

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير.

تخصص: إدارة أعمال



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

- شيرين مفتاح

- رحيمة مفتاح

تحت عنوان

### علاقة الثقافة التنظيمية بتمكين العاملين

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

لجنة المناقشة:

عبد الوهاب جباري

سناء رحماني

صونيا بتقنة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وتقدير

قال الله تعالى: ﴿ولئن شكرتم لأزيدنكم﴾ سورة إبراهيم الآية (07)

حمدا لمن أبدع في الكون... وشكرا لصاحب المنة والنعمة... فلا يطيب الليل إلا  
بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب

الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك عزوجل

قدرك... فلك الحمد يا رب العالمين...

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لمشرفتي الدكتورة رحمانى سناء لتفضلها وقبولها

للإشراف على هذه المذكرة... حيث كان لها الفضل في إثرائها بالمعلومات القيمة

ونصائحها...

جزاها الله عنا خير جزاء...

كما لا يفوتني الشكر لمن منحنا الكثير من وقته وجهده ومدد لنا العون أستاذ

الفاضل بعيطيش شعبان والأستاذ حوحو مصطفى...

جزاهما الله عنا كل الخير...

إهداء

إلى من كلَّه الله بالهيبة والوقار...إلى من علمني العطاء  
دور انتظار...

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمد  
في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار...  
وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وغدا... إليك «أبي  
الغالي» حفظك الله وأدامك عزا وفخرا لنا...  
إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب... إلى معنى الحنان  
والتفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود «أمي الحبيبة»...  
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله... إلى أجمل ما في الحياة،  
أخواتي... إلى أخي وقرّة عيني...

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء... إلى ينابيع  
الصدق الصافي ومن كانوا معي على طريق الخير والنجاح  
...إلى أغلى صديقاتي .

إلى كل الأهل والأقارب.

شيرين

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى روح جدتي الطاهرة رحمة الله  
عليها

إلى الذي وفر لي سبيل التعلم وشق لي طريق النجاح  
«أبـي»

إلى التي لم تبخل أبداً بـسهرها على تربيـتي  
«أمـي»

إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة

وإلى زوجي شهلي يزيد

كما أهدي هذا إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين  
جمعني معهم مراحل الحياة ولجميع من ساعدني في  
إتمام هذا العمل.

رحمة

# قائمة المحتويات



## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر
<b>I</b>	قائمة المحتويات
<b>III</b>	قائمة الجداول
<b>IV</b>	قائمة الأشكال
<b>IV</b>	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين</b>	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
12	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها
12	الفرع الأول: مفهوم الثقافة
13	الفرع الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية
14	الفرع الثالث: مراحل تطور الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها
15	الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية
17	الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ومكوناتها
18	الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
19	الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
21	المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية
22	المطلب الخامس: مستويات الثقافة التنظيمية
23	المبحث الثاني: ماهية تمكين العاملين
23	المطلب الأول: مفهوم التمكين وأهميته
23	الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين
24	الفرع الثاني: أهمية تمكين العاملين
25	المطلب الثاني: خصائص وأنواع تمكين العاملين

25	الفرع الأول: خصائص تمكين العاملين
26	الفرع الثاني: أنواع تمكين العاملين
26	المطلب الثالث: أهداف وأسباب تمكين العاملين
26	الفرع الأول: أهداف تمكين العاملين
27	الفرع الثاني: أسباب تمكين العاملين
28	المطلب الرابع: مستويات وخطوات تمكين العاملين
28	الفرع الأول: مستويات تمكين العاملين
28	الفرع الثاني: خطوات تمكين العاملين
30	المطلب الخامس: متطلبات ومعوقات تمكين العاملين
30	الفرع الأول: متطلبات تمكين العاملين
32	الفرع الثاني: معوقات تمكين العاملين
34	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</b>	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة بالدراسة الميدانية
37	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها
37	المطلب الثاني: تصميم استمارة الاستبيان
41	المطلب الثالث: التعريف بميدان الدراسة
45	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
45	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
53	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
57	خلاصة الفصل الثاني
59	الخاتمة
63	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول  
والأشكال والملامح



