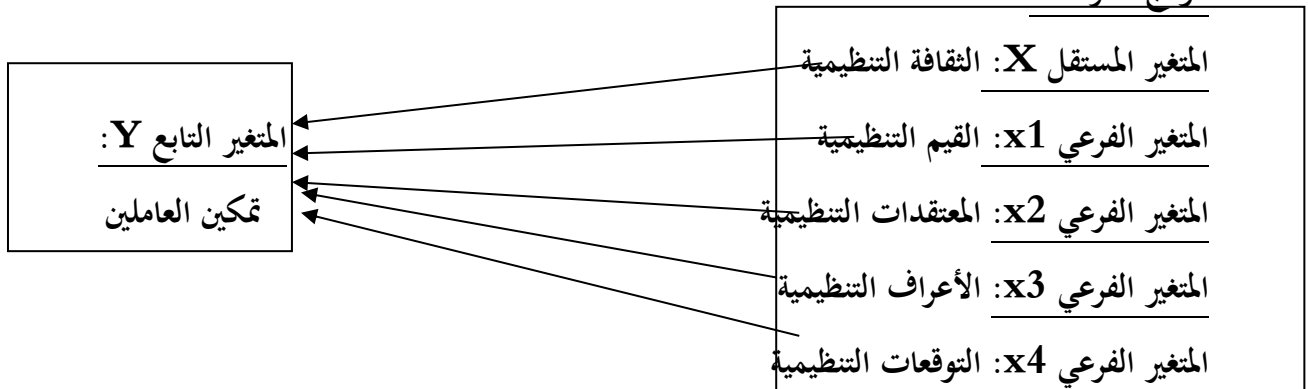
**ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

*ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول يظهر لنا أن كل المحور كان لها قيمة الدالة إحصائية مما يعني وجود علاقة طردية متوسطة و عالية، انظر للملحق رقم(12).

الشكل (10): نموذج الدراسة

نموذج الدراسة :



الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

بعد عرض وتحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان نقوم باختبار الفرضيات عند دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

1- الفرضية الرئيسة الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط - عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط - عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط - عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط - عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط - عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط - عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط - عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط - عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الرابعة :

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة للتوقعات التنظيمية على تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -

الاغواط - عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات

الجزائر - الاغواط - عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار الفرضية الرئيسية تم اعتماد الانحدار الخطي المتعدد:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

اختار F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار T		معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
			المعنوية sig	قيمة t		
			0.813	0.239	0.146	الثبات
			0.633	0.482	0.039	القيم
			0.168	1.406	0.283	المعتقدات
			0.960	0.051	0.013	الاعراف
			0.000	4.020	0.799	التوقعات
00.00	22.409	0.848	0.719			

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

نلاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية قد بلغ (0.000) وهي أقل من ($\text{sig} \leq 0.05$)، كما

نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.848 مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونلاحظ

بالإضافة إلى ذلك أن معامل التحديد يساوي (0.719) أي أن (72%) من التغير في مستوى تمكين

العاملين تفسره أبعاد الثقافة التنظيمية، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، انظر للملحق رقم (10)

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 0.039X_1 + 0.283X_2 + 0.013X_3 + 0.0799X_4 + 0.146$$

حيث أن:

Y: تمكين العاملين

X1: القيم التنظيمية

X2: المعتقدات التنظيمية

X3: الاعراف التنظيمية

X4: التوقعات التنظيمية

الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الجدول رقم (21) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.633 وهي اكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 و قبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون أن هناك أثر لبعء القيم التنظيمية على تمكين العاملين للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول رقم (21) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.168 وهي اكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 و قبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون أن هناك أثر لبعء المعتقدات التنظيمية على تمكين العاملين للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الجدول رقم (21) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.960 وهي اكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 و قبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون أن هناك أثر لبعء الاعراف التنظيمية على تمكين العاملين للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال الجدول رقم (21) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 و رفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن هناك أثر لبعء التوقعات التنظيمية على تمكين العاملين للمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال الجدول (21) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، و يمكن القول أن افراد العينة يرون أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على تمكين العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الرابعة التي اثبتت وجود أثر بعد التوقعات التنظيمية على تمكين العاملين.

