

جامعة عمار ثليجي - بالأغواط-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



الميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية

شعبة: العلوم الاجتماعية

الموضوع:

القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري
لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة عمار ثليجي -الأغواط-
دراسة إفتراضية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الدكتور :

* عموم من رمضان

إعداد الطالبتين :

❖ ميلودية إكرام

❖ فتاح ایمان

لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الصفة	الجامعة
الدكتور محمد أمين عياط	رئيسا	جامعة الأغواط
الدكتور رمضان عمومن	مشرفا و مقرا	جامعة الأغواط
الدكتور محمد صافي	مناقشا	جامعة الأغواط

السنة الجامعية 2020/2019

نشكر الله سبحانه وتعالى اولا ونحمده كثيرا على ان يسر لنا امرنا للقيام بهذا العمل.

فالعلم فن عزيز المذهب، جو الفوائد، شريعة الغاية اذ هو يوفقنا على احوال الدنيا، ويجعلنا نستدير بمنطقة، ونسير بمعالمة، ونرقى بنتائج.

فالحمد لله الذي:

تَوَكَّلْتُ فِي رِزْقِي عَلَى اللَّهِ خَالِقِي *** وَأَيَّدْتُهُ أَنْ اللَّهُ لَا هَكَّةَ رَازِقِي
وَمَا يَكُنْ مِنْ رِزْقِي فَلَيْسَ يَفُوتُنِي *** وَلَوْ كَانَ فِي قَاعِ الْبِحَارِ الْعَوَاقِ
سَيَّأَتِي بِهِ اللَّهُ الْعَظِيمُ بِفَضْلِهِ *** وَلَوْ لَمْ يَكُنْ مِنِّي اللِّسَانُ بِنَاطِقِ
فَهَيَّ أَيُّ شَيْءٍ تَذَهَّبُ النَّفْسُ حَسْرَةً *** وَقَدْ قَسَمَ الرَّحْمَنُ رِزْقَ الْخَلَائِقِ

كما نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير الى الذين حملوا رسالة العلم والمعرفة وكيفية لا وقد قال فيهم الله سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ﴾ فاطر "28"

ونحن نكتب هذه الاسطر راودتنا كلمات لشيخ الشعراء الجزائريين محمد العيد ال خليفة وهو يمدح الشيخ العلامة ابن باديس فيقول: عبد الحميد النصر قد اذكرك وما كان نصر الشيخ الا انشاء جميعه العلماء المسلمين الجزائريين سنة 1932 التي حملت على حاملها وتحملت تثقيف امه كان يعتصرها الجهل والاستعمار.

لذلك نجد انفسنا مجبرتين ونحن في هذا المقام ان نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الكبير الى الاساتذة المشرفين وعلى راسهم الاستاذ "عموم رمضان" وكو عاش هذا الاسم طويلا في اذهان الامة المسلمة والرسول صلى الله عليه وسلم يصفه بحوريه، فشكرا سيدي لأنك تحطفت وقولك الاشراف على هذه المذكرة وعلى كل ملاحظتك القيمة التي اضاءت امامنا سبل البحث وجزاك الله عن ذلك كل الخير فكان شرفا لنا سيدي ان تكون المشرفة علينا،

كما لا يفوتنا في هذا المقام ايضا ان نتقدم بالشكر الخاص الى الاساتذة الكرام بشكل عام والى كل من ساهم في انجاز هذا العمل و كل من ساعدنا على اتمامه والى كل من خدنا بنصيحة او دعاء.

كما يطيب لنا تقديم خالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول تصحيح هذه المذكرة نسأل الله ان يحفظهم ذخرا لبلادنا ولأمتنا وان يجازيهم خيرا.

شكر وعرفان

اهداء

الهداء

إلى من اضاعت دربي بدعوات الخير
إلى من حتى وإن وصفتها فلا أوفيتها حقها
إلى من كان صدرها الأمان الدائم لي وابتسامتها الدنيا التي أعيش لها
إلى من صوتها كان التفاؤل نفسه، إليها أقول أحبك.
إليك أنت كل شيء إليك أقول أنت أنا.

- أُمي الغالية -

إلى من كان مستقبلي إليك أقول مهما أقول فأنت نعم المثال
- أبي العزيز -

إلى شموع كان نورهم بنور القمر يوم كماله فكان بدرا إخوتي.
إلى الأهل والأقارب أعمامي وعماتي، أخوالي وخالاتي
إلى كل أصدقائي في مشواري الدراسي
إلى كل من هم في ذاكرتي ولم تسع مذكرتي ذكرهم.
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

إكرام

الهداء

اهداء

إلى من اضاءت دربي بدعوات الخير
إلى من حتى وإن وصفتها فلا أوفيتها حقها
إلى من كان صدرها الأمان الدائم لي وابتسامتها الدنيا التي أعيش لها
إلى من صوتها كان التفاؤل نفسه، إليها أقول أحبك.
إليك أنت كل شيء إليك أقول أنت أنا.

- أُمِّي الغالية -

إلى من كان مستقبلي إليك أقول مهما أقول فأنت نعم المثال
- أَبِي العزيز -

إلى شموع كان نورهم بنور القمر يوم كماله فكان بدرا إخوتي.
إلى الأهل والأقارب أعمامي وعماتي، أخوالي وخالاتي
إلى كل أصدقائي في مشواري الدراسي
إلى كل من هم في ذاكرتي ولم تسع مذكرتي ذكرهم.
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

إيمان

شاهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
4	1. الإشكالية
7	2. فرضيات الدراسة
8	3. أهمية الدراسة
8	4. أهداف الدراسة
9	5. التعريفات الإجرائية للدراسة
10	6. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيم التنظيمية	
18	تمهيد
19	1. مفهوم القيم التنظيمية
21	2. مراحل تطور القيم التنظيمية
24	3. خصائص القيم التنظيمية
25	4. أهمية القيم التنظيمية
26	5. تكوين القيم التنظيمية
27	6. مصادر القيم التنظيمية
28	7. تصنيف القيم التنظيمية
30	8. أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات
34	خلاصة
الفصل الثالث: التمكين الإداري	
36	تمهيد
37	1. مفهوم التمكين الإداري
38	2. أهمية التمكين الإداري

40	3. أبعاد التمكين الإداري
41	4. مبادئ وأساسيات التمكين الإداري
42	5. خطوات التمكين الإداري
45	6. معوقات وتطبيق التمكين الإداري
46	7. نماذج التمكين الإداري
49	8. فوائد التمكين الإداري
51	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
53	تمهيد
54	1. منهج الدراسة
54	2. حدود الدراسة الافتراضية
54	3. الدراسة الاستطلاعية
55	4. أدوات جمع البيانات
57	5. مجتمع و عينة الدراسة
57	6. الخصائص السيكومترية للأداة
59	7- الأساليب الإحصائية
60	خلاصة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
62	1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
62	2- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثانية
63	3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
64	4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
65	5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
66	6- عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة
67	7- حساب الفروق بين الذكور والإناث في القيم التنظيمية
67	8- حساب الفروق بين العمال الأقل من 5 سنوات والأكثر من 5 سنوات خبرة في القيم التنظيمية
68	9- حساب الفروق بين الذكور والإناث في التمكين الإداري
69	10- حساب الفروق بين العمال الأقل من 5 سنوات و العمال الأكبر من 5 سنوات في التمكين الإداري

69	11_عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية العامة
71	نتائج الدراسة
73	التوصيات
75	الخاتمة
77	قائمة المراجع
	الملاحق

ملخص الدراسة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والتمكين الإداري لدى عينة من عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار تليجي في الأغواط .
 - معرفة العلاقة بين أبعاد القيم التنظيمية والتمكين الإداري.
 - معرفة طبيعة الفروق وكذا دلالتها الإحصائية بين أفراد العينة المدروسة في كل من مؤشر التمكين الإداري والقيم التنظيمية والتي تعزوها الباحثتين لمتغيري الجنس والأقدمية.
- حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي إلى النتائج، إما عينة الدراسة من (29) فردا من أصل (100) عامل بإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث أستمع الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :
- مستوى القيم التنظيمية لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار تليجي في الأغواط متوسط.
- مستوى التمكين الإداري لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار تليجي في الأغواط مرتفع.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة وفرق العمل لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار تليجي في الأغواط
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة وتحفيز العاملين لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار تليجي في الأغواط
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التعاون وفرق العمل لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار تليجي في الأغواط
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التعاون وتحفيز العاملين لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار تليجي في الأغواط
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية بين عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار تليجي تعزى لمتغيري الجنس والأقدمية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري بين عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار تليجي تعزى لمتغيري الجنس والأقدمية

Summary:

The study aimed to:

- To identify the relationship between organizational values and administrative empowerment among a sample of the administration workers of the Faculty of Humanities and Social Sciences at Ammar Thleiji University in Laghouat.

Knowing the relationship between the dimensions of organizational values and administrative empowerment.

Knowing the nature of the differences as well as their statistical significance between the members of the studied sample in both the administrative empowerment index and the organizational values that the researchers attribute to the variables of gender and seniority.

Where the descriptive approach was used to relate to the results, either the study sample consisted of (29) individuals out of (100) workers in the administration of the College of Humanities and Social Sciences, where the questionnaire was used as a means of collecting information, and the study concluded the following results:

The level of organizational values among the administration workers of the Faculty of Humanities and Social Sciences at Ammar Thleiji University in Laghouat is average.

The level of administrative empowerment among the administration workers of the Faculty of Humanities and Social Sciences at Ammar Thleiji University in Laghouat is high.

There is a statistically significant correlation relationship between justice and the work teams of the administration workers of the Faculty of Humanities and Social Sciences at Ammar Thleiji University in Laghouat

There is a statistically significant correlation relationship between justice and employee motivation among the administration workers of the Faculty of Human and Social Sciences at Ammar Thleiji University in Laghouat

There is a statistically significant correlation relationship between cooperation and work teams among the administration workers of the College of Humanities and Social Sciences at Ammar Thleiji University in Laghouat

There is a statistically significant correlation relationship between cooperation and employee motivation among the administration workers of the Faculty of Humanities and Social Sciences at Ammar Thleiji University in Laghouat

There are statistically significant differences in organizational values between the administration workers of the Faculty of Humanities and Social Sciences at Ammar Thleiji University due to the heterosexual and seniority

There are statistically significant differences in administrative empowerment between the administration workers of the Faculty of Humanities and Social Sciences at Ammar Thleiji University due to the heterosexual and seniority

مقدمة

إن تطور ونجاح التنظيمات مرهون بمدى تمسك الأفراد بمبادئها التنظيمية تحفظ لها هويتها ومكانتها ولذلك فإن الأفراد في المنظمات يسعون دائما للوصول إلى قدر من إشباع حاجاتهم لذا فإن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات يمكن من التعرف على دوافعه وأهدافه وحاجاته وتوقعاته وهذا بدوره يساعد المنظمة في التعرف على المعايير التي يمكن من خلالها أن تضبط سلوك هؤلاء الأفراد للعمل بفعالية أكثر وهذه المعايير تمثل في مجملها قيم تنظيمية التي تعتبر عن فلسفة المؤسسة، فهي الجوهر الأساسي لثقافة المنظمة ومعياري الحكم عليها لهذا تتخذ المنظمات في العصر الحديث العديد من النماذج التي تنتهج من خلالها نهجا يهتم بعنصر القيم التنظيمية من جميع النواحي الأخرى، المهمة المرتبطة بالعنصر البشري، فمثلا يلعب القادة الإداريين الدور الأهم والأعظم في هاته القيم والتعرف عليها من خلال نوع السلوك الإنساني الذي يتبناه جماعة التنظيم حيث إهتم علماء الإدارة بدراسة القيم وأثرها الهام على حياة المنظمات، فالقيم تختلف من فرد إلى آخر نتيجة للاختلافات والفروق الفردية والثقافية وكذلك الاجتماعية .

الأمر الذي جعل دراستها على درجة كبيرة إضافة إلى تداخلها مع مفهوم التمكين الإداري ،الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة الموظفين في وضع الأهداف والخطط وإتخاذ القرارات، وكذلك من خلال ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم ،وخلق الشعور بالمسؤولية فهو عملية تركز على اطلاق الطاقات الكامنة للأفراد العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها وتحقيق الأهداف المشتركة .

وبعد التمكين الإداري أحد العوامل المهمة في توافق الأفراد داخل المؤسسات التي يعملون بها من حيث الجد المقدم لها وكذا العمل من أجلها، وبلوغ الأهداف المسطرة من طرفها، فان عامل التمكين يزيد من جودة الأداء لذلك حضي التمكين الإداري بالكثير من الاهتمام في الآونة الأخيرة وذلك من خلال إهتمامه بالموظفين وتوسيع صلاحياتهم فرص المبادرة والمساهمة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات داخل الإدارة، ويعتمد ذلك على القيم العامة التي يسير عليها الموظفين واختلاف هذه القيم من موظف إلى آخر .

بناء على ذلك تأتي هذه الدراسة لدراسة موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى عمال إدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي في الأغواط ،حيث تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي اشتملت على قسمان:

القسم النظري: يحتوي على ثلاثة فصول:

الفصل الأول (الإطار العام للدراسة) من هذا القسم فقد خصص لطرح إشكالية الدراسة وأهدافها بالإضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا، وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة في حين خصص الفصل الثاني لموضوع القيم التنظيمية بداية بمفهوم القيم التنظيمية، ومراحل تطورها وأهميتها وخصائصها ومصادرها وتصنيفها وتكوينها واثرها على العاملين في المنظمات

أما الفصل الثالث فخصص لموضوع التمكين الإداري من حيث مفهومه وأهميته وكذا أبعاده وخطواته مروراً بأهم المعوقات والصعوبات التي تعرقله، وكذا بعض نماذجه وأهم فوائده.

القسم التطبيقي: يحتوي على فصلان واحد خصص لسير الدراسة من حيث مجالها والمنهج المستخدم فيها، بالإضافة إلى العينة المفترضة وكيفية إختيارها مروراً بأدوات جمع البيانات وفصل آخر خصص إلى أهم المتحصل عليه وكذا مناقشتها وتفسيرها والخروج ببعض الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بالدراسة.

المجلد الأول : الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. التعريفات الإجرائية للدراسة
6. الدراسات السابقة

1. الإشكالية :

إن الإهتمام بالعنصر البشري أصبح من أولويات كل منظمة حتى تضمن البقاء والإستمرارية وركز العديد من الباحثين على أهمية هذا العامل في ارتفاع وجودة الأداء ، حيث تغيرت نظرة الباحثين على أخذ الطاقة البشرية على أنها آلة إلى إعتبارها عنصر إنساني كما دعت إليه النظريات إلا أنه أصبح الآن عنصر مهم في المنظومة الإدارية .