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
39	جدول التوزيع لسلم لكارث	01
39	الاحصائيات الخاصة بالاستثمارات الموزعة والمفقودة في المؤسسة محل الدراسة	02
40	نتائج اختبار الثبات	03
42	أقسام الكلية والتخصصات المتوفرة	04
42	عدد أساتذة الكلية	05
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	07
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة	08
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	09
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات بعد القيم التنظيمية	10
48	وصف إجابات المستجوبين حول عبارات التوقعات التنظيمية	11
49	وصف إجابات المستجوبين حول بعد المعتقدات التنظيمية	12
50	وصف إجابات المستجوبين حول بعد الأعراف التنظيمية	13
50	وصف إجابات المستجوبين حول مكونات الثقافة التنظيمية	14
51	وصف إجابات المستجوبين حول محور تمكين العاملين	15
53	العلاقة بين القيم التنظيمية وتمكين العاملين	16
54	العلاقة بين التوقعات التنظيمية وتمكين العاملين	17
54	العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وتمكين العاملين	18
55	العلاقة بين الأعراف التنظيمية وتمكين العاملين	19
55	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين	20

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ط	نموذج الدراسة	01
44	الهيكل التنظيمي للكلية	02

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان
03	نتائج تحليل استبيان علاقة الثقافة التنظيمية بتمكين العاملين

# مقدمة



## مقدمة

تعقد عمليات ومهام المؤسسات في بيئة الاعمال الحالية، فرض عليها إعادة النظر في مواردها البشرية التي تعد بمثابة المحرك الأساسي لباقي الموارد في المؤسسة، وذلك من خلال التوجه نحو تبني مفاهيم حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية بما فيها التمكين والسعي على إيجاد المناخ الملائم الذي يمن ممارستها في الواقع العملي بالفعالية والنجاعة اللازمة.

فالتمكن يمثل أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة، والتي تتمثل غايتها في تفجير الطاقات الكامنة للموارد البشرية وتوثيق العلاقة بينهم وبين المؤسسة على جميع المستويات الإدارية بما يحفزهم على المساهمة بأفكارهم الإبداعية والابتكارية، فهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها منح صلاحيات أكبر للعاملين بما يرتقى بهم لدرجة تحمل مسؤولية نجاح أو فشل المؤسسة، وأن ذلك لا يكون إلا من خلال اكتساب القوى اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، مصدر هذه القوة يكمن في المشاركة بالمعلومات والمعرفة من خلال الاتصال التنظيمي الفعال وكذا تدريبهم وتحفيزهم لتقديم الأفضل.

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

## 1- إشكالية الدراسة

لا يزال موضوع تمكين العاملين يتعامل معه بنوع من الحذر والشكوك في المؤسسات الجزائرية وإن كانت تتفاوت درجة ممارسته من مؤسسة إلى أخرى بحسب الثقافة التنظيمية السائدة فيها التي تعد بمثابة الإطار العام الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل ممارسة هذا المفهوم، وهذا ما دفعنا إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما علاقة الثقافة التنظيمية بتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؟
- هل توجد علاقة بين التوقعات التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؟
- هل توجد علاقة بين المعتقدات التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؟
- هل توجد علاقة بين الأعراف التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؟

## 2-فرضيات الدراسة

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين والتي ينفرع منها الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
- الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
- الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
- الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

## 3-أهمية الدراسة

نسعى من خلال هذا البحث:

- تسليط الضوء على موضوع الثقافة التنظيمية كأحد أبرز المفاهيم الحديثة، كما تبرز أهمية هذا البحث من امكانية استفادة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة من نتائج الدراسة، والتعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بتمكين العاملين.

## 4-أهداف الدراسة

- التعرف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

- التعرف عن العلاقة بين القيم التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
- الكشف عن العلاقة بين التوقعات التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
- الكشف عن العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
- التعرف عن العلاقة بين الأعراف التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع

- إن دراسة هذا الموضوع واختياره كان نتيجة لأسباب ودوافع أدت على التطرق إليه، أهمها:
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين.
  - يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
  - تعتبر الثقافة التنظيمية احد العناصر الأساسية لبناء الاستراتيجية الكلية للمنظمة التي تسعى لتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة وكسب ميزة تنافسية.

#### 6- صعوبات الدراسة

- عدم الاهتمام بالاستبيانات الموزعة عليهم.
- هناك بعض الإجابات غير واقعية وتكون عشوائية.
- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظرا لطبيعة عمل أساتذة الكلية وعدم وجود مكاتب مخصصة لهم للتواصل معهم.
- تزامن فترة الدراسة مع فترة الحراك الشعبي.
- صعوبة استعادة كل استمارات الاستبيان الموزعة بالإضافة إلى تأخر استلامها.
- ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة.