الفصل الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط-، حيث تطرقنا الى تقديم لمحة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر، والى تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، و أبرزنا المهام والخدمات التي تقوم بها مع الإشارة الى الوسائل المتاحة لديها خصوصا ما لديها من موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية، فقد استخدمنا طريقة التحليل من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة (40) مفردة، وتم التوصل الى أن أفراد العينة لا يرون أن هناك أثر لبعد القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية على تمكين العاملين للمؤسسة محل الدراسة، في حين يرى أفراد العينة أنه هناك أثر لبعد التوقعات التنظيمية على تمكين العاملين للمؤسسة محل الدراسة.

الختامة

لقد حاولنا من خلال دراستنا لموضوع أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية توضيح العديد من المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتمكين العاملين، وإبراز أهمية ضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية الراجعة في تنمية وتطوير أداء مواردها البشرية ثقافة تنظيمية قوية بإعتباره حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها ، من أجل الإستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته، كان إلزاما على المؤسسة توفير التمكين لهذا المورد ، وبإعتبار التمكين متغير تابع لمجموعة من المتغيرات التي حصرناها في الثقافة التنظيمية بمكوناتها (القيم ، الأعراف ، المتعقدات ، التوقعات)، ويسعنا القول بأن درجة التمكين لدى العاملين في أي مؤسسة له علاقة بالثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة ، وتوجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من التمكين بإستخدام عدة أساسيات وإجراءات ، فالثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي لها علاقة مباشرة بمستويات التمكين وكيفية تحقيقه لدى العاملين، وعليه سمحت لنا هذه الدراسة بالتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات سواء تعلق بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي، إلى جانب مجموعة من التوصيات تم اقتراحها لمساعدة المؤسسة بانشاء ثقافة تخلق لأعضاء المؤسسة تماسكا كبيرا فيما بينهم.

الإستنتاج العام للدراسة:

من خلال ما تم عرضه سالفاً من تحليلات إحصائية وتفسيرها ومناقشتها وصولاً إلى ما كنا نسعى إليه وهو وجود أثر للثقافة التنظيمية على تمكين العاملين داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط وهذا ما أكدته نتائج نتائج الفرضية الفرعية الرابعة التي أثبتت وجود أثر بعد التوقعات التنظيمية على الصمت التنظيمي ومنه من توصلنا إلى مايلي :

- أن مؤسسة إتصالات الجزائر تمنح أهمية كبرى للوقت وذلك وفق لوائح وقوانين تنظيمية تضبط سلوك العمال داخل المؤسسة .
- هناك جو من التعاون في أداء المهام بين زملاء العمل ، لدرجة أنهم يساعدون بعضهم في حالة تأخر وغياب أحد الزملاء لسد كل الفراغات.
- أن المؤسسة تسعى لتوفير برامج تدريب للرفع من أداء العمال .
- أن العمال ملتزمين بالحضور والإنصراف الرسمي بالإضافة لقيامهم بالعمل الإضافي خارج أوقات العمل .
- أن العمال يدافعون بقوة عن مصالح المؤسسة
- يمنح المسؤولون المباشرين للعمال الخاضعين تحت جناحهم المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامهم .
- أن المؤسسة تستغل كل الموارد المتاحة لسد كل النقائص .

التوصيات والاقتراحات:

على ضوء الدراسة الميدانية التي قمنا بها لإبراز أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية فمن الضروري الخروج بجملة من الاقتراحات والتوصيات لمسؤولي المؤسسة في موضوع دراستنا عليها تساهم إلى حد ما في إرساء قواعد الثقافة التنظيمية وما يعقبه من نتائج لتمكين العاملين فيها ولتحسين صورة المؤسسة .

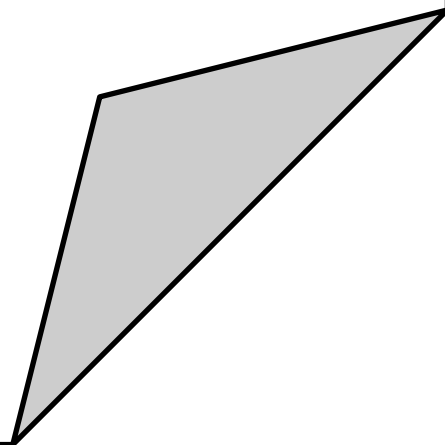
وعليه من بين الاقتراحات التي يمكن أن نخرج بها نسردها في النقاط التالية:

- يجب الإهتمام بالعنصر البشري كونه الركيزة الهامة في المنظمة
- يجب إشراك العمال في إتخاذ القرارات وإبراز قدراتهم.
- يجب تسهيل المهمة للباحثين وأصحاب الاختصاص من أجل إجراء دراسات تهتم بالعنصر البشري داخل المنظمة
- يجب على الإدارة الحفاظ على العلاقات الإنسانية بين العمال داخل المؤسسة .
- يجب على الإدارة توفير كل ما يتطلبه العامل وتحفيزه لإنجاز عمله على أكمل وجه .