حيث أن الادارة موجه لتلك الطاقة البشرية في أهداف معينة ومحددة وذلك من أجل تحقيق أعلى جودة أداء ممكن ، وكل مؤسسة عمومية أو خاصة لها مخطط إداري تدير عليه ، فالجامعة إحدى تلك المؤسسات العمومية التي لها مخطط إداري خاص يتناسب مع أهدافها. كما لها مناخ تنظيمي خاص يحدث فيه إتصال أو تفاعل بين الموظفين بغية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها في سير العمل باعتبار أن التفاعل هو عبارة عن سلوك تنظيمي يتأثر بالقيم التنظيمية الخاصة بكل موظف.

لهذا نجد أن القيم التنظيمية دور أساسي في توجيه وتحديد السلوك الإنساني ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات فالبعض يعتقد أن قيم التعاون هي القيم الأسمى والبعض الآخر يعتقد أن قيم العدالة على أنها أساسية بالنسبة لهم ،لكي يفهم سلوك الفرد بوضوح أكثر لابد من التعرف على القيم التي لها دورها ومصادرها ،إذ أن القيم ليست مجرد إعتقاد فردي ، وإنما هي موجه ومحدد سلوكي في إطار التفاعل مع الآخرين ، والتي يتأسس عليها إتخاذ القرار إما بمسند أو اعتماد الفرد على الذات ، وقد أكدت العديد من الدراسات من جانب آخر على أهمية القيم في التفاعل بين الموظفين وحل مشاكل وإتخاذ القرارات أي كان شكل هذا التفاعل سواء كان إيجابي يؤدي إلى نشوء علاقات جيدة بين الموظفين أو كان سلبي ، كما أكدت دراسة عبدالله بن أحمد سالم الزهراني (2009) أن القيم التنظيمية والشخصية تأثير مباشر على أداء السلوك التنظيمي وأيضاً أن تعارض بين القيم يؤدي إلى صراع قيمي تنظيمي مما يقلل من الأداء وأكدت دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة (2004) أن القيم الإيجابية تؤدي بالموظف بتحمل المسؤولية في الأداء والرغبة وفي الإنجاز الأعمال اليومية.

حيث أن القيم التنظيمية هي محدد للسلوك التنظيمي الذي يؤثر على التفاعل داخل الإدارة بين الموظفين ومن أجل توجيه سلوك المورد البشري نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ، تقوم الإدارة بمجموعة من الإجراءات تمثل نموذج معين من النماذج التي يستعان بها في تلك المسائل التي تحتاج إلى إستجابات سريعة وآنية وفعالية نموذج التمكين الإداري ويعتبر التمكين زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى الموظفين في المستويات الإدارية المباشرة ، بحيث تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا ، والتمكين يعتبر مصطلح جديد ظهر نتيجة لرغبة الإدارة في توجيه إلى زيادة إتخاذ القرارات في وقت قصير وهذا يساعد على حل المشاكل في الإدارة وتسهيل سير العام للعمل.

أي أن التمكين سياسة تتبع من خلال فترة زمنية يلزمها متطلبات، و محركها الأساسي العنصر البشري، فهو أحد الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة، حيث ينظر إليه على أنه ثقافة تشجع الافراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم فهو بذلك يؤدي الى تحقيق فرصة في تحسين الأداء.

وبما أن التمكين هو تقديم السلطة المكافئة والتي تساهم في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بالنسبة للموظفين في الإدارة الجامعية، حيث يعتمد إتخاذ القرار على القيم التنظيمية العامة التي يسير بها الموظف وإن القيم تختلف من موظف إلى آخر ولقد أوجدت دراسة تيسير زاهد (2012) التي بينت أن هناك تأثيرات إيجابية لأبعاد مثل (العدالة، التعاون) في التمكين الإداري .

وإنطلاقاً من الدور الهام الذي تلعبه القيم التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي والتأثير عليه خاصة فيما يتعلق التمكين الإداري جاءت هاته الدراسة لتسليط الضوء على القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى عمال ادارة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي في الأغواط .

ومن هنا نطرح التساؤلات التالية :

تساؤلات الدراسة:

هل توجد علاقة إرتباطية بين القيم التنظيمية والتمكين الإداري لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي في الأغواط؟
ومنه تتفرع الأسئلة التالية:

1. ما هو مستوى القيم التنظيمية لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي في الأغواط؟.
2. ما هو مستوى التمكين الإداري لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي في الأغواط ؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين العدالة وفرق العمل لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي ؟
4. هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين العدالة وتحفيز العاملين لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي ؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التعاون وفرق العمل لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي؟
6. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التعاون وتحفيز العاملين لدى عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية بين عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي تعزى لمتغيري الجنس والاقدمية؟.
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري بين عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي تعزى لمتغيري الجنس والاقدمية؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والتمكين الإداري لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي في الأغواط.

الفرضيات الجزئية:

1. مستوى القيم التنظيمية لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي في الأغواط متوسط.

2. مستوى التمكين الإداري لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي في الأغواط مرتفع.

3. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة وفرق العمل لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي في الأغواط

4. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة وتحفيز العاملين لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي في الأغواط

5. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التعاون وفرق العمل لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي في الأغواط

6. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التعاون وتحفيز العاملين لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي في الأغواط

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية بين عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي تعزى لمتغيري الجنس والأقدمية

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري بين عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي تعزى لمتغيري الجنس والأقدمية

3. أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال ارتكازها على محورين رئيسيين:

*مدى حيوية الموضوع الذي تتعامل معه، من خلال طبيعة المعلومات المقدمة عنه.

*الشريحة الانسانية التي تجري عنها الدراسة، فالدراسة الحالية ماهي إلا تجسيد لهذين المحورين

من خلال معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والقيم التنظيمية.

الأهمية التطبيقية:

*التخطيط الأفضل لتحسين الوظائف والعمليات الإدارية خاصة في المؤسسات التعليمية.

وضع الحلول المناسبة لزيادة فاعلية الأداء من خلال الرفع من مستويات العدالة، التعاون، تحفيز

العاملين وخلق فرق العمل.

4. أهداف الدراسة :

تتطلق البحوث والدراسات النفسية مغيرها من الدراسات في المجالات الأخرى من منهجية

معينة، تنظم وتضبط حدود الدراسة تسطير مجموعة من الأهداف التي تنوعت من أهداف نظرية

وعلمية والتي يمكن عرضها فيما يلي:

أهداف نظرية:

• محاولة تسليط الضوء فهم التمكين الإداري بالتطرق إلى الرؤى النظرية القائمة حولهما.

• والاستفادة من نتائج هاته الدارسة لفهم أكثر وأوسع للوظائف الإدارية.

• تبصير الأستاذ والأخصائيين النفسانيين وخاصة في مجال التنظيم والعمل بالعلاقة القائمة بين

التمكين الإداري والقيم التنظيمية والتي يمكن تؤثر على باقي العمليات الإدارية في المؤسسات

عامة، والكليات والمؤسسات عامة، والكليات والمؤسسات التعليمية بشكل خاص.

• محاولة تجميع أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة وذلك من أجل فهم أكثر لهما من طرف

القارئ والتي تهدف إلى عرضها وترتيبها زمنيا.

- وتهدف دراستنا في الأخير للوصول إلى الهدف الأسمى لأي دراسة يرتجى منها الفائدة، هذا الهدف هو إمكانية تعميم نتائجها على عينة الدراسة.

الأهداف التطبيقية:

- معرفة مستوى كل من التمكين الإداري والقيم التنظيمية لدى الإداريين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة الأغواط.
- معرفة اتجاه وطبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والقيم التنظيمية.
- معرفة طبيعة الفروق وكذا دلالتها الإحصائية بين أفراد العينة المدروسة في كل من مؤشر التمكين الإداري و القيم التنظيمية والتي تعزوها الباحثتين لمتغيري الجنس والأقدمية.

5. التعريفات الإجرائية للدراسة:

القيم التنظيمية :

ونقصد بها مجموعة من المعتقدات والمعايير والقيم الايجابية التي توجه سلوك العاملين المرغوب فيه وغير مرغوب .

وهو الدرجة الكلية التي يتحصل عليها المفحوص بعد تطبيق الاستبيان .

التمكين الإداري:

يمكن أن نعرف التمكين الإداري تعريفا إجرائيا في هذا الإطار بأنه العملية التي تتم من خلالها منح العاملين القوة والحرية وتزودهم بالمعلومات الكافية وتعزيز الثقة بالنفس وتنمية روح المبادرة والإبداع والقدرة على تحصيل المسؤولية ومشاركتهم في إتخاذ القرارات وتنمية أسلوب الرقابة الذاتية، وذلك ضمن توفير بيئة صحية وموارد مادية وبشرية وتكنولوجيا ونظام حوافز عادل وفعال.

وهو الدرجة الكلية التي يتحصل عليها المفحوص بعد تطبيق الاستبيان .

6. الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت موضوع القيم التنظيمية

الدراسة الأولى: دراسة شاو (1928) بتجربة لمقارنة الاداء الفردي والاداء الجماعي لمجموعات من اربعة اشخاص خلال مهمة تتطلب التعاون لحل مشكلات تستخدم المتاهات، وذلك لمعرفة قدرة فرق العمل على التعاون لحلها، والوقت المستغرق لذلك، وقد وجد شاو ان ثلاثة (03) اشخاص من اصل (20) ، استطاعوا حل المشكلة، بينما استطاعت 5 مجموعات حلها، مما يؤكد ان المجموعات كانت اكثر فاعلية من الافراد من حيث الأخطاء المرتكبة، والزمن المستغرق، ولو ان شاو تلقى انتقادا في تجربته من قبل الباحثين لأنه اعطى نفس المدة الزمنية بين الافراد والجماعات الا انهم اتفقوا جميعا على وجود علاقة ارتباطية طردية بين العمل الجماعي (فرق العمل) والتعاون للوصول الى نتائج اكثر فاعلية ونجاعة. (قباري محمد اسماعيل: مدخل الى علم الاجتماع المعاصر، منشئة المعارف، الاسكندرية)

الدراسة الثانية: دراسة عجال مسعودة (2009) القيم التنظيمية وعلاقتها لجودة التعليم العالي هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة آراء الاطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية (الفاعلية، العدل، التنافس) وأرائهم نحو جودة التعليم العالي حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونه عينة الدراسة من (100) استاذ جامعي حيث تم استخدام استبيانين للجمع المعلومات مصمم من قبل الباحث كلها يتكون من (30) عبارة وتم معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام معامل بيرسون .

توصلت الدراسة أن للقيم التنظيمية علاقة طردية موجبة بين القيم السائدة داخل الجامعة بالنسبة للقيم (القوة، الفعالية، العدالة) وعلاقة متوسطة بالنسبة لقيم التنافس .

الدراسة الثالثة: دراسة عثمان قدور (2009/2008) القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي هدفت الدراسة الى معرفة القيم السائدة لدى العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بولاية قسنطينة وتأثيرها في ظهور الصراع أثره على المستويين الفردي والتنظيمي . استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (170) عاملا منفذا بقسم الانشاءات المعدنية

D.P.G حيث تم اختيار عينة بلغت (80) من اصل (170) معتمد في اختيارها على الطريقة العشوائية البسيطة ؛اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها أن القيم الاقتصادية هي السائدة داخل المركب وانها احتلت المركز الاول لتليها القيم في المرتبة الثانية

الدراسة الرابعة: دراسة البقمي وآخرون(2011) القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. أطروحة (ماجستير).

طبقت هذه الدراسة على الضباط والأفراد والموظفين المدنيين العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض والبالغ عددهم(1329) حيث بلغ حجم العينة (309) عاملا، اعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتيجة مستوى القيم التنظيمية مستوى محايد(متوسط).

الدراسة الخامسة: دراسة رافع يوسفى لوحيدي (2013) القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيم التنظيمية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة كما يدركها العاملون وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية؛ استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى التعميمات ونتائج تساعد في فهم الواقع وتطويره ،تكون مجتمع الدراسة 122 موظف تم استثناء المرسلين و موظفي الخدمات الداخلية البالغ عددهم 21 موظف ليبقى 101 شملتهم الدراسة على أساس أسلوب الحصر الشامل ،حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي، وإن درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى الموظفي البنوك الاسلامية إيجابية بدرجة مرتفعة وجاءت ترتيب مجالات القيم التنظيمية تنازليا على التوالي (إدارة البيئة ،إدارة المنظمة.) وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى موظفي البنوك الاسلامية وفقا للمتغيرات الوظيفية والشخصية .

الدراسة السادسة: دراسة طاوس عبيد (2018) القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة_اطروحة نيل شهادة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل.

هدفت دراستها إلى معرفة واقع القيم التنظيمية والتعرف على مستوى فرق العمل _طبقت هذه الدراسة على (130) مستخدمة أداة الإستبيان، الملاحظة لجمع البيانات توصلت الدراسة لوجود علاقة بين العدالة وفرق العمل.

الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري:

الدراسة الاولى: دراسة هيثم (2001) ممارسة التمكين الإداري و تأثيره على إبداع العاملين داخل الجمعيات بقطاع غزة و لتحقيق من فرضيات الدراسة تم استخدام المنهج المقارن حيث تطبيقها عينة الدارسة على استبيان توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفير التمكين الاداري بنسبة مقاربة و أن هناك علاقة بين التمكين الاداري والابداع الاداري للأفراد العينة .

الدراسة الثانية: دراسة البلوي (2008) بعنوان التمكين في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية.

هدفت الى التعرف التمكين وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية حيث تكون العينة من 382 معلم ومعلمة وأظهرت النتائج ان مستوى التمكين الاداري والاداء قد جاء مرتفعين و ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الاداري والاداء الوظيفي كما أظهرت الدراسة أيضا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الاداري تعزى الى النوع لصالح الاناث ولم تظهر فروق ذات دلالة احصائية للأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الدراسة الثالثة : دراسة نجاح القاضي (2009) ابعاد التمكين لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الاداري رسالة لنيل شهادة الدكتوراة في تخصص الادارة و أصول التربية جامعة اليرموك

هدفت الدراسة إلى التعرف على كشف التمكين الاداري بأبعاده (تفويض السلطة ،العمل الجماعي، تطوير الابداع.) والتعرف على علاقة بين التمكين وتصورات القيادة لدى القادة التربويين ولتحقق

من صحة الفرضيات تم استعمال منهج الوصفي الذي تضمن عينة دراسة من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء أقسام في الجامعات الحكومية حيث بلغ عدد عينة الدراسة (580) وتم تطبيق عليهم استبيانين

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري مرتفع ان هناك علاقة ايجابية بين التمكين الإداري وتصورات القيادة

الدراسة الرابعة: دراسة الرادادي (2012) التمكين الإداري لتدعيم الفترة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة .

هدفت للتعرف على درجة التمكين و مستوى القدرة على اتخاذ القرار و اتبعت الدراسة المنهج الوصفي و تم بناء استبانة تقيس جوانب تمكين المشرفين ثم توزيعها على (230) مشرف تربويا وكشف نتائج الدراسة عن وجود درجة حالية من التمكين الإداري تعزى إلى المؤهل العلمي بينما وجدت فروق لصالح الخبرات الأقل من خمس سنوات كما تبين عدم وجود فروق في القدرة على اتخاذ القرار تعزى للمؤهل العلمي بينما تبين وجود فروق تعزى للخبرة لصالح اعلى كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين القدرة على اتخاذ القرار والتمكين .