## 7- منهجية الدراسة

من أجل دراسة عناصر الموضوع وتبيان أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين فإن الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي وذلك بتحديد الإطار النظري والمفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين، كما تم جمع البيانات في الجانب التطبيقي عن طريق توزيع استمارات استبيان لدراسة علاقة الثقافة التنظيمية بتمكين العاملين، بأخذ حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS v22.

## 8- حدود الدراسة

بغية تحقيق أهداف البحث، قمنا برسم حدود البحث كما يلي:

- **البعد المكاني:** يتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة تتمثل في محاولة التطبيق الميداني على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

- **البعد الزمني:** تمت الدراسة الميدانية للبحث في الفترة الزمنية ما بين شهري أبريل وماي 2019.

## 9- الدراسات السابقة

❖ دراسات على المتغير المستقل الثقافة التنظيمية:

- دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز 2011 بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي -محافظات غزة-

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - محافظات غزة - وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة - وعددهم (294) موظف، وتم استرداد (247) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (6) استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (241) استبانة أي نسبة 81,9%.

- وخلصت الدراسة الى نتائج من أهمها:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية و التعليم العالي - محافظات غزة - وكانت هذه العلاقة طردية.
2. لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع الى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.
3. لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة .
4. لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم و آليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

-وخلصت الدراسة الى جملة من التوصيات أهمها:

- (1) اعتبار أن موقع الوزارة الإلكتروني يمثل هوية الوزارة ورسالتها واستراتيجياتها وأنشطتها وخدماتها وأنه أكبر من مجرد واجهة إلكترونية للوزارة.
- (2) تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلائم بيئة العمل الإلكتروني، وتعميمها باستمرار إلكترونيا بعبارات تعبر عن ثقافة الوزارة.
- (3) دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به.

- دراسة (أسعد أحمد محمد عكاشة 2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين [2] .

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظف بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظف، حيث تم استرجاع (248) استبانة، وكانت نسبة الاستبانات المستردة (79,48%) وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

-وخلصت الدراسة الى نتائج أهمها:

1. أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي .
2. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي.

دراسات على المتغير تمكين العاملين:

- دراسة (عبد المعطي محمود البحيصي 2014) بعنوان: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (62) فقرة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (205) فردا من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة، وشملت العينة الموظفين الإداريين والأكاديميين في تلك الكليات، حيث قام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية، استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبانة  
وخلصت الدراسة الى نتائج أهمها:

1. أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم حيث احتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى، يليه بعد تفويض السلطة، ثم الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة.
2. أفراد العينة في الكليات التقنية قيد الدراسة يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، البشري، الخدماتي) بدرجة كبيرة.
- 3- أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و التفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات و فرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدماتي من جهة أخرى .  
وخلصت الدراسة الى توصيات أهمها:

1. ضرورة وجود الثقافة التنظيمية و التفويض بالسلطة و المشاركة بالمعلومات و فرق العمل لتحقيق التميز المؤسسي.
2. العمل على توفير و تكثيف دورات تدريبية مستمرة للعاملين على تقنية استخدام المعلومات وتحليلها.
3. الثقة وتدعيمها لدى العاملين أثناء فترة تفويض السلطات، ووضع آليات تنفيذ للقرارات المتخذة والمنبثقة عن فرق العمل.

- دراسة (دعاء عبد العزيز الجعيري 2010) بعنوان: واقع تمكين العاملين في جامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين.

هدفت الدراسة الى معرفة واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، من زاوية التمكين الإداري والتمكين النفسي، والاطلاع على علاقة المنظور الإداري بالمنظور النفسي، وهدفت أيضا الى التعرف على معيقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعات العامة في الضفة الغربية

البالغ عددهم (646) عاملا إداريا، وقد كانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على (226) مبحوثا أي ما نسبته (35%) من مجتمع الدراسة الأصلي، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم استرجاع (197) استبانة، منها (196) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

- وخلصت الدراسة الى نتائج من أهمها:

أن واقع التمكين الكلي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة موافقة مرتفعة بلغت (76%)، وأن درجة التمكين النفسي لدى العاملين الإداريين كانت أعلى من درجة التمكين الإداري لهم، حيث حصل التمكين النفسي على درجة موافقة مرتفعة جدا بلغت (87%) و التمكين الإداري حصل على درجة موافقة مرتفعة بلغت (74,5%) وبينت النتائج ان هناك علاقة متوسطة القوة وموجبة بين التمكين الإداري و التمكين النفسي بلغت (59,9%).

كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوت في إجابات العاملين الإداريين على أبعاد التمكين النفسي، إذ احتل بعد المقدره على أعلى درجة موافقة (94,1%)، يليه بعد المعنى (90,4%)، ثم بعد التأثير (79,8%)، وأخيرا بعد الاستقلالية (79,7%).

-الدراسة التي تربط بين المتغيرين:

-الثقافة التنظيمية وعاققتها بتمكين العاملين لدى عينة من عمال مجمع أنابيب دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع الأنابيب) بمدينة برج بوعريريج-

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع الأنابيب) بمدينة برج بوعريريج، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لكونه مناسب لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة مكونة من (47 عبارة) موزعة على ثلاثة محاور، وقد تم تطبيق الدراسة الأساسية على عينة مكونة من (40 مبحوث)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة غير دالة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع الأنابيب) بمدينة برج بوعريريج.

2. توجد علاقة غير دالة بين ثقافة العامل وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع الأنابيب) بمدينة برج بوعريريج.

3. توجد علاقة غير دالة بين الاتجاهات التي يحملها الفرد وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع الأنابيب) بمدينة برج بوعريريج..

4. توجد علاقة غير دالة بين الاجراءات التنظيمية وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.

5. توجد علاقة غير دالة بين عامل احترام الوقت وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.

6. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.

7. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.

في حدود اطلاعنا على الدراسات السابقة لاحظنا أن معظمها تناول الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بشكل منفصل من حيث الإشكاليات والظواهر في بيئات وميادين كثيرة، بينما في دراستنا الحالية حاولنا إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

ومما سبق ذكره من دراسات سابقة يمكن القول أن مجالات الاستفادة منها من خلال المساهمة في صياغة منهجية الدراسة والتطرق لجوانب مختلفة وعليه اتاحت لنا الانطلاق منها لتأطير الظواهر ذات العلاقة بالدراسة.

## 10- هيكل الدراسة

سعيًا للإجابة على إشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة وتحقيقًا للأهداف المرجوة من البحث، ارتأينا أن يشمل مخطط بحثنا جانبين: نظري وتطبيقي.