ثالثا: آفاق الدراسة

- أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
- دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات.
- علاقة استراتيجية التمكين بالتطوير التنظيمي.

قائمة المراجع



أولا : المراجع باللغة العربية

القواميس والمعاجم:

1. جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، ط4، ج14، دار الفكر، بيروت، 2005
2. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين : عربي إنجليزي ، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان ، 1997
- الكتب:
3. أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم الكتب الحديث، دار جدار للكتاب العالمي، أريد، 2009
4. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية الدليل العملي للمديرين، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007
5. أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
6. أمل مصطفى عصفور، القيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008
7. جمال الدين المرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
8. جمال الدين المرسى وثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
9. حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004
10. حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000
11. حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط4، الأردن، 2013
12. خضير كاظم حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009

13. الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية " ، الطبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011
14. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006
15. الصباب أحمد عبد الله، أساسيات الإدارة ، ط 7 ، جدة ، دار البلاد للطباعة والنشر، 2000
16. عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية، القاهرة، 2001
17. عطية حسن أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية لإدارية ، القاهرة، 2003
18. عطية ماجدة، سلوك المنظمة -سلوك الفرد والجماعة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003
19. العلالي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006
20. علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004
21. علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، دار البادية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 2006
22. الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر
23. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات دار وائل ، الطبعة الثانية، 2006
24. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، تحقيق احمد إبراهيم زهوة ، دار الكتاب العربي، بيروت، 2004
25. محمد ثائر سعدون، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، جامعة ديالى، العراق، 2016
26. محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، مركز التفكير الإبداعي، سلسلة المهارات الإدارية ، دار ابن حزم، القاهرة، 2008
27. محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
28. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2003
29. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، ط3، 2005

30. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
31. ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006
32. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2003
33. نجم عبود نجم، المدخل الياباني في الإدارة، دار الوراق، ط1، عمان، 2004
34. النمر سعد بن محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط2، مكتبة الشقري، الرياض السعودية، 2006
35. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ط2 إربد الأردن، 2009
36. يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006
- المجلات والدوريات:
37. أحمد علماوي، محمد حسان خمقاني، واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، العدد 3، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الجزائر
38. باسم عبدالحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012
39. جوان فاظل مهدي، أثر إستراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد 37، فيفري 2018
40. حسن عبد السلام، على عمران، التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر العدد 8، ديسمبر 2017
41. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 9، جامعة خميس مليانة، الجزائر، سبتمبر 2013

42. خميس ناصر محمد، تأثير ثقافة المنظمة في تبني نظام الإدارة البيئية، دراسة تطبيقية في الشركة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 ، العدد 8، 2012
43. زكريا مطلق الدوري، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال - دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية-، المجلة العلمية لجامعة سيهان، المجلد 2، العدد 1، الأردن، 2018
44. السواط عوض الله، العتيبي سعود محمد، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، الجزء 12، العدد 1، مركز النشر العلمي، المملكة العربية السعودية
45. الشمري، طارق طعمة، دور الثقافة التنظيمية في مكافحة ظاهرة غسيل الأموال -دراسة تطبيقية في مصرف الراجحي فرع الأنبار-، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 11، العراق، 2014
46. عبد الهادي محمد الهادي درهوب، أحمد الصادق معتوق الصادق، أثر الثقافة التنظيمية علي أداء العاملين - دراسة ميدانية علي كلية الهندسة التقنية جنزور-، مجلة القرطاس، العدد 22، جامعة الزيتونة، ليبيا، 2019
47. علي سكر عبود، أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي- دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 39، العراق، 2013
48. غانم ارزوقي انيس، ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي بحث ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، العدد 69، جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد، 2009
49. كشروود فاطمة الزهراء، زايد سنية، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية (شركة أبل أنموذجا)، مجلة التمكين الاجتماعي ، المجلد 02، العدد 01، جامعة حمة لخضر بالوادي وجامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، مارس 2020.
50. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص -دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 1، 2001