الدراسة الخامسة: دراسة بوكروش بسمة(2012)، بعنوان سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة، مذكرة ماجستير من جامعة قاصدي مرباح بورقلة وقد اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان والتي تم توزيعها على عينة قوامها 100 فرد من عمال مؤسسة ارسيتور ميتال، وتم اختيارهم بطريقة طبقية تناسبية حيث اختارت الباحثة ثلاثة طبقات وهي: طبقة الاطارات، طبقة اعوان التحكم، وطبقة اعوان التنفيذ وتوصلت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التحفيز وزيادة الروح المعنوية لدى العمال كما ان الباحثة اكدت على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التحفيز وتحسين مبدأ التعاون داخل المؤسسة.

الدراسة السادسة: دراسة شقورة (2015) بعنوان متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقتها بثقافة الانجاز لديهم.

هدفت الى التعرف على درجة تقدير مديري مدارس الثانوية لمحافظة الانجاز لديهم، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و تم تطبيق استبيانين عليهن كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة الى المتطلبات الإدارية جاءت في أعلى المراتب يليه المتطلبات التنظيمية ، و أخيرا المتطلبات اللوجيستية، عدم وجود ذات دلالة إحصائية لمتطلبات التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، السنوات، الخدمة، المؤهل العلمي).

الدراسات الحديثة لمتغير القيم التنظيمية والتمكين الاداري

الدراسة الأولى: دراسة عبد الله الصبحي (2015) بعنوان أثر التمكين على أداء فرق العمل في الوزارات الحكومية العامة في دولة الامارات المتحدة و اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات الأولية لتحقيق هدف الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الوزارات الحكومية العاملة في الامارات العربية المتحدة وعددها أربع عشر وزارة.

الدراسة الثانية: دراسة جمال خنشور (2015) دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة توصلت الدراسة الى أن القيم التنظيمية [العمل الجماعي، التعاون، إبداع، الالتزام، الاحترام.] دور مهم في تحسن أداء الموارد البشرية، كما أظهرت الدراسة أن توافق قيم العاملين مع قيم المؤسسة برفع معنويات الموارد البشرية وبالتالي تحسين أدائهم.

الدراسة الثالثة: دراسة عبد المالك زغبة (2016) القيم التنظيمية و علاقتها بتمكين العاملين هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة القيم التنظيمية بتمكين الموظفين في كلية العلوم الاسلامية و الاجتماعية بجامعة المسيلة ،حيث تكونت عينة الدراسة من 54 موظف و موظفة بالكلية، حيث استعمل الباحث المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج و كان الاستبيان هو وسيلة جمع البيانات والتي من ثلاثة محاور ،محور خاص بالبيانات الشخصية والثاني خصيصا لمتغير القيم التنظيمية بأبعادها (التعاون، الانتماء ، الانضباط.) والثالثة كان لمتغير التمكين .

توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين القيم التنظيمية وتمكين الموظفين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، ووجود علاقة بين أبعاد القيم التنظيمية الأربعة (التعاون، الانتماء، الانضباط، العدالة)، وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

الدراسة الرابعة: دراسة فرحي ابتسام (2016) التمكين الاداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير التمكين الاداري على الاداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية أم البواقي، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى النتائج وتم اختيار عينة الدارسة من جميع عمال الدراسة (50)، و استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات

توصلت الدراسة الى كل من بعدي التمكين الاداري (تفويض السلطة، اتخاذ القرارات .) دور فعال في رفع أداء العاملين، وأن تفويض السلطة يكون جزئي كتابي أكثر منه شفوي، وأن تفويض السلطة يكون في جميع الحالات ،و أن اتخاذ القرارات يعتمد على امتلاك الصلاحيات والكفاءة المهنية ،و أن العوامل التي تؤدي الى السرعة في اتخاذ القرارات هي تفويض السلطة.

7. التعقيب عل الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق يتضح أن معظم الدراسات قد ركزت على متغير القيم التنظيمية والتمكين الإداري مما يؤكد على أهمية الموضوع لدى العديد من الباحثين في عدة مجالات ويمكن ان نستخلص من هذه الدراسات ما يلي:

أوجه الإستفادة: إستفدنا من الدراسات السابقة في وضع صياغة فرضيات الدراسة السابقة في وضع صياغة فرضيات الدراسة التي وجدنا أنه هناك علاقة بين متغير القيم التنظيمية والتمكين الإداري في مختلف المتغيرات الأخرى التي نرى فيها نوع من التشابه في متغيرات الدراسة وتحديد المفاهيم الخاصة لمتغيرات الدراسة، وبفضلها استطعنا أن نكون فكرة واضحة على كيفية بناء مخطط إستبيان الذي سوف نعتمد عليه في البيانات والمعطيات وأيضا معرفة طبيعة المعالجة الإحصائية مع فرضيات الدراسة.

أوجه الإتفاق:

- تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة فيما يلي أن غالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي وهو المنهج الذي تم استخدامه في دراستنا الحالية.
- استخدمت جميع الدراسات الاستبيان كأداة لجميع البيانات.
- استخدمت جميع الدراسات أسلوب المسح باستخدام العينة وهو ما كان سوف نقوم به في الدراسة الحالية.

أوجه الإختلاف مع الدراسة الحالية: من حيث مكان التطبيق:

- أجريت الدراسات في العديد من الدول، حيث طبقت تسعة دراسات على البيئة الجزائرية، ودراسة واحدة في كل من الإمارات وعزة، و3 دراسات في المملكة السعودية.
- من حيث أدوات جمع البيانات:
- نلاحظ أن جميع الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي ماعدا دراسة (هيثم محمد العطار، 2001) فقد طبقت المنهج المقارن.
- من حيث العينة:

اختلف حجم العينة من دراسة لأخرى وتراوح ما بين (30 إلى 580)

- إختلاف أهداف الدراسة الحالية مع الدراسات الأخرى.
- إختلاف كذلك في المجال الزمني للدراسات السابقة عن الدراسة الحالية بينما كان من المفترض أن يطبق هذا البحث الحالي خلال عام 2020.

الفصل الثاني : القيم التنظيمية

تمهيد

1. مفهوم القيم التنظيمية
2. مراحل تطور القيم التنظيمية
3. خصائص القيم التنظيمية
4. أهمية القيم التنظيمية
5. تكوين القيم التنظيمية
6. مصادر القيم التنظيمية
7. تصنيف القيم التنظيمية
8. أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات

خلاصة

تمهيد:

لقد ازداد الاهتمام بالجانب الثقافي للتنظيمات في السنوات الأخيرة خصوصاً القيم، لذا يعتبر الكثيرون أن فهم ومعرفة القيم التنظيمية هو أمر حيوي وهام من أجل إدارة الموارد البشرية بنجاح، والقيم هي أعمق مستوى في الثقافة التنظيمية لما لها دور كبير في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، فكل منظمة مجموعة من القيم سواء تم ادراك تلك الحقيقة أم لا، كما اننا اهم أنظمة القيم توجد لدى الجماعة الإدارية وخاصة الإدارة العليا، فضلاً عن ذلك فان القيم التنظيمية تمثل هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك فان معرفة القيم داخل التنظيمات دور كبير في فهم السلوك التنظيمي وتوجيهه، وبناء عليه يهدف هذا الفصل الى توضيح طبيعة القيم التنظيمية من حيث تعريفها وعرض اهم خصائصها ومراحل تطورها .

1. مفهوم القيم التنظيمية:

1.1. مفهوم القيم : القيم من الناحية اللغوية جمع مفردة قيمة ، وهي الشيء والمقدار او الثمن . (جبران مسعود 2005، ص175).

أما اصطلاحا فهي مجموعة الصفات الأخلاقية التي يتميز بها البشر ، وتقوم الحياة الاجتماعية عليها ويتم التعبير عنها باستخدام الأقوال والأفعال ، كما انها مجموعة من الاخلاق الفاضلة التي اعتمدت على التربية الإسلامية في توجيه السلوك البشري للقيام بكل عمل، او قول يدل على الخير . (الربيع ميمون، 1980، ص241 .)

ويعرف طهطاوي القيم بأنها : "مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا، التي يؤمن بها الناس ويتفقون عليها فيما بينهم ويحكمون بها على تصرفاتها المادية والمعنوية . " أما كرلنجر فيرى بأنها: "تنظيم الاعتقادات والايحاءات بالاستناد الى مراجع تجريدية او مبادئ، والى عادات سلوكية أو أنماط والى غايات الحياة " . (مسعود عبد المجيد، 1988، ص36 .)

ومما سبق يتضح لنا أن القيم هي الحكم بالإيجاب أو السلب على مظاهر معينة فينتج هذا الحكم من المواقف التي مر بها الفرد والخبرة المخزنة لديه في ذهنه وهذه المواقف والخبرة تكون له اتجاهات إيجابية وسلبية حيال المواقف والأشياء والأشخاص بغض النظر اذا كانت أحكامه صحيحة أو خاطئة.

2.1. مفهوم التنظيم: التنظيم لغة من الفعل نظم ينظم ،تنظيما ،ومنتظمة وهي ترجمة للمصطلح الفرنسي organisatio . (علي بن هادية وآخرون، 1991، ص35)،

اما اصطلاحا فالتنظيم هو التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم.

ويرى برنارد أن التنظيم هو "منظومة النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر " .

(جعفر أبو القاسم، 1991، ص140).

أما فيبر "نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز "

(خليل محمد حسن الشماع، 2000، ص35).

كما يعرف أيضا بأنه "جماعة من الناس تربطهم علاقات رسمية ،لتحقيق الأهداف التي من أجلها نشأت المنظمة".

و في هذا السياق يتضح لنا أن التنظيم هو وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود و قدرات و مواهب الأفراد و الجماعات الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب ة بأقصى اشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم و هؤلاء الذين يؤدون هذه الخدمات ".

3.1. مفهوم القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية اصطلاحا هي الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء و بين المهم والغير المهم، و هي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كما تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة في المنظمات الإدارية و رغباتهم ،و هي مجموعة المبادئ التي تسيّر سلوك العامل و توجهه بطريقة موضوعية و غير متحيزة و تشكل له معيار يحكم على أساسه بصواب سلوكه أو خطئه اتجاه ممارسته كنشاط معين في المؤسسة

(عبد عقلة مجلى الخراطة، 2009، ص80.)

ويعرفها ماهر بأنها "ذلك الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله الفرد الى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين وتنعكس هذه القيم على السلوك الخارجي للأفراد.

(ماهر محمودعمر، 1992، ص112.)

وهنا يتضح أن القيم التنظيمية هي الجانب الغير ملموس للمنظمة و الجوهر الحقيقي لتماسك التنظيم و يعبر عن الالتزامات الأساسية للأفراد اتجاه منظماتهم.

4.1. بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيم التنظيمية :

هناك بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيم التنظيمية ومن بينها :

***الثقافة:** الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد ع المجموعات الأخرى في المنظمة. (غياث بو ثلجة، 1998، ص07).

***الأخلاق:** هي مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم و أدائهم لأعمالهم .

(مصطفى محمود أبو بكر، 2003، ص88).

***المبادئ:** هي القاعدة والقوانين التي يجب أن تكون وعادة ما ينبغي اتباعها، أو يستحسن اتباعها وهي نتيجة حتمية لشيء ما. (عبد عقلة مجلي الخزاعة، مرجع سابق، ص92).

***الالتزام :** هو واجب ثابت يستلزم من الشخص القيام به والمداومة عليه لصالح شخص آخر أو لمصلحة معينة هو المسؤول عنها، ولا يمكنه تركها أو التخلف من أدائها مثل الالتزام باعطاء شيء ما ،أو أداء عمل. (عبد الرحيم

عوض، 2008، ص63)

2. مراحل تطور القيم التنظيمية :

ان دراسة القيم التنظيمية تتطلب تتبع مراحل تطورها وفقا لمراحل تطور الفكر الإداري و الذي مر بسبع مراحل رئيسية هي:

1.2. **المرحلة العقلانية:** من القيم التي سادت التفكير الإداري ،في هذه المرحلة هي أن الانسان ينبغي أن يعامل أنه شبيه بالآلة ،و يمكن و يمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية (موسى اللوزي، 2003، ص232). ومن رواد هذه المرحلة "ماكس فيبر"، اللذان وجدا كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظما ومخططا بعناية ،كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة الى تحسين الأداء ورفع الإنتاج. الا أن القيم المادية التي افرزتها هذه المرحلة قد تغيرت الى قيم معنوية ،وهذا ما ستيبنيه المرحلة التالية.

2.2. المرحلة العاطفية : لقد تبنى المديرون في هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيدا بشأن الكائن البشري، مدركين أن الاحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا مهما في التأثير على الإنتاجية (ديف فرانسيس ومايك وود كوك، 2003، ص20).

كما ان زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الافراد له نتائجها الإيجابية في بيئة العمل، وبالتالي فقد افرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية ،ولقد ظهرت هذه القيم اثر تجارب هاوثرن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه ،وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية. (عثمان قدور، 2009، ص49).

3.2. مرحلة المواجهة : ان هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من طرف الإدارة بل ظهرت كاستجابة لقوة الاتحادات المهنية (موسى اللوزي، مرجع سابق، ص232). ففي الخمسينات كان هناك نقص كبير في المنتجات والايدي العاملة ، واكتسبت الاتحادات المهنية القوة ،ذلك أن المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف بسبب الخسارة الناجمة عن الفوضى في العمل، استغلال الفرص ،الأجر المنصف مقابل العمل ،أصبحت موضوع سخرية ،وكثيرا توصلت الإدارة الى أن المواجهة وجها لوجه هو أسوء خيار موجود ،ولهذا السبب بحثت عن طريق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة ،وببطء ظهر الحل لهذه المشكلة وهو الحرية في بيئة العمل .

4.2. مرحلة الاجماع في الرأي : ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل (ديفيد فرانسيس ومايك وود كوك، مرجع سابق، ص234) ففي عام 1960 نشر "دوقلاس ماكجريجو " MACGREGOR DOUGLAS " كتابه: الجانب الإنساني للمؤسسة " THE HUMMAN SIDE OF ENTERPRISE ، وكان لهذا الكتاب تأثيرا كبيرا على الفكر الإداري ،فقد أوضح ماكجريجو أهمية أنظمة القيم التنظيمية ،وذلك من خلال تقسيمه لها الى مجموعتين متضادتين هما :نظرية X ونظرية Y: فالمديرون المصنفون وفق نظرية X يحكمون على العمال بأنهم مخادعون وكسالى ولا

يحبون العمل ،أما المديرون المصنفون وفق نظرية Y يحكمون على العمال بأنهم ايجابيون وجديرون بالثقة ومحبون للعمل (موسى اللوزي ،مرجع سابق ،ص234 .)، وحاول الكثير من المديرين تطوير أسلوب نظرية Y لكنهم لم ينجحوا ،فقد عبر أحد مديري المراتب العليا عن هذا الموقف بقوله: "لقد حاولنا أن نثق بالناس غير أننا لم نأخذ الأمر بجدية اطلاقا ،لذلك فاننا قللنا من تصرفاتنا المبنية على فرضيات نظرية X ، واحللنا بذلك أسلوب مشاركة ضعيف ، وهو الذي اثبت بأنه كارثة بكل الاعتبارات ".

5.2. مرحلة الإدارة بالأهداف : كانت الاستجابة للوضع السابق تمثل ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية وهو ما يسمى بالإدارة بالأهداف (ديفيد فرانسيس ومايك وود كوك ،مرجع سابق ،ص22.21). فقد تميزت هذه المرحلة بقيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من: اتخاذ قرار، وتخطيط واتصال و إشراف ..إلخ (موسى اللوزي ،مرجع سابق ،ص233 .) وكان الهدف هو التوفيق بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد ،وعلى الرغم من أن المبدأ كان سليما ،فقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبيا مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيء المتمثل في الإجراءات الطويلة والمعقدة.

(ديف فرانسيس ومايك وودكوك ،مرجع سابق ،ص23)

6.2. مرحلة التطوير التنظيمي : برزت في هذه المرحلة مجموعة جديدة من القيم التنظيمية تتمثل في تحليل أفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي في وضع الخطط المستقبلية، وبالتالي ظهرت قيم جديدة مثل: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية :دراسة ضغوط العمل والإجهاد ...إلخ (موسى اللوزي ،مرجع سابق،ص234).

7.2. المرحلة الواقعية : تمثل هذه المرحلة تمثل هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مزيجا مؤلفا من المراحل السابقة ،إذا ظهرت مجموعة من الأفكار والتي كانت سائدة من قبل مثل :لا شيء مجانا، العمل الجاد يقود إلى النجاح ،استغلال الفرص، المسؤولية الذاتية.

وبالتالي يمكن تلخيص تطور القيم التنظيمية في مجموعة من الأفكار الأساسية في جدول رقم (1) كما يلي :

المرحلة	الفكرة	القيمة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائج
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	استخدام السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الإنجاز ملك (الإنجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا يأتي النجاح بسهولة

جدول رقم (1): يوضح تطور القيم التنظيمية

المصدر: (ديف فرانسيس و مايك وود كوك، مرجع سابق، ص 27-28).

3. خصائص القيم التنظيمية:

اختلف العلماء والباحثين في تحديد خصائص القيم بصفة عامة (اقتصادية، سياسية، دينية، جمالية، باختلاف المذاهب الدينية والفكرية التي ينتمون إليها، كالفكر الإسلامي مثلاً. ويمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة كالآتي:

1.3. نسبية: القيم تنظيمات معقدة للأحكام التي يصدرها الفرد حول الأشخاص و الأشياء والأحكام ذاتها مهتديا في ذلك إلى المعايير التي وضعها المجتمع .

و على هذا الأساس فالقيم نسبية في مكانها و زمانها و محتواها فهي تختلف من شخص إلى آخر و بالنسبة لحاجاته و رغباته و تربيته و ظروفه و من ثقافة إلى أخرى ، فدوركايم يعتبرها من معطيات الوعي الاجتماعي و ماكس يراها من إنتاج البيئة الاقتصادية و فرويد يراها من اسقاطات الغريزة الجنسية .

2.3. مكتسبة: يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية ،حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين للفرد ذاته ،حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم و يفضلونها عن غيرها .

3.3. ذاتية إجتماعية : القيم عبارة عن مصادر داخلية تتبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية و تلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دور أساسيا في ترسيخ هذه القيم، وتختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية .

4.3. تلقائية : هي ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد و لكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي . (جابر نصر الدين ،2004،ص121).

4. أهمية القيم التنظيمية :

تعد القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع، و تؤثر على إدراكاتنا وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك .و تعد القيم كمييار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين المجموعة من البدائل السلوكية و كعامل موحد للثقافة العامة، وأيضا تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم. الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح ،فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص والأمانة واحترام الوقت والجدية و طاعة أوامر المسؤولين ،و بالتالي فإن من الضروري معرفة و فهم القيم السائدة في أي مجتمع و ذلك لفهم التنظيمي المتوقع من الأفراد. (stephon,robbins ,1998,133)

و في مجال السلوك تلعب القيم دورا مهما في خلق و تكوين اتجاهات الفرد ،حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء وبشير (العميان ،2005،ص109). إلى أثر القيم في السلوك بالقول : "إن القيم تقوم بتحديد ما يعتقد الفرد صحيحا و أخلاقيا " وتعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه اليومي

و هذه المعايير أو المبادئ التي توفرها لنا القيم يمكن الاحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة، كذلك تلعب القيم دورا في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم .

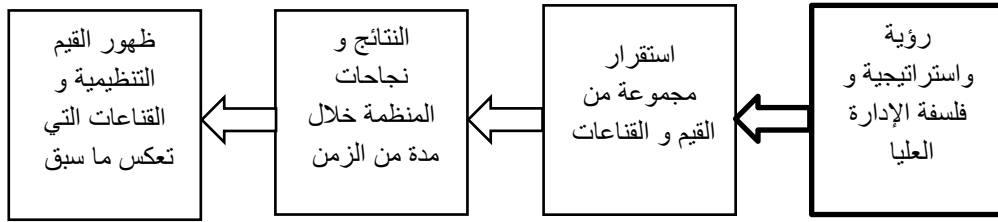
تختصر أهمية القيم التنظيمية في العناصر التالية :

- _تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة .
- _هي أساس فهم الإحتياجات و الدوافع و تؤثر على إدراكاتنا .
- _تحدد الأهداف و السياسات ، بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم .
- _تحتكم عليها المنظمة في تقويم سلوكات العاملين.
- _تحدد مستوى مستوى إنجاز إذا كان مرضي أو غير مرضي .
- _تتمية وعي الموظفين و إلتزامهم و تعزيز إنتمائهم مما يؤثر إيجابيا على أدائهم .
- _تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد و تماسك الثقافة العامة (الرئيسية) داخل التنظيم .
- (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص144).
- _ تعتبر القيم قوة محركة و منظمة للسلوك. (موسى اللوزي، مرجع سابق، ص234).

5. تكوين القيم التنظيمية:

تعد قيم الأفراد مزيج من دافعين :الأول غريزي و الثاني مكتسب ، و قيم الأفراد متصلة بحاجاتهم و كيفية إشباع هذه الحاجات (محمود سليمان العميان ،مرجع سابق ص110.)، أما القيم التنظيمية فهي متصلة بالأهداف و كيفية تحقيق هذه الأهداف، وغالبا ما يبدأ تشكلها من المؤسسين أو القادة الكبار ،بحيث تكون لهم رؤية استراتيجية أو فلسفة معينة، وبعد مدة من الزمن تستقر مجموعة من القيم و القناعات والسلوكات وتصبح هي الأساس، ويتعلم الموظفون الجدد قيم وطرق تفكير وسلوك المجموعة الأقدم، وتظهر الحكايات والأساطير التي تقال وتكرر مرارا ،و تعمل على تذكير كل شخص بالقيم والسلوك المطلوب وبالتالي يتعلم الأفراد الجدد القيم والتقاليد التي استقرت ، حيث يتم مكافأة من يعمل بها، و عقاب كل من يخالفها .

ويمكن توضيح كيفية تكوين القيم التنظيمية وفي الشكل رقم (1) كما يلي :



شكل رقم(1):يوضح تكوين القيم التنظيمية .

مصدر:سيد الهواري (1999) ص97.ص98.

يتضح من خلال هذا الشكل أن قيم و فلسفة الإدارة العليا بعد أن تستقر في المنظمة و تؤدي دورها في تحقيق النتائج المطلوبة، تصبح قيما تنظيمية على كل فرد من أفراد المنظمة أن يعمل وفقها، و يتجنب ما يخالفها ، و بالتالي تصبح القيم هي الموجهات الأساسية للسلوك المنظمي .

6. مصادر القيم التنظيمية :

توجد مصادر عديدة للقيم التنظيمية منها :

1.6. المصدر الاجتماعي: نظرا لكون الفرد جزء من المكونات الاجتماعية للمجتمع الذي يعيش فيه ، و لهذا بأن قيم الأفراد داخل مجتمع معين تختلف عن قيم الأفراد في مجتمع آخر و لهذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الشرقي كونه لا يزال بالتجاوب و التقارب الأسري و العائلي و الاجتماعي ، أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكير الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة .

(خيزر كاضم حمود ،2002،ص86).

2.6. المصدر البيئي : ويعتبر من المصادر المهمة حيث يستمد الأفراد و المنظمات منها قيمهم ،فمن أمثلة القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي حديث النبي صلى الله عليه و سلم حول اتقان العمل "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" و هذا ما يؤكد على أهمية قيمة الجودة و الفعالية في المنظمات و يجب على العاملين الالتزام بها لأنها قيم

إسلامية تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفقا لمعطيات الفكر الإيمانية . (بن تركي ،2008،ص6)

3.6. مصدر الخبرات السابقة : تلعب الخبرات السابقة والتجارب التي مر بها الأفراد خلال حياتهم دورا بارزا في تشكيل مجموعة من القيم، ويظهر دور الخبرة الشخصية من خلال الأحكام التي يصدرها، و كذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته فالشخص الذي عاش تجارب قاسية يتشكل لديه قيم يحتفظ بها الفرد في عقله الباطن و يقوم باستخدامها لإصدار أحكامه و اجتهاداته ،فالشخص الذي عانى من الجوع ، والحرمان يشكل له توفر الطعام قيما على درجة كبيرة من الأهمية .(الفريحان و آخرون ،2009،ص163).

4.6. مصدر جماعة العمل: أغلب التفاعلات اليومية ،والنشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيرا على سلوك الأفراد، و كما تؤثر الجماعة على العامل يؤثر هو في الجماعة وهكذا فإن علاقة التأثير هي علاقة متبادلة بين العامل و بقية أفراد الجماعة .

و مصدر القيم يتقرر من قبل جماعة العمل أو الفريق في العمل و التي تتعلق بالعمل ذاته و ظروفه و ليست الأخلاقيات الاجتماعية العامة ،حيث بمرور الزمن يتكون لجماعة العمل تقاليد و قيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها ،فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه في ميدان العمل، ولذلك تعد جماعة العمل أحد أهم المصادر التي ترسخ هذه القيم للأفراد . (العيان،2005،ص36)

7. تصنيف القيم التنظيمية : بعد الاطلاع على كل من التراث النظري و الأدبي للباحثين نجد أنهم يعتمدون على أبعاد كثيرة في تصنيف القيم و منها:

1.7. من حيث بعد المحتوى :

✓ **القيم النظرية :** و ترتبط بسلوك الشك و البحث عن الحقيقة بمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء ، و اكتشاف حقيقتها ، و تتجلى لدى العلماء و المصلحون و الفلاسفة ، الذين يسعون وراء المبادئ و المثل العليا. (عثمان، 2009، ص54).

✓ **القيم الاقتصادية :** ترتبط بسلوك التوفير لجميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الإنسان مثل الوقت والجهد و المال ، و يقصد بها اهتمام الفرد و ميله إلى ما هو نافع و في سبيل الهدف يتخذ من العالم المحيط وسيلة للحصول على الثروة و زيادتها عن طريق الإنتاج و التسويق واستهلاك البضائع و استثمار الأموال و تتجلى هذه القيم لدى أشخاص يمتازون بنظرة علمية، وهو عادة رجال المال و الأعمال.

وترتبط أيضا بالنظرة الشخصية المادية فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة و الحصول على المادة ، و بقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم ✓ **القيم الروحية:** أو الدينية ، و هي القيمة التي يرتبط بها سلوك الدين و العقيدة والايمان بالغيب.

✓ **القيم الاجتماعية:** و ترتبط بسلوك البحث عن الرفاق و الأصدقاء و الاهتمام بالطاعة الاجتماعية و المسايرة و تدعيم الاجتماعية

✓ **القيم السياسية :** و ترتبط بسلوك إدارة الأفراد و السعي إلى مراكز الزعامة و القيادة .

✓ **القيم الجمالية:** وهي تذوق الجمال ، ويرتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الفنية

من (رسم و موسيقى و شعر على غير ذلك ، و ما يمكن أن يتذوق فيه الانسان معنى

الجمال. (عثمان، 2009، ص54).

2.7. من حيث بعد المقصد:

✓ **قيم وسائلية :** وهي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد و الجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد ، مثل الترقى.

✓ **قيم غائية (هدفية):** وهي الأهداف و الفضائل التي تضعها الجماعات و الأفراد لأنفسها بالحرب في نظر الجل العسكري ذات قيمة وسائلية تكسبه الترقى في المنصب والشرف والترقى في هذا الموقف قيمة غائية هدفية. (لوكيا، 2006، ص170).

3.7. من حيث بعد الشدة:

✓ **قيم ملزمة :** (أمر ناهية)، يكون بمثابة قانون ينظم العلاقات مثل القيم الخاصة بتنظيم العلاقة بين الجنسين

✓ **قيم مثالية:** وهي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها و مع ذلك فإنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد مثل القيم التي تتطلب أن يعمل الفرد لدنياء كأنه يعيش أبداً و لآخرته كأنه يموت غداً ، وهي القيم التي تتطلب الكمال في أمور الدين و الدنيا معا. (لعويسات، 2002، ص43).

4.7. من حيث بعد الدوام:

✓ **قيم عابرة:** وهي القيم الوقتية العارضة قصيرة الدوام سريعة الزوال، مثل القيم المرتبطة بالموضوعات و النزوات

✓ **قيم دائمة:** وهي القيم التي تبقى زمناً طويلاً مستقرة في نفوس الناس يتناولها جيل عن جيل ، كالقيم المرتبطة بالعرف و التقاليد و هي دوام نسبي .

5_7 من حيث بعد المرونة:

✓ **قيم مرنة :** تتميز المنظمات التي تتفاعل مع بيئتها بالمرونة ، مثل اهتمام المديرين بالعاملين والعملاء و التنظيمات الناجحة هي القادرة على التغير في هياكلها وعملياتها و قيمتها ، فما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون مناسباً في المستقبل .

✓ **قيم جامدة :** وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة و منها اهتمام المديرين بأنفسهم أولاً ثم بجماعة العمل التابعة لهم ، و تجنب المخاطرة و رفض المبادرة وتوصف المنظمة بأنها ذات نظاماً جامداً لعجزها عن التكيف أمام الضغوط و التغييرات التي ترفضها البيئة، ويمثل النظام المفتوح في المنظمة المرونة والنظام المغلق الجمود.

(نفس المرجع، 2002، ص44).

8. أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات:

تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المديرين و الأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات، لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة.

و من الأمور الحيوية أن يدرك المدراء القيم العليا لموظفيهم، فهناك قيم يسعى كل فرد في عمله إليها، على أن المديرين الذين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر قيمهم فيهم سلباً أو إيجاباً على الأجهزة التي يديرونها .