51. نوري عبد الودود الجناعي، عمرو محمد صالح علي، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري -دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 17، العدد 1، 2021
52. يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية -الدلالات والابعاد-، مجلة آفاق للعلوم، العدد 6، جامعة الجلفة، 2017
- الاطروحات والرسائل:
53. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات 2 "Pultel" في فلسطين-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008
54. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري -دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم -ALGAL وحدة EARA بالمسيلة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006
55. آيت إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز دراسة حالة مؤسسة "Prolipos" لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي -، 2014/2015
56. براهيمية صونية، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، جامعة محمد أمين دباغين، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف، 2017/2018
57. بوصافر صدام حسين، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي
58. دزيرية نصرات، منية عيساوي، تمكين العاملين وأثره على تعزيز الثقافة التنظيمية دراسة حالة المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2021/2022

59. صونية براهيمية، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف
60. ضنيري نجية، دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة، دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال، شهادة ماستر، كلية الاداب والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2013/2012
61. عمراني أحمد وهزوشي مداني، الثقافة التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، دراسة ميدانية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، شهادة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2018/2017
62. فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، غزة، 2016
63. كرمية توفيق، تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008/2007
- المحاضرات:
64. محمد بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإدارة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي بالعاصمة المقدسة، لنيل شهادة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008 - 2009
65. محمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006-2005.
66. محمود أحمد عبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005
67. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008

المؤتمرات والملتقيات:

68. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين ، إطار مفاهيمي، ورقة عمل للملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر-17 18 أبريل، 2005

69. عبد المجيد قدي ، اشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004

70. أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 3-4 ماي 2005

71. كعلوش رؤوف، الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة جيجل، الجزائر.

72. مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية من 25-27-28

مواقع الانترنت:

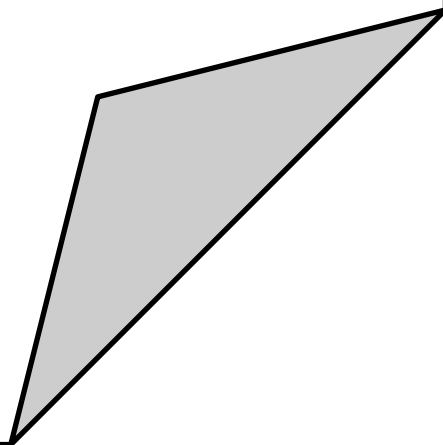
73. <http://www.ta3lime.com/showthread.php?t=5844> 12/02/2023