حيث يرى "سوميرس SOMERS" بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عدد من الفوائد الهامة، و تحقق أقل من أخطاء في العمل وأعلى درجات و الالتزام الوظيفي، و تشمل التنظيمات الرسمية و الغير الرسمية، و تصبح المبادئ السلوكية للعاملين " way of life " .

و يشير البعض إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية، إذ تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية و تتماشى مع تلك القيم، فالعرف و القواعد الحضارية و ما يحرمه المجتمع منه كلها قواعد تحكم سلوكنا، و توجب احترام الأفراد لها كنظم اجتماعية.

و تأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة وهذا لارتباط القيم بالحاجات و من جهة أخرى يتوقف على التأثيرات الخارجية وقوتها، ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تميزها عليه الظروف المحيطة ببيئته الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهذه هي التي تحدد السلوك و التصرفات.

و للوصول للقيم التي تؤثر في صنع القرار المطلوب يجب أن يتحدد من خلال :

✓ **تحديد الأهداف:** حيث يؤثر الحكم على القيم عند اختيار و توزيع الأولويات على العمل المطلوب إنجازه.

✓ **تحليل البيانات:** تؤثر القيم التي يحملها الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها و ثقته في مصادرها و إدراكه لمعانيها وتفسيره لها

✓ وضع البدائل : يتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل فلا يفكر في بدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها.

✓ تنفيذ القرار: تؤثر القيم التي يحملها المديرون على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي وضع عليه الاختيار.

✓ التقييم و المتابعة : يتدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج و تقويم درجة فعاليتها و قياس الأخطاء أو الفروق.

ويؤكد فينجان " fingan " على أهمية الالتزام بالقيم ككل فضلا على التركيز على تنسيق القيم في هرم السلطة التنظيمية حيث يذكر أن الالتزام ككل يؤثر تأثيرا مستمرا وفعالا، وأن القيم المرئية لدى العاملين تشكل أهمية كبرى كالتعاون، والتسامح، والاستقامة الأخلاقية، حيث يذكر أنه من الصعب تخيل وجود أفراد بدون أن تكون معاملتهم خيالية من هذه القيم في التنظيم .

ويؤكد "مندت وجوردن" أن للقيم تأثيرا في الأداء و قد يكون هذا التأثير سلبا أو إيجابا، وينظر إلى القيم من حيث ما يكون ويجب أن لا يكون و ذلك على النحو التالي :

✓ القيمة ليست رأيا أو موقفا تجاه موضوع أو مكان أو شيء إذا للآراء علاقة بالأحداث الجارية ،أما الموقف فهو الميل نحو شيء محدد .

✓ القيمة ليست حالة أو منزلة مثالية و لكنها بالأحرى عرضه لأن تتأثر بالاتجاهات الثقافية.

✓ القيمة ليست فعلا إلا أنه يمكن تكوين فكرة ما عن قيم الشخص من أفعاله.

وبما أن القيم تختلف ،يختلف تأثيرها على الأفراد باختلاف الثقافات فالقيم العربية الإسلامية تختلف عن القيم الغربية حيث أن النظرة التكاملية لفكرنا الإسلامي إزاء القديم المستمد من شريعتنا الإسلامية هدفها بناء مجتمع تسوده القيم و المثل العليا و التي تحرص على تنشئة الانسان وفقا لمجموعة القيم التي تضمنها الدين الإسلامي.

فالقيم الإسلامية صاغها خالق الكون والحياة وفق مجموعة من الخصائص ،تتلاءم مع خصائص الطبيعة البشرية فهي تتصف بالانسانية والاجتماعية والواقعي وهي صالحة لكل زمان و مكان

ومن الأسباب التي قد تؤدي إلى تدني وانتشار القيم السلبية في سلوك العمال و من أهم هذه الأسباب ذكر ما يلي:

- افتقاد الموظف للقدوة الحسنة داخل العمل و خارجه.
- عدم وجود العدالة في المعاملة بين افراد المنظمة.
- كثرة القوانين الإجراءات المتعلقة بإنجاز الأعمال .
- تدني الأحوال الاقتصادية الناجمة عن سوء التخطيط الاقتصادي والاجتماعي.
- عدم إعطاء القيم التنظيمية العناية الكافية.
- تقديم اعتبارات القرابة و الصداقة
- كما أن المجتمع بقيمه المتدنية قد يؤثر سلبا على المؤسسة.

خلاصة

نتيجة لما تطرقنا له في هذا الفصل يتضح لنا أن للقيم التنظيمية أهمية كبرى على مستوى المنظمة ذلك أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضائها، كما أن القيم التنظيمية جزء لا يتجزأ من التنظيم ، حيث مرة بسبع مراحل، كما أن لها جملة من الخصائص التي تميزها، ولها أهمية كبيرة داخل التنظيم لدورها الهام الذي تلعبه في تكوين سلوك الفرد والجماعة على السواء.

الفصل الثالث : التمكين الإداري

تمهيد

1. مفهوم التمكين الإداري
 2. أهمية التمكين الإداري
 3. أبعاد التمكين الإداري
 4. مبادئ وأساسيات التمكين الإداري
 5. خطوات التمكين الإداري
 6. معوقات وتطبيق التمكين الإداري
 7. نماذج التمكين الإداري
 8. فوائد التمكين الإداري
- خلاصة

تمهيد :

يعد التمكين الإداري من المواضيع المهمة ،والتي لاقت إهتماما واضحا في حقل الإدارة وخاصة في العقود الأخيرة ،وأحد الإفرازات الهامة لتطور الفكر الإداري، والذي أنبت كفاءته نتيجة لتطبيقه بفعالية في معظم المنظمات ولما له علاقة تفاعلية في المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر عن إتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، وبذله مجهودا إضافيا في العمل، ويعد الأفراد المتمكنين في منظماتهم مصدر قوة يساعد في بقائها ومناقشتها للمنظمات الأخرى، ونظرا لتعدد الأدبيات حول موضع التمكين الإداري، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية ، وهذا سوف نتطرق إليه في هذا الفصل.

1. مفهوم التمكين الإداري:

يختلف المختصين والمفكرين في تحديد معنى التمكين الإداري ، فمن الصعب القول أن هناك تعريفا متفق عليه لهذا المفهوم، لذلك سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالتمكين الإداري:

1.1. لغة: من الناحية اللغوية (التمكين) يعني القدرة والاستطاعة وأما معجم الوسيط (2001)،فإن(مكن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطة وقدرة وسهل عليه، ويقال: فلان تمكن عند الناس أي على شأنه (الخطيب ،2009،ص29).

2.1. إصطلاحا: أما من الناحية الاصطلاحية فقد تباينت مفاهيم التمكين نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله:

وتعني كلمة التمكين التقوية أو التعزيز ،والتمكن هو دعم البيئة التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية ،والتركيز على العاملين في المنظمة ،ومنحهم القوة والمعلومات ،والمكافأة والمعرفة وحمايتهم في حالة السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك.

ويعرفه "عبد الوهاب" بأنه: 'منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج'

(عبد الوهاب ،1999،ص، 440)

أما السلمي "فيعرفه: بأنه منح الصلاحيات للأفراد والمتناسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام، حيث تقع عليها المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف"

(السلمي،2001،ص 70)

أما "المغربي " فعرفه بأنه عملية يتاح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وأنشطة وظائفهم ،بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل .

(ناصر وآخرون،،2013،ص 134)

2. أهمية التمكين الإداري:

يمثل التمكين الإداري أحد المؤثرات الأساسية والمهمة للمنظمة، والفرد على السواء لذلك سوف نقوم بإبراز أهميته بالنسبة للفرد والمنظمة.

1.2. بالنسبة للفرد:

***تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين الإداري في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتماءه للمهام التي يقوم بها، وزيادة انتماءه للمؤسسة، ولفريق العمل الذي ينتمي إليه، وتبين الكثير من الأدبيات أن التمكين الإداري من أهم فوائده بالنسبة للموظف شعوره، بالانتماء للعمل، وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته ومناخ العمل

(الزهير، 2001، ص112)

***المشاركة الفعالة:** تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغايتها، أذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفعالة والهادفة، وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

***تطور مستوى أداء العاملين:** تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الرضى لدى الموظف من الأدوار الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين الأداء لدى الموظفين هي فكرة ذات أهمية وكقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التحكيم ف تخمين نوعية الأداء، وخاصة في المؤسسات الخدماتية بواسطة برامج التمكين، تعد عاملا من عوامل النجاح، والموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية التصرف (عرسوس، 2005، ص 91).

***اكتساب المعرفة والمهارة :** أن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة، والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة أو المهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية أو تدريب وهذا يتطلب الكثير من الحالات انخراط الموظف في الدورات التدريبية والندوات وورش عمل

ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما حل وأينما ارتجل وحتى بعد مغادرته المنظمة التي كان يعمل بها سابقا.

***المحافظة على الموظف من قبل المنظمة:** بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تفرط في موظفيها المتمكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدرته يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة ،لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرصها في المحافظة على هذا الموظف وخطورة التخلص منها .

***شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** الموظف المتمكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر بسيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ، ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في صالح المنظمة ويرى الأمور بنظرة شاملة، وليس فقط من زاوية لا يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرة تصب جميعها في تحقيق الأهداف المشتركة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها

(جاد الرب، 2004.ص91)

***تحقيق الرضا الوظيفي :** هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين الإداري فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستغالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة .

وعلى الرغم من ما ذكر من نتائج تبدو مرغوبة ومقبولة لأي إنسان إلا أن هناك أعباء تترتب على تمكين العاملين لابد من الإشارة إليها.

(نجلاء .2008.ص73).

2.2. بالنسبة للمنظمة:

إذا كانت المنظمة قد قدمت كل ما يمكنها أن تقدمه من معلومات، ومعرفة ومهارة وتدريب وغيرها ، فمن الطبيعي أن يكون أي ذلك كله ينعكس على المنظمة وذلك ب:

***زيادة ولاء العاملين للمنظمة:** العامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم جيدا بأن هذه الحالة جزء من علاقة إيجابية وصحيحة بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى وولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه. (خولة، 2003، ص. 53).

***تحسين مستوى إنتاجية العمل كمًا ونوعًا.**

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

***مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** الموظف المتمكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير ،

هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل المشاريع الخاصة بالتغيير، وذلك في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد .

***تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء:** ومن الأرباح والحصة السوقية وسمعة المنظمة ، وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام. (السيد، 2001، ص339).

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

(السيد، 2001، ص342).

3. أبعاد التمكين الإداري :

حسب "عبد الوهاب وعائدة" أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد وهي :

1.3 تفويض الصلاحيات: تعددت التعاريف الخاصة بموضوع تفويض السلطة في علم الإدارة، حيث يعرف على أنه العملية التي من خلالها يعطي المدير جزء عمل من المرؤوسين الذين يعملون تحت رأسيته بعد تدريبهم ، التدريب الملائم مع منحهم الصلاحيات

المناسبة لإنجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج.

2.3. تدريب العاملين: هو عملية تزويد الموظف بالمهارات ومعارف ،وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل.

3.3. فرق العمل : يصف "باير وآخرون" فرق العمل على أنها مجموعة من الناس الذين يشكلون نظاما من الكيانات المرتبطة ،التي يتقاسم أعضائها هدفا مشتركا.

4.3. تحفيز العاملين: تعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا رأت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة ، وتحفزهم للسلوك المرغوب ،وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي . (عبد الوهاب وعائدة ،1999 ص143).

4. مبادئ وأساسيات التمكين الإداري:

يرى "ستر"(2003) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى للكلمة (E_Empower) . إذ يتمثل كل حرف مبدأ من هذه المبادئ وهي :

1.4. تعليم العاملين (E_Education) : إذ ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة ،لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية الأمر الذي يؤدي بدوره إلى النجاح.

2.4. الدافعية (M.Motivation) : على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين ،لتقبل فكرة التمكين ،ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه ،وبناء فرق العمل المختلفة ،وإعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3.4. وضوح الهدف (p,purpose) : لأن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن النجاح لدى كل فرد في مؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.

4.4. الملكية (O_ownership) : يقترح "ستر" معادلة التمكين الإداري التي تتكون من ثلاثة أحرف التي تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة، وهي:

السلطة + المسؤولية + الإنجاز = Authority+Accountability+Achievement

ولتحقيق الإنجاز فإن الإدارة والعاملين فيها قبول المسائلة عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين، خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحا لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم .

5.4. الرغبة في التغيير (W_willingness to change) : إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء المهام اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل .

6.4. نكران الذات (Ego_elimination) : تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع الخط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحدٍ لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصيا مديرين أو موجهين.

7.4 . الإحترام (Respect) : إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة من خلال تطوير عملية الإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة فيها بنجاح.

5. خطوات التمكين الإداري:

تحدد خطوات التمكين حسب المراحل التالية:

1.5. مرحلة التهيئة المبدئية: وذلك بتهيئة بيئة المنظمة الدائمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقها، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بالتمكين و توضيح دور كل فرد فيه و تحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية و دراية واسعة بالتمكين للإجابة على الأسئلة التي تواجه الأفراد.

2.5. مرحلة وضع الأهداف و جولتها زمنيا: و تحتاج هذه المرحلة إلى قائد يلعب دور منسق و يستمع للجميع و يقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة و يحللها و يوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعرفهم بالأهداف المختلفة المنظمة و المشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3.5. مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل : و تتضمن توفير السيولة و الدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برامج التمكين.

4.5. مرحلة التطوير: ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف، و تطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

كما اقترح " العتيبي " خطوات أخرى للتمكين:

***تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** و هي أن يحدد المدير السبب من تبني برنامجا للتمكين الإداري، هل السبب تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات و مهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيًا كان السبب أو الأسباب فأن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد على الحد من درجة الغموض و عدم التأكد

***التغيير في سلوك المديرين:** أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المدير ن قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برامج التمكين، هي ايجاد بيئة عمل مكيئة تتصل بالتزام ودعم المدرسين للمرؤوسين، حيث أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة السلطة، وبالتالي يشكل تغير سلوكيات المديرين للتخليص عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

***تحديد القرارات بمشاركة المرؤوسين :** ان تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدير ن للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين، والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكياتهم، فالمديرون عادة لايجدون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتبوها

خلال فترة بقالهم فيها، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين.

***تكوين فريق العمل:**لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم ، يجب أن يكونوا على وعي ونفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، بالموظفين الذين بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً وبما أن تبرز بشكل طبيعي.

***المشاركة في المعلومات:** لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ القرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون لمعلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء العمل كلما زادت مساهمتهم.

***اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

***توفير التدريب :** يعد التدريب أحد المكونات الأساسية بجهود التمكين الإداري، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى النهاري والفني للعاملين.

***الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بوابات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين المرؤوسين أهدافها يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير

***وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب الجهود التمكين النجاح، يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام المكافآت يتلاءم واتجاهات تفضل أداء العمل من خلال فرق العمل.