74. www.algerietelecom.dz 22/05/2023

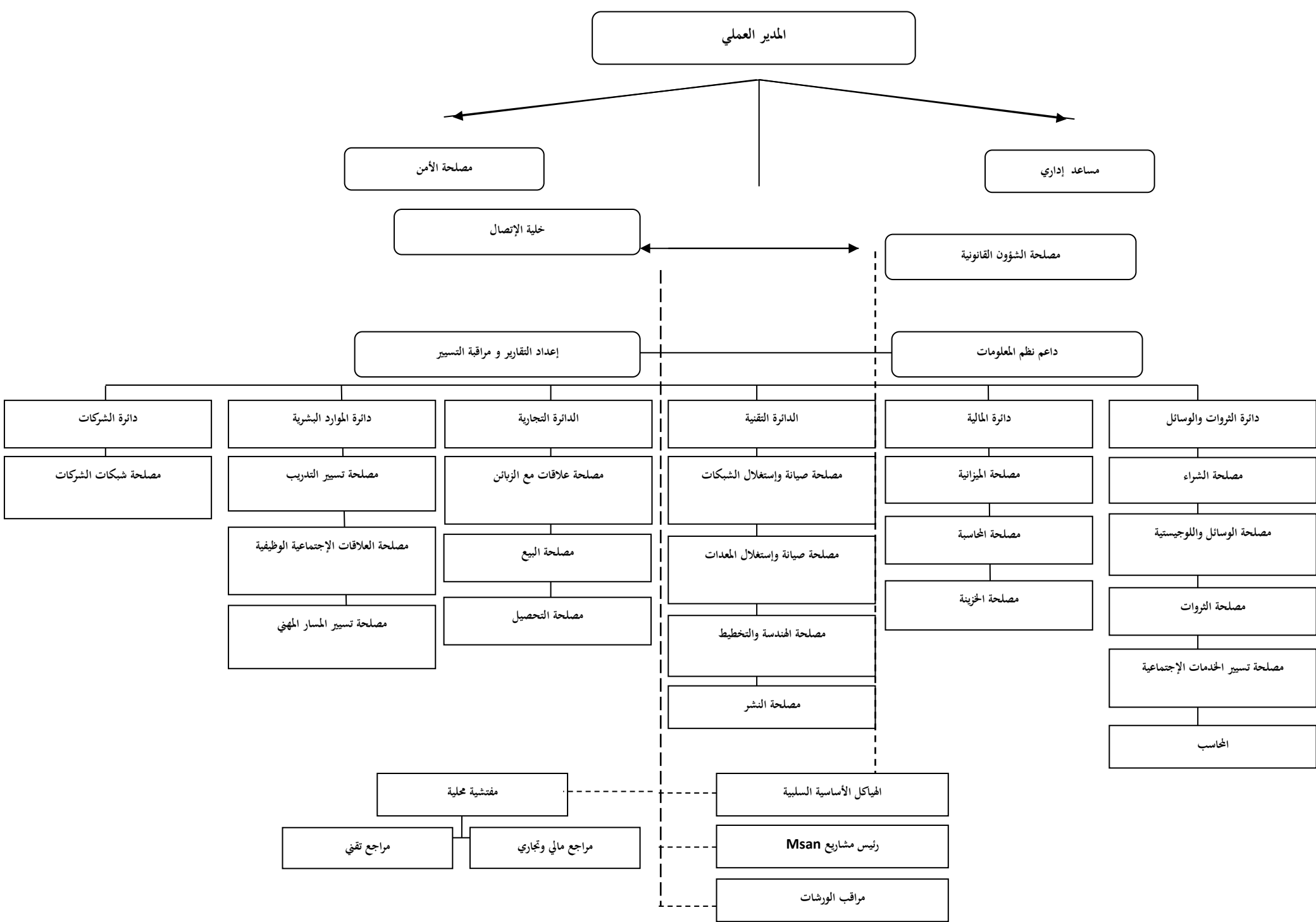
ثانيا: باللغة الاجنبية

75. Edgan Schein, the corporate culture : survival guide, published by Jossey Bass, New and revised edition, San Francisco, United States Of America, 2009
76. Robbins, Stephen, Organization Theory, Structure, Design and Applications, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hill, 1990

الملاحق



الملحق 1: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر -الأغواط



الملحق 2: الاستبيان

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

من فضلك املأ الفراغات وضع الخيار المناسب في المكان المناسب بوضع علامة (X) حول الخيار المناسب.

يهدف هذا الاستبيان لغرض إجراء دراسة لنيل شهادة الماستر في تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات تحت عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء التمكين" نضع بين أيديكم مجموعة من الفقرات، والمطلوب منك أن تجيب بما يتناسب مع رأيك الشخصي عن الفقرات التالية.

عليك تحديد اختيار واحد يناسبك بوضع علامة (X) عند الاختيار المناسب، ولاحظ جيدا أن تختار سوى إجابة واحدة فقط لكل فقرة، ولا تترك أي فقرة دون الإجابة عنها، لا توجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة على الفقرات وأعلم أن إجابتك ستحاط بالسرية التامة ولا يطلع عليها أحد سوى الباحثين وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

المحور الأول: البيانات الشخصية

01. الجنس:

أنثى ☐ ذكر ☐

02. السن:

30 سنة فأقل ☐ من 31-40 ☐ من 41-50 ☐
من 51 سنة فأكثر ☐

03. الحالة العائلية:

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

04. المستوى التعليمي:

أقل من الثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ ما بعد التدرج ☐

05. سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

الخور الثاني: الثقافة التنظيمية						رقم العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
أ. القيم التنظيمية						
					هل هناك توافق بين قيمك وقيم المؤسسة التي تعمل بها؟	01
					هل تمنح المؤسسة أهمية كبرى للوقت ؟	02
					هل هناك لوائح وقوانين تنظيمية تحدد الانضباط في العمل؟	03
					هل ترى أن هناك جو من التعاون في أداء المهام بين زملاء العمل؟	04
					هل يحضى العمال بتقدير واحترام الرؤساء في العمل؟	05
					هل يتحمل العمال مسؤولية أداء المهام والواجبات دون إشراف مستمر؟	06
					هل توفر المؤسسة المناخ الملائم للعمل؟	07
					هل تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة بالانسجام والاحترام المتبادل؟	08
					هل المؤسسة توفر للعمال ضمان المشاركة في إتخاذ القرارات؟	09
					هل تخصص المؤسسة برامج للتدريب لأجل الرفع من أداء العاملين؟	10
ب. المعتقدات التنظيمية						
					هل تشارك في صنع القرار داخل المؤسسة؟	11
					هل تشجع المؤسسة السلوكات التي تلائم معتقداتنا؟	12
					هل ترى ان المؤسسة تشجع على المساهمة في العمل الجماعي؟	13
					هل انت ملتزم بالحضور والانصراف الرسمي؟	14
					هل تقوم بالعمل الاضافي خارج أوقات العمل؟	15
					هل تهتم المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال؟	16
					هل تقوم بمساعدة الزملاء عند تأخرهم في انجاز مهامهم؟	17
					هل تعتقد أن هناك تشجيع للموظفين لتقديم اقتراحات لتطوير العمل؟	18
					هل تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل؟	19
					هل تعتقد أن الحوافز المادية والعقوبات تطبق على الجميع؟	20
					هل تعتقد أن هناك تقسيم عادل للمهام بين الموظفين؟	21
ج. الاعراف التنظيمية						
					هل يسعى الموظف إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة؟	22
					هل هناك توظيف الأبناء الموظفين في المؤسسة بعد تقاعد الآباء؟	23

24	هل تقوم المؤسسة بتوفير مناخ يشجع على الإبداع والابتكار؟				
25	هل هناك تعامل خاص مع الموظفين دون وجود نصوص رسمية؟				
26	هل تقيم المؤسسة الإحتفالات والمناسبات لترسيخ رسالتها؟				
27	هل تعتمد المؤسسة على معايير محددة بين العمال من ناحية الاتفاق والاختلاف؟				
28	هل تشعر بالولاء والافتخار للانتماء لهذه المؤسسة؟				
29	هل توجد طبقة أو عنصرية في المؤسسة؟				
30	هل تدافع عن مصالح المؤسسة بقوة؟				
31	هل معاملة رؤوسك تؤثر على أدائك؟				
د. التوقعات التنظيمية					
32	هل تتوقع أن الجميع يحصلون على العقوبة إذا ارتكبوا نفس الخطأ؟				
33	هل تتوقع أن تفرض المؤسسة نظام رقابي على العمال؟				
34	هل تتوقع من المؤسسة رفع الروح المعنوية للعمال لتحسين أدائهم؟				
35	هل تتوقع أن الجميع يحصلون على المكافأة التي يستحقونها؟				
36	هل يتوقع الرئيس في العمل من موظفيه نفس الأداء في العمل.				
37	هل يتوقع الموظفون نفس طريقة التعامل من الرؤساء مهما تغيروا؟				
38	هل تتوقع أن الموظف الجديد سوف يتلقى الاحترام من الجميع؟				
39	هل تتوقع من زملائك في العمل التعاون معك لحل المشكلات؟				
المحور الثالث: تمكين العاملين					
40	هل تعقد المؤسسة دورات تدريبية لتحسين أداء عامليها باستمرار؟				
41	هل تشجع المؤسسة العاملين على تبادل خبرات العمل فيما بينهم؟				
42	هل تتاح الفرصة للعاملين لتطبيق المعلومات والمهارات المكتسبة من الدورات التدريبية؟				
43	هل يقوم رئيسك المباشر بتفويضك بالسلطة الكافية لأداء المهام الوظيفية؟				
44	هل يمنحك المسؤول المباشر المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامك؟				
45	هل توجد معايير واضحة في المؤسسة لعملية تفويض السلطة؟				
46	هل تتلقى الدعم والتعزيز من الإدارة على جهودك في العمل؟				
47	هل تشعر بالرضى المادي مقابل الجهود التي تقوم بها في العمل؟				
48	هل توجد عدالة في نظام الترقيات المتبعة في المؤسسة؟				
49	هل ترى أن اسس المكافأة والخوافز عادلة وواضحة لكل العاملين؟				
50	هل تأخذ إدارة المؤسسة وجهة نظرك في الأمور التي تتعلق بعملك؟				
51	هل يتم السماح لك بالمشاركة في صنع القرار؟				

					هل تخطط المؤسسة من أجل التحسين المستمر في جميع المجالات؟	52
					هل توفر ادارة المؤسسة بشكل منظم الوقت والمعدات والتسهيلات والمال الكافي لتنفيذ الأنشطة؟	53
					هل ترى أن المؤسسة تعمل على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة؟	54
					هل تعمل المؤسسة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أدائها؟	55