***عدم استعجال النتائج** : لا يمكن تغيير بيئة العمل بين ليلة وضحاها، بل يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة الإيجاد برامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبين برنامج للتمكين الإداري سيتضمن التغيير، فإننا نتوقع انا تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة على الاستعجال الحصول على النتائج سريعاً. (العتيبي، 2004، ص33).

6. معوقات وتطبيق التمكين الإداري:

- أشارت دراسة "جريسلي" وآخرين (Greasley, étal, 2005) أن هناك العديد من الصعوبات و المعوقات المختلفة التي تواجه المنظمة لتطبيق استراتيجية التمكين وهي:
- ✓ مقاومة التغيير من قبل المديرين والموظفين أنفسهم.
 - ✓ خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمحاسبة.
 - ✓ رتابة وجهود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياتهم الإدارية.
 - ✓ البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية.
 - ✓ عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العاملين و استراتيجيته.
 - ✓ جهود الثقافة التنظيمية غير المشبعة على تبني الأفكار الإبداعية الجديدة.
 - ✓ خوف المديرين على مركزهم الوظيفية.
 - ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
 - ✓ البناء التنظيمي الهرمي.
 - ✓ الأنظمة والإجراءات الصارمة الغير مشجعة على المبادرات والإبداع الجديد.
 - ✓ ضعف التحفيز ونظام المكافآت داخل المنظمات.
 - ✓ تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
 - ✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي داخل التنظيم. (العتيبي، 2005، ص44).

7. نماذج التمكين الإداري:

بالعودة إلى مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة سنحاول استعراض مختلف النماذج التي تساعد على تغيير التمكين وفهمه أكثر وذلك حسب تسلسلية الزمني كآلاتي :

***نموذج (conger & kanugo):** في التمكين على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة، كما اقترح النموذج أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين:

الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر إلى التمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض السلطة.

الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل على أكثر من مجرد المشاركة في السلطة كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية.

✓ التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة.

✓ السياسات الإدارية التي تؤدي على التمكين.

✓ توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين.

✓ تمكين العاملين.

✓ التغيير في السلوك.

مما سبق يمكن القول أنه وبعد التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة التي يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية وهي وضع السياسات الإدارية الملائمة، وبعدها ولتسهيل التمكين وضمان نجاحه يتم توفير المعلومات اللازمة للعاملين وإزالة عوامل انعدام القوة تمهيداً للبيئة التمكينية المناسبة، ثم تشرع الإدارة في تجسيد التمكين وتدعيمه بالتحفيز على إتمام المهام وتحقيق الأهداف.

***نموذج (tomas & velthouse) :** وضع (velthouse, tomas)، نموذجاً للتمكين، يعرف بالنموذج المعرفي cognitive Empowerment يتكون من أربعة أبعاد وست خطوات ويتضمن مفهوم التمكين في هذا النموذج ينطلق من تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك

بصفة مباشرة على المهمة التي يقوم بها، والأبعاد الأربعة التي يقوم عليها هذا النموذج هي تفويض السلطة - التدريب-التحفيز-فرق العمل) ، أما الخطوات الستة المتتابعة التي حددها هذا النموذج، حيث نجد أن هذا النموذج يركز على الخطوات الأربعة التي ذكره سابقا حيث أن :

الخطوة الأولى : هي التغيير في المؤثرات الخارجية من خلال توافر المعلومات الكافية لدى الأفراد حول (القيادة، تفويض السلطة، تصميم الوظائف، نظام المكافآت)، والتي تساعد في تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد (التطوير المعني، الاختيار، الكفاءة)، وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية وهكذا.

الخطوة الثانية: فتتمثل في الخطوات التراكمية السابقة والتي تعتمد على منحى الخبرة لدى الفرد (Experience curve) ومدى استفادته من التحليلات السابقة، والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام.

الخطوة الثالثة : المتمثلة في أنماط تفسير المعلومات و التي تعني بأسلوب تفسير الفرد للمعلومات المتحصل عليها و هناك ثلاثة أنماط و هي (نمط وصفي، نمط تنبؤي، نمط تقييمي)، حيث يؤثر نمط تفسير المعلومات للفرد في أسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها، ويعد عاملا هاما في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين.

الخطوة الرابعة : وهي طرق التغيير نحو التمكين و التي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية، و كذلك تغيير أنماط المعلومات.

ويرى الباحث أن هناك اختلاف بين هذا النموذج وبين النموذج السابق كونه يتناول التمكين كعملية ادراكية لدى الأفراد، وليس كممارسة إدارية تطبقها المنظمة، حيث يركز على شخصية الفرد و تأثيرها في درجة إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة ، مما يترتب عن ذلك إما التغيير في سلوكيات الأفراد أو إجراء تعديلات للمؤثرات الخارجية المتمثلة في (أساليب القيادة، تفويض السلطات، تصميم الوظائف، نظام المكافآت).

*نموذج (spritwer) : يعتمد على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري ويمكن تقسيمها إلى :

-عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم و درجة تقديره لذاته.

-عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات و نظام الحوافز والمكافآت.

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج (velthouse & tomas) وهي التطوير ، المعني، الكفاءة، الاستقلالية)، كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الادارية والإبداع مع وجود عنصرين مهمين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار المنظمة.

*نموذج (haetline&ferrell-1996) :يقوم هذا النموذج على مدى التزام الإدارة ب مستويات الجودة المقدمة للزبائن، أي وضع الجودة كمطلب استراتيجي للمنظمة، و يتطلب ذلك من الإدارة القيام بتفعيل أساليب جديدة في القيادة و تقييم الأداء و يرى الباحثين أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن. (عبد الحميد عبد الفتاح، 2008، ص93)

*نموذج (Davis) :حيث اقترح "Davis" نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن المديرين اتباعها لتمكين موظفين وهي :

✓ التمكين من خلال المسؤوليات : حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.

✓ التمكين من خلال الصلاحيات :هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس و الإبداع في العمل.

✓ التمكين من خلال المعايير و الأداء المثالي: حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفير شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.

✓ التمكين من خلال المعرفة و المعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كونه المعلومة هي التي تغذي القرار

✓ التمكين من خلال التقدير و الاهتمام : يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره و الذي يوصله إلى إدراكه لذاته

✓ التمكين من خلال الاحترام : يحتاج العامل لان العامل لأن يعمل بكل احترام. تقدير من أجل إظهار أداء متميز

✓ التمكين من خلال الثقة :لدي شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون اكثر تركيزا في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم

✓ التمكين من خلال السماح بالفشل : كثيرا ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح و ذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، و كلما شعر الفرد بتواجد إمكانيية و مجال للخطأ كلما كانت إمكانيية (يعقوب،2004،ص5)

8. فوائد التمكين الإداري :

أشار (spatz,2000)، ان التمكين الإداري يفيد المنظمة و الأفراد على حد سواء، حيث اقترح مجموعة من المزايا التي يمكن الحصول عليها من خلال تبني التمكين الإداري و تشمل مايلي :

✓ خلق الحافز الذي يخفض مستوى الأخطاء و تنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على اعمالهم

✓ إتاحة الفرص للإبداع و الابتكار، و إطلاق العنان ل قدراتهم الكامنة من خلال شعور العاملين بامتلاكهم الوظيفة.

✓ مساعدته على التطوير و التحسين المستمر للعمليات، و المنتجات، و الخدمات، من خلال التعلم المستمر من الأخطاء و التغذية المرتدة على السلوك.

✓ زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال)، يمتلك احساس بالرضا عن الوظيفة التي يشغلها و رضاه عن مرؤوسيه.

- ✓ اتخاذ قرارات ذات دقة سرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد
- ✓ تخفيض نسبة الغياب و دوران العمل و اختزال الوقت الضائع.
- ✓ زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر و الاعتزاز بالذات، و أن وظيفتهم ذات أثر كبير على المنظمة.
- ✓ تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق التشجيع و انفتاح الإدارة، كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.
- ✓ شعور الادارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى و الدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت اكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي و البحث عن تعظيم الحصة السوقية
- ✓ زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات. عائدات الادارة العليا.
- ✓ المحافظة و البحث عن رفع القدرة التنافسية و جعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.

- أما (Blanchard،1996) ،فحدد مزايا التمكين الإداري في النقاط التالية :
- الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطئ إلى ضرورة السماح له و دعمه و الجعل من خطأه فرصة للتعلم و تطوير الذات
 - التغيير اتجاهات الأفراد داخل التنظيم، حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل.
 - تحسين عملية الاتصال و تدقق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
 - تعظيم أرباح المنظمة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين و تحسين جودة العمليات
 - تحسين جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة.
 - تحسين عملية اتخاذ القرار على حل المشكلات.
 - زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمات (زهير، 2001،ص69).

خلاصة :

يعد التمكين الإداري أهم الركائز الأساسية التي تقوم بها المنظمة اليوم،، حيث يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل هذه المنظمات، وأن نجاحه يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المنظمة به التزامها بتطبيقه و دعمه، إشراك العاملين في عملية التمكين مع إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الأهداف المرجو من عملية التمكين، و نتيجة لهذه العملية يشعر الفرد بالارتياح والاستقرار و الأمان الوظيفي، والشعور بالمسؤولية اتجاه منظمته، وبالتالي بذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاحها و بقائها

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. حدود الدراسة الافتراضية
3. الدراسة الاستطلاعية
4. أدوات جمع البيانات
5. مجتمع و عينة الدراسة
6. الخصائص السيكومترية للأداة
- 7- الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

من المسلم به أن نجاح أي عمل عملي يتوقف بدرجة ما على التقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وتعتمد هذه التقنيات بالأساس على المنهج الملائم والأدوات العلمية المستخدمة في ذلك، وفي هذا الإطار تم الاستعانة بمجموعة من الإجراءات المنهجية للتوصل إلى إجابة موضوعية عن التساؤلات التي تم الانطلاق منها منذ البداية.

1. منهج الدراسة :

إن طبيعة الموضوع فرضت علينا اتباع منهج معين للوصول إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة و تحقيق الهدف المتوخى من البحث، ويعرف المنهج بأنه الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي المعاش، تساهم في تحليل الظاهرة المدروسة .

و اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعرف أنه أحد أنواع مناهج البحث العلمي ،التي تهتم ببيان علاقة بين متغيرين أو أكثر ،كما يهتم بمعرفة نوع هذه العلاقة سواء كانت سالبة أم موجبة.

كما تهتم الدراسات الارتباطية ببيان حجم و نوع العلاقات بين البيانات بحيث تتطابق التغيرات في كل العاملين محل الدراسة الارتباطية . (حامد خالد، 2008، ص85) .

2. حدود الدراسة الافتراضية:

بها الحدود البشرية و الزمنية التي كان من المفترض أن نستوفيها في دراستنا و هي كالتالي :

المجال المكاني: ينحصر المجال المكاني في جامعة عمار ثلجي في ولاية الأغواط بالجزائر تحديدا بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

المجال الزمني : كان من المفترض أن تطبق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2020/2019 خلال شهر أفريل

الحدود البشرية: كان من المفترض أن تجرى هذه الدراسة على عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثلجي في ولاية الأغواط.

3. الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة حول جوانب الدراسة ،خاصة في شقها الميداني ،و تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى أخذ صورة عن الظروف الميدانية للدراسة الأساسية و عادة ما تأتي انطلاقا من الأهداف التي يحددها

مسبقا الباحث حيث تمثلت الأهداف الأساسية للدراسة الاستطلاعية في الدراسة الحالية فيما يلي :

- التعرف و التقرب من ميدان الدراسة.
- تحديد حجم و مجتمع الدراسة و معرفة مدى صلاحية أداة جمع البيانات و ذلك من حيث وضوح بنودها و تعليماتها ، و مدى قدرتها على قياس ما يراد قياسه مع المتغيرات
- التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة .

4. أدوات جمع البيانات :

تماشيا مع طبيعى الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، اخترنا أدوات جمع البيانات التالية: أداة الاستمارة لجمع البيانات.

يعتبر الاستبيان أكثر استعمالا في البحث العلمي لهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة وهو الأداة الرئيسية لهذه الدراسة باعتباره أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع. والاستبيان هو أداة و وسيلة لجمع البيانات تقدم للمبحوثين الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة و يتم ذلك بدون مساعدة الباحث في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عنها ، و تعرف بأنها مجموعة أسئلة بعضها مفتوح و بعضها مغلق وبعضها الآخر نصف مفتوح (زرواتي، 2005، ص154).

وعلى حسب طبيعة موضوع الدراسة يتطلب دراسة ميدانية ، و التي تهدف إلى معرفة علاقة القيم التنظيمية بالتمكين الإداري لعمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثلجي، وبغية تحليل وتفسير هذه المعطيات المكتسبة من المبحوثين وتحويلها إلى بيانات علمية ، حيث تم تقسيم هذه الاستمارة الى محورين:

المحور الأول : (القيم التنظيمية) وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تقيس القيم.

جدول (2) يوضح ابعاد استبيان القيم التنظيمية

الأبعاد	عدد البنود	عدد العبارات
العدالة	6	5_1
التعاون	6	11_6

حيث تعطي الإجابة التي يقدمها العامل درجة تتراوح بين 1_6 كما موضح في الجدول.

مصدر: (عبد المالك زغبة، 2016/2017، ص66)

جدول (3) يوضح درجات بدائل القيم التنظيمية

اتجاه العبارة	موافق	محايد	غير موافق
موجبة	3	2	1
سالبة	1	2	3

المحور الثاني : (التمكين الإداري)

جدول (4) يوضح ابعاد استبيان التمكين الاداري

الأبعاد	عدد البنود	عدد العبارات
فرق العمل	10	9_1
تحفيز العاملين	7	16_10

مصدر : (إيمان شحرور، 2018، ص 37).

جدول (5) يوضح درجات بدائل التمكين

إتجاه العبارة	موافق	محايد	غير موافق
موجبة	3	2	1
سالبة	1	2	3

5. مجتمع و عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الأصلي في جميع عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثلجي، والذي وصل عددهم إلى 160 عامل حيث اقتضرت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 30 عامل بجامعة عمار ثلجي مأخوذة من أصل 160 عامل، حيث كان من المفترض أن يوزع عليهم الاستبيان في مارس 2020.

6. الخصائص السيكومترية للأداة :

* حساب الصدق الذاتي

جدول (6) يوضح الصدق الذاتي للقيم التنظيمية

التمكين المحاور	معامل الصدق الذاتي	مستوى الدلالة
العدالة	0.67	0.05
التعاون	0.73	0.05
الدرجة الكلية	0.70	0.05

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن القيمة الكلية لمعامل الصدق الذاتي بلغت 0.70 و هي تقترب من القيمة 1 عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن استمارة القيم التنظيمية تتمتع بمعامل صدق ذاتي مرتفع .