Notes

Output Created		19-MAY-2023
Comments		19:41:27
Data		C:\Users\Abdelkad mer\Desktop\spss\
Input		ب مقام الثقافة التنظيمية \Untitled1.sav
Active Dataset		DataSet1
Filter		<none>
Weight		<none>
Split File		<none>
N of Rows in Working Data File		40
Definition of Missing		User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling		Statistics are based on all cases with valid data.
Cases Used		FREQUENCIES
Syntax		VARIABLES= الجنس السن الحالة_العائلية المستوى_المعيشي الخبرة_المهنية /ORDER=ANALYSI S.
Processor Time		00:00:00.00
Resources		Elapsed Time
		00:00:00.00

الملحق 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس				
	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent
ذكر	25	62.5	62.5	62.5
Valid انثى	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق 04: توزيع أفراد العينة حسب السن

السن

	Freque cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
31-40	26	65.0	65.0	65.0
41-50	10	25.0	25.0	90.0
Valid من 51 سنة فاكثر	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق 05: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة_العائلية

	Freque cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
اعزب	12	30.0	30.0	30.0
Valid متزوج	28	70.0	70.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق 06: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى_التعليمي

	Freque cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
ثانوي	2	5.0	5.0	5.0
جامعي	36	90.0	90.0	95.0
Valid ما بعد النخرج	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق 07: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة_المهنية

	Freque cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
اقل من 5 سنوات	4	10.0	10.0	10.0
5-10	8	20.0	20.0	30.0
Valid اكثر من 10 سنوات	28	70.0	70.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

		Notes
Input	Output Created	19-MAY-2023
	Comments	19:42:06
	Data	C:\Users\Abdelkad mer\Desktop\spss\
		ب مقام الثقافة التنظيمية
		\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

		RELIABILITY
		/VARIABLES=Q1
		Q2 Q3 Q4 Q5 Q6
		Q7 Q8 Q9 Q10 Q11
		Q12 Q13 Q14 Q15
		Q16 Q17 Q18 Q19
		Q20 Q21 Q22 Q23
		Q24 Q25 Q26 Q27
		Q28 Q29 Q30 Q31
		Q32 Q33 Q34 Q35
		Q36 Q37 Q38 Q39
		Q40 Q41 Q42 Q43
		Q44 Q45 Q46 Q47
		Q48 Q49 Q50 Q51
		Q52 Q53 Q54 Q55
		/SCALE('ALL
		VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA
		/SUMMARY=TOTAL
		.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02

الملحق(09): قياس ثبات أداة الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.897	55

		Notes
Output Created		19-MAY-2023
Comments		19:53:31
Data		C:\Users\Abdelkad
Input		er\Desktop\spss\
		ب مقام الثقافة
		التنظيمية
		\Untitled1.sav
Active Dataset		DataSet1
Filter		<none>
Weight		<none>

Missing Value Handling	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Resources	Syntax	EXAMINE VARIABLES=Y X /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /INTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
	Processor Time	00:00:02.58
	Elapsed Time	00:00:02.69

الملحق (10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار شايفرو ويك)

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Y	.166	40	.007	.936	40	.026
X	.121	40	.142	.964	40	.004

a. Lilliefors Significance Correction

Notes

Output Created		19-MAY-2023
Comments		19:56:48
Input	Data	C:\Users\Abdelkad mer\Desktop\spss\
		ب مقام الثقافة التنظيمية
		\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
Missing Value Handling	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Resources	Syntax	DESCRIPTIVES
		VARIABLES=Q1 Q2
		Q3 Q4 Q5 Q6 Q7
		Q8 Q9 Q10 x1 Q11
		Q12 Q13 Q14 Q15
Resources	Syntax	Q16 Q17 Q18 Q19
		Q20 Q21 x2 Q22
		Q23 Q24 Q25 Q26
		Q27 Q28 Q29 Q30
		Q31 x3 Q32 Q33
Resources	Syntax	Q34 Q35 Q36 Q37
		Q38 Q39 x4 Q40
		Q41 Q42 Q43 Q44
		Q45 Q46 Q47 Q48
		Q49 Q50 Q51 Q52
Resources	Syntax	Q53 Q54 Q55 Y
		/STATISTICS=MEA
		N VARIANCE.
		00:00:00.02
		00:00:00.02