* حساب الصديق الذاتي :

إستمارة التمكين الإداري

جدول رقم (7) يوضح الصديق الذاتي للتمكين الإداري

المحاور	القيم	معامل الصديق الذاتي	مستوى الدلالة
العدالة	0.69	0.05	
التعاون	0.62	0.05	
الدرجة الكلية	0.65	0.05	

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن القيمة الكلية لمعامل الصديق الذاتي بلغت 0.65 و هي تقترب من القيمة 1 عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن استمارة التمكين الإداري تتمتع بمعامل صديق ذاتي مرتفع .

حساب معامل الثبات :

* استمارة القيم التنظيمية:

جدول رقم (8) يوضح معامل الثبات للقيم التنظيمية

المحاور	القيم	معامل الثبات	مستوى الدلالة
فرق العمل	0.81	0.05	
تحفيز العاملين	0.85	0.05	
الدرجة الكلية	0.70	0.05	

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن القيمة الكلية لمعامل الثبات بلغت 0.70 و هي تقترب من القيمة 1 عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن استمارة القيم التنظيمية تتمتع بمعامل ثبات مرتفع .

*حساب معامل الثبات :

استمارة التمكين الإداري

جدول رقم (9) يوضح معامل الثبات للتمكين الإداري

المحاور	التمكين	معامل الثبات	مستوى الدلالة
فرق العمل	0.83	0.05	
تحفيز العاملين	0.78	0.05	
الدرجة الكلية	0.80	0.05	

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن القيمة الكلية لمعامل الثبات بلغت 0.80 و هي تقترب من القيمة 1 عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن استمارة التمكين الإداري تتمتع بمعامل ثبات مرتفع .

7-الأساليب الإحصائية: اعتمادا على برنامج **Spss** نسخة 20

1-المتوسط الحسابي

2-الانحراف المعياري

3-معامل ارتباط بيرسون

4-معامل الصدق الذاتي

5-معامل ألفا كرونباخ

6-اختبار **t-test**

خلاصة:

وبهذا نكون قد حاولنا من خلال هذا الفصل الالمام بالإجراءات المنهجية والميدانية المتتالة في الدراسة ،و التي تمثلت في المنهج الذي تم اعتماده في دراستنا ،إضافة الى المجالات والحدود التي شملت الدراسة، كذلك تم التطرق الى الدراسة الاستطلاعية، وكذا العينة و أدوات جمع البيانات والخصائص السيكومترية والأساليب الإحصائية .

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

- 1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاولى
- 2- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 3 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
- 5 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
- 6 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة
- 7- حساب الفروق بين الذكور والإناث في القيم التنظيمية
- 8_ حساب الفروق بين العمال الأقل من 5 سنوات و الأكبر من 5 سنوات
خبرة في القيم التنظيمية
- 9_ حساب الفروق بين الذكور والإناث في التمكين الإداري
- 10_ حساب الفروق بين العمال الأقل من 5 سنوات و العمال الأكبر من 5 سنوات في التمكين الإداري
- 11_ عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية العامة

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاولى:

والتي نصت على وجود مستوى متوسط للقيم التنظيمية لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي

جدول رقم (10) : يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للقيم التنظيمية لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي .

القيم المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	افراد العينة	عدد العبارات
العدالة	12.79	2.14	30	6
التعاون	12.37	1.97	30	6
الدرجة الكلية	25.17	3.29	30	12

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي لمحور العدالة بلغت 12.79 بانحراف معياري 2.14، و المتوسط الحسابي لمحور التعاون بلغ 12.37. بانحراف معياري 1.97، كما ان المتوسط الحسابي الكلي للقيم التنظيمية قد بلغ 25.17 بانحراف معياري 3.29 و منه نستنتج ان القيم التنظيمية لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي كانت متوسطة .

2- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

والتي نصت على وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي.

جدول رقم (11): يوضح قيم المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري للتمكين الإداري لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي .

القيم المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	افراد العينة	عدد العبارات
فرق العمل	20.62	2.36	30	6
تحفيز العاملين	15.31	2.13	30	6
الدرجة الكلية	35.93	2.87	30	12

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي لمحور فرق العمل بلغت 20.62 بانحراف معياري 2.36، و المتوسط الحسابي لمحور تحفيز العاملين بلغ 15.31. بانحراف معياري 2.13، كما ان المتوسط الحسابي الكلي للتمكين الاداري قد بلغ 35.93 بانحراف معياري 2.87 و منه نستنتج ان التمكين الإداري لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة متوسط.

3 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين العدالة و فرق العمل لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي.

جدول رقم (12) : يوضح قيم المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط بيرسون (r) بين العدالة و فرق العمل لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي.

القيم المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)	مستوى الدلالة
العدالة	12.79	2.14	0.452	0.014	0.05
فرق العمل	20.62	2.36			

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة (r) بلغت 0.452 وهي قيمة متوسطة والقيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0.014 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة و متوسطة بين العدالة و فرق العمل لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين العدالة و تحفيز العاملين لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي.

جدول رقم (13) : يوضح قيم المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط بيرسون (r) بين العدالة و تحفيز العاملين لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي.

القيم المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)	مستوى الدلالة
العدالة	12.79	2.14	0.53	0.0078	0.05
تحفيز العاملين	15.31	2.13			

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة (r) بلغت 0.53 وهي قيمة متوسطة والقيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0.0078 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين العدالة و تحفيز العاملين لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي.

5 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين التعاون و فرق العمل لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثلجي.

جدول رقم (14) : يوضح قيم المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط بيرسون (r) بين التعاون و فرق العمل لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثلجي.

القيم المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)	مستوى الدلالة
التعاون	12.37	1.97	0.335	0.035	0.05
فرق العمل	20.62	2.36			

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة (r) بلغت 0.335 وهي قيمة متوسطة والقيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0.035 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين التعاون و فرق العمل لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثلجي

6 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين التعاون و تحفيز العاملين لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي.

جدول رقم (15) : يوضح قيم المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط بيرسون (r) بين التعاون و تحفيز العاملين لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي.

القيم المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)	مستوى الدلالة
التعاون	12.37	1.97	0.650	0.041	0.05
تحفيز العاملين	15.31	2.13			

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة (r) بلغت 0.650 وهي قيمة متوسطة والقيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0.041 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين التعاون وتحفيز العاملين لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي.

7- حساب الفروق بين الذكور والإناث في القيم التنظيمية

القيم المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الذكور	24.53	3.09	-1.084	27	0.28	
الإناث	25.85	3.48				

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للذكور قدر ب 24.53 ، و المتوسط الحسابي للإناث قدر ب 25.85 كما أن قيمة "ت" عند درجة الحرية 27 بلغت -1.084 و القيمة الاحتمالية **sig** بلغت 0.28 و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في القيم التنظيمية .

8- حساب الفروق بين العمال الأقل من 5 سنوات و الأكبر من 5 سنوات خبرة في القيم التنظيمية:

القيم المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	24.00	2.73	-2.279	27	0.031	0.05
أكبر من 5 سنوات	26.61	3.45				

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعمال الأقل من 5 سنوات قدر ب 24.00 ، و المتوسط الحسابي للعمال الأكبر من 5 سنوات قدر ب 26.61 كما أن قيمة "ت" عند درجة الحرية 27 بلغت -2.279 و القيمة الاحتمالية **sig** بلغت 0.031 و هي

أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال الأقل من 5 سنوات و العمال الأكبر من 5 سنوات في القيم التنظيمية .

9_حساب الفروق بين الذكور والإناث في التمكين الإداري

القيم المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت "	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الذكور	35.86	3.22	-0.122	27	0.90	0.05
الإناث	36.00	2.57				

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للذكور قدر ب 35.86 ، و المتوسط الحسابي للإناث قدر ب 36.00 كما أن قيمة "ت " عند درجة الحرية 27 بلغت -0.122 و القيمة الاحتمالية **sig** بلغت 0.90 و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في التمكين الإداري.

10_ حساب الفروق بين العمال الأقل من 5 سنوات و العمال الأكبر من 5 سنوات في التمكين الإداري :

القيم المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	36.56	2.65	1.329	27	0.19	0.05
أكبر من 5 سنوات	35.15	3.05				

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعمال الأقل من 5 سنوات قدر ب 36.56، و المتوسط الحسابي للعمال الأكبر من 5 سنوات قدر ب 35.15 كما أن قيمة "ت" عند درجة الحرية 27 بلغت 1.329 و القيمة الاحتمالية **sig** بلغت 0.19 و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال الأقل من 5 سنوات و الأكبر من 5 سنوات في التمكين الإداري .

11_ عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية العامة :

والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيم التنظيمية و التمكين الإداري لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثلجي في الأغواط

جدول رقم (21) : يوضح قيم المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط بيرسون (r) بين القيم التنظيمية و التمكين الإداري لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثلجي.

القيم المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	25.17	3.29	0.52	0.03	0.05
التمكين الإداري	35.93	2.87			

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن قيمة (r) بلغت 0.52 وهي قيمة متوسطة والقيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0.03 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ومنه نستنتج منه أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة و متوسطة بين القيم التنظيمية و التمكين الإداري لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثلجي .

نتائج الدراسة:

- تحققت الفرضية الأولى والتي نصت على وجود مستوى متوسط من القيم التنظيمية وهذا ما توصلت إليه دراسة البقمي وآخرون (2011) القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، أطروحة ماجستير
توصلت الدراسة الى نتيجة مستوى القيم التنظيمية محايد(متوسط).

- تحققت الفرضية الثانية والتي نصت على وجود مستوى متوسط من التمكين الإداري لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهو عكس ما توصلت إليه دراسة نجاح قاضي،(2009) التي كانت بعنوان أبعاد التمكين الاداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب، رسالة نيل شهادة الدكتوراه في تخصص الإدارة واصول التربية، جامعة اليرموك

- تحققت الفرضية الثالثة والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة وفرق العمل لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهذا ما توصلت اليه دراسة طاوس عبيد (2018) التي كانت بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص عمل وتنظيم.
توصلت الدراسة لوجود علاقة بين العدالة و فرق العمل.

- تحققت الفرضية الرابعة والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة تحفيز العاملين لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
- تحققت الفرضية الخامسة والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التعاون و فرق لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهذا ما توصلت إليه دراسة شاو(1920) حيث قام بتجربة لمقارنة الاداء الفردي والجماعي لمجموعات أربع أشخاص خلال مهمة تتطلب التعاون لحل المشكلات تستخدم المتاهات، وذلك لمعرفة قدرة فرق العمل على التعاون لحلها، والوقت المستغرق لذلك،
(قباري محمد اسماعيل: مدخل إلى علم الاجتماع المعاصر منشئة المعارف، الاسكندرية).

- تحققت الفرضية السادسة والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التعاون تحفيز العاملين لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهذا ما توصلت إليه دراسة الباحثة بوكروش بسمه (2012)، مذكر ماجستير من جامعة قاصدي مرباح و التي كانت بعنوان سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، أكدت الباحثة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التحفيز وزيادة الروح المعنوية لدى العمال كما ان الباحثة اكدت على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التحفيز وتحسين مبدأ التعاون داخل المؤسسة.

- لم تتحقق الفرضية السابعة والتي نصت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لمتغير الجنس والاقدمية وهذا ما توصلت اليه دراسة البقيمي وآخرون (2011)، أطروحة ماجستير، والتي كانت بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

توصلت نتائج الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه محور الدراسة الجنس والاقدمية.

- لم تتحقق الفرضية الثامنة والتي نصت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى عمال إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لمتغير الجنس والاقدمية.

- تحقق الفرضية العامة والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة وهذا ما توصلت اليه دراسة عبد المالك زغبة (2016) تخصص عمل وتنظيم لنيل شهادة ماستر، والتي اتسمت دراسته بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين، وهدفت الدراسة الى التعرف على علاقة القيمة التنظيمية بتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين القيم التنظيمية وتمكين الموظفين في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة وبين ابعاد القيم التنظيمية.

التوصيات:

- من خلال أهم النتائج التي جاءت في هذه الدراسة، أليكم بعض الاقتراحات والتوصيات:
- ضرورة الاهتمام بالتمكين الإداري داخل المؤسسات وانعكاس ذلك على أداء المنظمة بصفة عامة .
- العمل على تنمية بعض القيم التنظيمية العدالة والتعاون، داخل المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة
- تقديم المساعدة للباحثين والدراسين في مجال البحث العلمي على إجراء المزيد من البحوث للتعرف على أهم العوامل التي تساعد في عملية التمكين.
- تعزيز القيم التنظيمية داخل المؤسسات من أجل رسم نموذج تنظيمي، وباعتبارها عاملا مهما في رفع أداء المؤسسات عبر تعزيز التمكين الإداري لدي العاملين داخلها.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول موضوع القيم التنظيمية وذلك لما لها من أهمية بارزة في ضبط السلوك وباعتبار التمكين الإداري أحد أهم العوامل المساعدة على ذلك.

الختمة

وأخيرا من خلال نتائج هذه الدراسة اتضح لنا أن المؤسسات اليوم تعتمد في تحقيق اهدافها بدرجة كبيرة على تمكين عامليها، وذلك من خلال تبني بعض القيم التنظيمية داخل المؤسسات، والتي من بينها قيم العدالة، التعاون، الانضباط والتأكيد على التعاون بين العاملين في انجاز الاعمال المطلوبة منهم، وذلك من خلال هذه الدراسة وما تم جمعه في الجانب النظري والتطبيقي والتي تدور حول القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الاداري داخل مؤسسة جامعة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بمدينة الاغواط تبين أن التمكين الإداري داخل هذه المؤسسة يمر عبر بعض القيم التنظيمية التي من بينها العدالة والتعاون، وهذا ما أكدته هذه الدراسة على وجود هذه العلاقة، ويأمل الباحثين أن تحضي دراستهم بالكثير من الاهتمام من طرف الدارسين، والاستفادة منها خاصة فيما تعلق بجانبه النظري، وذلك لغزارة معلوماتها من الناحية النظرية.

قائمة

المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد الحطيب سالم معابة (2009) الإدارة الحديثة - نظرية استراتيجيات ونماذج حديثة. ط1، عالم الكتب الحديثة.
2. ثمارة اليعقوب (2008)، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ،دار حرم للطباعة ،لبنان
3. جبران مسعود 2005،الرائد معجم النبائي في اللغة والاعلام للملايين ،ط3،لبنان.
4. جعفر أبو القاسم 1991 السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية
5. جمال الدين لعويصات،2002،السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر
6. حامد خالد(2008)منهجية البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر .
7. الحطيب، ورداح الحطيب(2006) إدارة الموارد البشرية، تطبيقات تربوية ،ط2، عالم الكتب الحديث يراد، الأردن
8. خليل محمد حسن الشماع،2000،نظرية المنظمة ع دار المسيرة، عمان، الأردن
9. خيضر كاضم، حمود الفريحان وآخرون،2009،السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1،إثراء للنشر والتوزيع، الأردن
10. خيضر كاضم،2002،السلوك التنظيمي ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
11. الربيع ميمون 1980نظرية القيم في الفكر المعاصر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر
12. رقية عمر سوسن (2005) التفويض مقابل السلطة، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن

13. سيد الهواري (1999) منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور، إلى القرن 21 مكتبة عين شمس مصر .
14. سيد محمد جاد الرب (2004) إدارة موارد بشرية ،موضوعات وبحوث متقدمة، مصر
15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2008)،المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية أ ط1،المكتبة العصرية للنشر
16. عبد الرحيم عوض،2008،القيم الاجتماعية والتربية ،دار بافا العلمية للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن.
17. عبد الله الصبحي (2015) اثر التمكين على اداء فرق العمل للوزارات الحكومية العامة ،قسم علم النفس، الامارات المتحدة.
18. عبد المعطي عسان،1999،السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ،دار زهران، عمان ، الأردن
19. عبد الوهاب وعائدة سيد خطاب وآخرون (1999)،إدارة الموارد البشرية كلية التجارة ،جامعة عين الشمس القاهرة
20. عبد عقله مجلى الخزاولة 2009، صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ،دار الحمد للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان، الأردن
21. علي السامي (2001) خواطر في إدارة المعاصرة، دار غربي للنشر، القاهرة
22. علي بن صادية وآخرون 1991.القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب،ط7،الجزائر
23. علي محمد لوهاب (1999) إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة عين شمس القاهرة.
24. العميان 2005، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل ، عمان
25. غياث بوتلجة 1998، القيم الثقافية، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون بلد

26. قباري محمد اسماعيل (1928) مدخل الى علم الاجتماع المعاصر، منشئة المعارف، الاسكندرية.
27. لوكنيا الهاشمي، 2006، السلوك التنظيمي ب ط، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر
28. مازن عبد العزيز (2006) التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، ب ط، دار إثراء النشر والتوزيع، الأردن
29. ماهر محمود العمر 1992، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر
30. محمود السيد (2007) تمكين الموظفين كلية التجارة، جامعة عين الشمس العدد الرابع مستخرجة المجلة العالمية للاقتصاد والتجارة
31. محمود سليمان العميان، 2002، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط1) عمان، دار وائل.
32. مسعود عبد المجيد. 1982، القيم الإسلامية التربوية والمجتمع المعاصر، وزارة الاوقاف والشؤون الإسلامية للدوحة
33. مصطفى محمود أبوبكر، 2003، الموارد البشرية، مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية
34. موسى اللزي، 2003، تنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل، عمان، الأردن
35. ناصر جردان وآخرون (2013)، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار إثراء النشر والتوزيع عمان الأردن

ثانيا: المذكرات

36. أسماء بن تركي. 2008، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع تخصص التربية، تحت اشراف بلقاسم سلطانية، جامعة بسكرة. (مذكرات)
37. إيمان شحرور (2018) أثر التمكين الاداري على الوظيفي لمستوى ماجستير إدارة أعمال، كلية الجامعة الافتراضية السوري و السعودية.
38. البقمي وآخرون (2011) القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة لتجاوزات بمدينة الرياض ،ماجستير ،جامعة نايس العربية للعلوم الامنية، الرياض .
39. البلوي (2008) بعنوان التمكين في محافظة الوجه في المملكة السعودية، ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة المؤتة، الاردن.
40. بوكروش بسمة (2012) سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة ،مذكرة ماجستير، قسم علم النفس تخصص تنظيم وعمل، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.
41. ثمارة اليعقوب (2004)، ثقة العامل بالمدير ودورها في ادراكه لأهمية التمكين في القطاع الحكومي .دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن
42. جابر نصر الدين 2005، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، قسم علم النفس
43. جمال خنشور (2015)، دور القيم التنظيمية في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة .
44. خولة خصيص عبيد (2003) أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس

45. ديف فرانسيس ومايك وودكوك، 1955، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان، أحمد هجان، مراجعة أحمد وحيد الهندي وعامر عبد الله الصغيري، معهد الإدارة العامة، السعودية
46. رافع يوسف الوحيدي (2013)، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غزة.
47. الرادادي (2012) التمكين الاداري لتدعيم الفترة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين، كلية التربية قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
48. شقورة، (2015) متطلبات التمكين الاداري لدى مدري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة.
49. طaus عبيد (2018) القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، اطروحة نيل شهادة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2.
50. عبد المالك زغبة (2016) القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مسيلة.
51. العتيبي سعد بن مزروق (2004) جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي ورقة مقدمة الى الملتقى الشتري العاشر لإدارة الجودة الشاملة جامعة كربلاء المجلد الرابع العدد السادس عشر (1-57)
52. عثمان قدور، 2009، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف، والرافعات CPG بقسنطينة، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة
53. عجال مسعودة (2009)، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، قسنطينة.

54. فرحي ابتسام(2016)التمكين الاداري وتأثيره على الاداء الوظيفي ،مذكرة نيل شهادة الماستر ،تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، قسم العلوم والاجتماعية ،جامعة العربي بن لمهيدي، ام بواقي.
55. نجاح القاضي (2009)ابعاد التمكين لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في اقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الاداري، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص الادارة واصلول التربية ،جامعة اليارموك.
56. نجلاء حلمي عبد العزيز (2008)،تأثير بيئة العمل على مدركات تقييـض السلطة وتعميق روح التعاون الهيئة العربية للتنظيم في العلوم الإدارية رسالة ماجستير
57. هيثم2001 ممارسة التمكين الاداري وتأثيره على ابداع العاملين داخل الجمعيات بقطاع غزة، اطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس، جامعة الازهر، غزة.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



استبيان حول مقياس القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الاداري

أستاذي الفاضل ...

يروم الباحث إجراء دراسة بعنوان (القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الاداري لدى عمال إدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي -الأغواط-)، وأفيدكم علما بأن هذا العمل مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر. تخصص: علم النفس وتسيير الموارد البشرية، ونظرا لما لكم من خبرة ومكانة علمية في المؤسسة فإنني أود منكم الاستشارة بآرائكم القيمة حول ملأمة الفقرات الواردة لمجتمع البحث وبيئة العينة المختارة من خلال وضع علامة (X) على الخانة المناسبة . ولعلمكم فإن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة. ونشكر لكم حسن التعاون معنا وتقبلوا منا فائق التقدير



السنة الجامعية 2020/2019



البيانات الشخصية:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الأقدمية:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ أكثر من 5 سنوات

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
المحور الأول: القيم التنظيمية				
01	أرى ان القوانين الخاصة بالجامعة تطبق بشكل منصف.			
02	المهام الموكلة التي تعبر عن الاجر الذي اتقاضاه.			
03	يعتقد التقييم في الجامعة على الأداء البيداغوجي والعلمي للهيئة العلمية.			
04	اثق في القرارات التي تصدرها ادارة الجامعة.			
05	الراتب الذي اتقاضه عادل مقارنة مع الجهد الذي ابذله .			
06	احظى بتقدير المسؤولين كغير من الزملاء.			
07	احرص على تقديم المساعدة لزملائي.			
08	اقترح حلول للمشاكل التي تواجه زملائي .			
09	اتأثر بفشل احد زملائي في عمله .			
10	أحاول تطوير عملي من خلال دعم الآخرين لي.			
11	اعتمد على مساندة زملائي في رفع المعنويات.			
12	اخصص بعض من وقتي لمساعدة الآخرين على انجاز عملهم.			
المحور الثاني: التمكين الإداري				
01	التزم بشكل عال اتجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.			
02	حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية.			
03	تلجأ الشركة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل			
04	تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها.			
05	تحرص الشركة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم .			
06	تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة.			
07	يعمل الأفراد داخل الشركة بروح الفريق الواحد .			
08	افضل زملائي العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي.			
09	اقدر واحترم آراء زملائي في العمل.			
10	تشجع الشركة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فروق العمل .			
11	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات اكبر .			
12	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع.			
13	يشعروني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للشركة.			
14	تتوقع ادارتي مني النتائج والاعمال الجيدة باستمرار.			

			15	تلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة.
			16	يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.
			17	اتلقى مكافآت مادية او معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.

Corrélations

Résultat obtenu	
Commentaires	
	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
Entrée	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante
	Observations utilisées
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Corrélations

	القيم. التنظيمية	التمكين الإداري
Corrélation de Pearson	1	.522
القيم. التنظيمية Sig. (bilatérale)		.03
N	29	29
Corrélation de Pearson	.522	1
التمكين. الإداري Sig. (bilatérale)	.03	
N	29	29

Fiabilité

Résultat obtenu	
Commentaires	
	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	Poids
Entrée	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
	Définition de valeur
Gestion des valeurs manquantes	manquante
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	29	96,7
Observations Exclues ^a	1	3,3
Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,732	6

Fiabilité

Résultat obtenu	
Commentaires	
	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
Entrée	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
	Définition de valeur
Gestion des valeurs manquantes	manquante
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	29	96,7
Observations Exclues ^a	1	3,3
Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
-,246	17

Fiabilité

Résultat obtenu	
Commentaires	
	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
Entrée	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
	Définition de valeur
Gestion des valeurs manquantes	manquante
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	96,7
	Exclus ^a	1	3,3
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,672	6

Fiabilité

Résultat obtenu	
Commentaires	
	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
Entrée	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
	Définition de valeur
Gestion des valeurs manquantes	manquante
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	96,7
	Exclus ^a	1	3,3
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,276	6

Fiabilité

Résultat obtenu	
Commentaires	
	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
Entrée	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
	Définition de valeur
Gestion des valeurs manquantes	manquante
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	29	96,7
Exclus ^a	1	3,3
Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,356	12

Fiabilité

Résultat obtenu	
Commentaires	
	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	Poids
Entrée	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
	Définition de valeur
Gestion des valeurs manquantes	manquante
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	96,7
	Exclus ^a	1	3,3
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,620	10

Fiabilité

Résultat obtenu	
Commentaires	
	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
Entrée	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
	Définition de valeur
Gestion des valeurs manquantes	manquante
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	29	96,7
Observations Exclues ^a	1	3,3
Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
.691	10

Test-t

Résultat obtenu	
Commentaires	
	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
Entrée	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Statistiques de groupe

(ذكور. إناث)	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكور	15	24,5333	3,09069	,79801
القيم التنظيمية إناث	14	25,8571	3,48308	,93089

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
	F	Sig.	t	ddl
Hypothèse de variances égales	,390	,538	-1,084	27
Hypothèse de variances inégales			-1,080	26,059

Test d'échantillons indépendants

	Test-t pour égalité des moyennes		
	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
Hypothèse de variances égales	,288	-1,32381	1,22092
Hypothèse de variances inégales	,290	-1,32381	1,22613

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance 95% de la différence	
		Inférieure	Supérieure
القيم التنظيمية	Hypothèse de variances égales	-3,82893	1,18131
	Hypothèse de variances inégales	-3,84387	1,19625

Test-t

Résultat obtenu	
Commentaires	
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé

Statistiques de groupe

	(ذكور. اناث)	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التمكين. الاداري	ذكور	15	35,8667	3,22638	,83305
	اناث	14	36,0000	2,57204	,68741

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
التمكين. الاداري	Hypothèse de variances égales	1,404	,246	-,122	27
	Hypothèse de variances inégales			-,123	26,383

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
التمكين. الاداري	Hypothèse de variances égales	,903	-,13333	1,08868
	Hypothèse de variances inégales	,903	-,13333	1,08004

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance 95% de la différence	
		Inférieure	Supérieure
التمكين الإداري	Hypothèse de variances égales	-2,36713	2,10046
	Hypothèse de variances inégales	-2,35183	2,08516

Effectifs

Résultat obtenu	
Commentaires	
	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
Entrée	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
	Définition des valeurs
Gestion des valeurs manquantes	manquantes
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Statistiques

التعاون

N	Valide	29
	Manquante	1
Moyenne		12,3793
Ecart-type		1,97147

التعاون

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
8,00	1	3,3	3,4	3,4
9,00	1	3,3	3,4	6,9
10,00	4	13,3	13,8	20,7
11,00	3	10,0	10,3	31,0
12,00	5	16,7	17,2	48,3
13,00	6	20,0	20,7	69,0
14,00	5	16,7	17,2	86,2
15,00	3	10,0	10,3	96,6
16,00	1	3,3	3,4	100,0
Total	29	96,7	100,0	
Manquante	Système manquant	1	3,3	
Total	30	100,0		

Effectifs

Résultat obtenu	
Commentaires	
	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
Entrée	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
	Définition des valeurs
Gestion des valeurs manquantes	manquantes
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Statistiques

فرق العمل

N	Valide	29
	Manquante	1
Moyenne		20,6207
Ecart-type		2,36664

فرق العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	16,00	1	3,3	3,4	3,4
	17,00	1	3,3	3,4	6,9
	18,00	4	13,3	13,8	20,7
	19,00	5	16,7	17,2	37,9
	20,00	4	13,3	13,8	51,7
Valide	21,00	2	6,7	6,9	58,6
	22,00	5	16,7	17,2	75,9
	23,00	3	10,0	10,3	86,2
	24,00	3	10,0	10,3	96,6
	25,00	1	3,3	3,4	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Manquante	Système manquant	1	3,3		
Total		30	100,0		

Effectifs

Résultat obtenu	
Commentaires	
	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
Entrée	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
	Définition des valeurs
Gestion des valeurs manquantes	manquantes
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Statistiques

تحفيز العاملين

N	Valide	29
	Manquante	1
Moyenne		15,3103
Ecart-type		2,13982

تحفيز العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
11,00	1	3,3	3,4	3,4
12,00	2	6,7	6,9	10,3
13,00	3	10,0	10,3	20,7
14,00	4	13,3	13,8	34,5
15,00	6	20,0	20,7	55,2
16,00	5	16,7	17,2	72,4
17,00	2	6,7	6,9	79,3
18,00	4	13,3	13,8	93,1
19,00	2	6,7	6,9	100,0
Total	29	96,7	100,0	
Manquante				
Système manquant	1	3,3		
Total	30	100,0		

Effectifs

Remarques		
Résultat obtenu		30-AUG-2020 17:35:51
Commentaires		
	Données	C:\Users\toshiba\Desktop\
	Ensemble de données actif	الجانِب التطبيقِي\الكرام.ايمان.sav
Entrée	Filtrer	Ensemble_de_données2
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	<aucune>
	Définition des valeurs manquantes	30
Gestion des valeurs manquantes	Observations prises en compte	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
		Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES
		VARIABLES=العدالة
		/STATISTICS=STDDEV
		MEAN
		/ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques

العدالة

N	Valide	29
	Manquante	1
Moyenne		12,7931
Ecart-type		2,14442

العدالة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	7,00	1	3,3	3,4	3,4
	8,00	1	3,3	3,4	6,9
	10,00	1	3,3	3,4	10,3
	11,00	3	10,0	10,3	20,7
Valide	12,00	6	20,0	20,7	41,4
	13,00	6	20,0	20,7	62,1
	14,00	4	13,3	13,8	75,9
	15,00	5	16,7	17,2	93,1
	16,00	2	6,7	6,9	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Manquante	Système manquant	1	3,3		
Total		30	100,0		