الملحق (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة

	N	Mean	Varian ce
Q1	40	3.2750	1.179
Q2	40	3.9750	1.153
Q3	40	3.9000	.964
Q4	40	3.6000	.708
Q5	40	3.4250	.969
Q6	40	3.2500	1.269
Q7	40	3.3500	1.259
Q8	40	5.3250	1.071
Q9	40	3.2000	1.344
Q10	40	3.7000	.574
x1	40	3.7000	1.389
Q11	40	2.9750	1.204
Q12	40	3.1750	1.379
Q13	40	3.4250	1.328
Q14	40	4.0500	.613
Q15	40	3.7500	.808
Q16	40	3.1250	1.702
Q17	40	3.7250	.871
Q18	40	3.2250	1.358
Q19	40	3.0000	1.333
Q20	40	3.0000	1.897
Q21	40	2.7000	1.344
x2	40	3.2864	.790
Q22	40	3.4250	.969
Q23	40	3.1750	1.071
Q24	40	3.1000	1.169
Q25	40	3.2000	1.190
Q26	40	3.1500	1.003
Q27	40	3.3250	1.097
Q28	40	3.5250	1.538
Q29	40	3.7250	1.025
Q30	40	3.2000	1.395
Q31	40	3.5250	1.128
x3	40	3.3350	.288
Q32	40	2.5500	1.228
Q33	40	3.4750	.717
Q34	40	3.1500	1.003
Q35	40	3.2750	1.025

Q36	40	3.1000	.913
Q37	40	3.0000	1.026
Q38	40	3.5500	.818
Q39	40	3.5000	.872
x4	40	3.2000	.504
Q40	40	3.7000	.831
Q41	40	4.6500	.464
Q42	40	3.4750	.974
Q43	40	3.2750	.922
Q44	40	3.4750	.922
Q45	40	3.2750	1.128
Q46	40	3.0500	1.485
Q47	40	2.7750	1.358
Q48	40	2.9000	1.323
Q49	40	3.3250	1.097
Q50	40	3.0250	1.256
Q51	40	3.2750	1.384
Q52	40	3.6750	.892
Q53	40	3.6250	.804
Q54	40	3.6500	.797
Q55	40	3.9500	.510
Y	40	3.4438	.793
Valid N (listwise)	40		

Correlations

Notes		
Input	Output Created	19-MAY-2023
	Comments	19:57:25
	Data	C:\Users\Abdelkad mer\Desktop\spss\
		ب مقام الثقافة التنظيمية
		\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	40
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 Y /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03

الملحق (12): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

		Correlations				
		x1	x2	x3	x4	Y
x1	Pearson Correlation	1	.425**	.211	.523**	.400*
	Sig. (2-tailed)		.006	.190	.001	.011
	N	40	40	40	40	40
x2	Pearson Correlation	.425**	1	.788**	.799**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.006		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
x3	Pearson Correlation	.211	.788**	1	.580**	.573**
	Sig. (2-tailed)	.190	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40
x4	Pearson Correlation	.523**	.799**	.580**	1	.831**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40
Y	Pearson Correlation	.400*	.763**	.573**	.831**	1
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.000	

N	40	40	40	40	40
---	----	----	----	----	----

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

Notes

Output Created		19-MAY-2023
Comments		19:59:36
Data		C:\Users\Abdelkad mer\Desktop\spss\
Input		ب مقام الثقافة التنظيمية \Untitled1.sav
Active Dataset		DataSet1
Filter		<none>
Weight		<none>
Split File		<none>
N of Rows in Working Data File		40
Definition of Missing		User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling		Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Cases Used		

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

		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER x1 x2 x3 x4
Syntax		/SCATTERPLOT=(* ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRES ID) NORMPROB(ZRESI D) /SAVE MAHAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.50
	Elapsed Time	00:00:00.62
	Memory Required	6544 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	632 bytes
Variables Created or Modified		MAH_1 Mahalanobis Distance

Variables Entered/Removed^a

Mod el	Variables Entered	Variables Removed	Metho d
1	x4, x1, x3, x2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Mod el	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.848 ^a	.719	.687	.49802

a. Predictors: (Constant), x4, x1, x3, x2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	22.232	4	5.558	22.409	.000 ^b
Residual	8.681	35	.248		
Total	30.913	39			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x4, x1, x3, x2

الملحق (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	.146	.610		.239	.813
x1	.039	.081	.052	.482	.633
x2	.283	.201	.282	1.406	.168
x3	.013	.248	.008	.051	.960
x4	.799	.199	.637	4.020	.000

a. Dependent Variable: Y