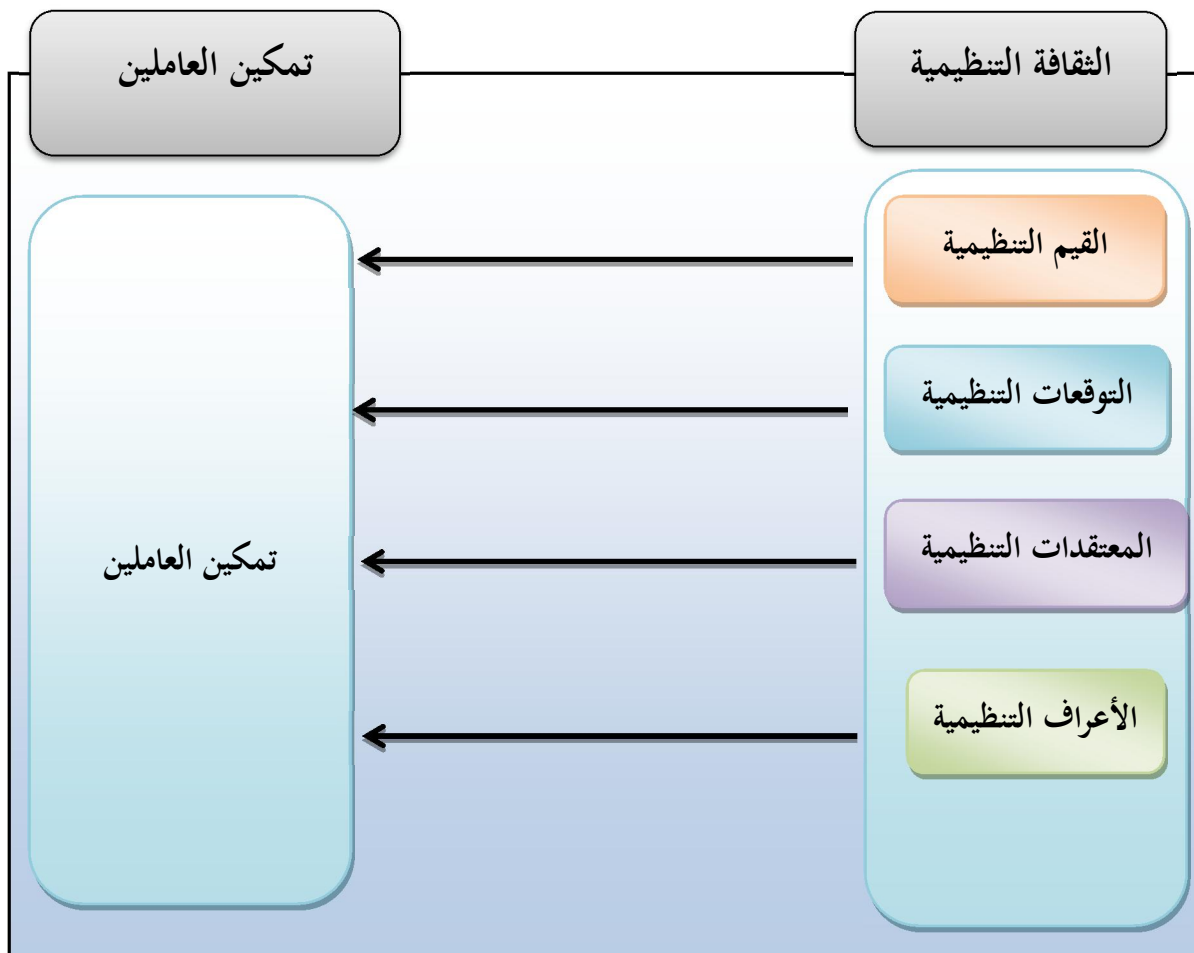
جاء تقسيم الجانب النظري تحت عنوان الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين إلى مبحثين الأول نتطرق فيه إلى مدخل عام حول الثقافة التنظيمية والمبحث الثاني حول تمكين العاملين، وذلك من خلال تحديد طبيعة العلاقة بينهما.

أما الفصل الثاني من الدراسة فقد تناولنا دراسة تطبيقية لعلاقة الثقافة التنظيمية بتمكين العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث يتناول في مبحثه الأول الإطار المنهجي، والثاني تقديم الكلية والتعريف بها، وفي الأخير يتم تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

## 11- نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة، تم تشكيل نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

# الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية  
وتمكين العاملين



**تمهيد:**

تسعى كافة المنظمات لتوفير الموارد المادية والبشرية من أجل النجاح والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ومن العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق الثقافة التنظيمية المتينة القابلة للتطوير التي تلعب دوراً رئيسياً في جميع المستويات والأنشطة الإدارية وتسهم في إيجاد المناخ التنظيمي الذي يحقق نجاح الإجراءات والتغييرات التي تحدثها الإدارة كالتوجه نحو تمكين العاملين الذي يحتاج لثقافة تنظيمية تنق بالأفراد وتعمل على تطوير قدراتهم ولا تسعى إلى تركيز الصلاحيات في فرد واحد وعليه فإن الثقافة التنظيمية إذا توفرت فيها العوامل الداعمة لعملية التمكين فإن ذلك يسهل وينجح التمكين.

وهذا ما نحاول معالجته في هذا الفصل من خلال استعراض المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.**

**المبحث الثاني: ماهية تمكين العاملين.**

## المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

إن دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية للمنظمة هي إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات، ويعتبر مفهومها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وبصفة عامة فإن الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وذلك طبقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها

مفهوم الثقافة متعدد وشائع الاستعمال فالثقافة هي السلوك المكتسب ويتضمن كل الأساليب المألوفة والأفكار والقيم التي يمارسها الناس ويحرصون عليها كأعضاء في مجتمع منظم، والثقافة بطبيعتها لا تتجلى لنا كظاهرة إلا بعد إدراك تأثيراتها.

### الفرع الأول : مفهوم الثقافة

تعددت مفاهيم الثقافة نذكر منها:

- ❖ عرفت الثقافة بأنها طريقة مهيكلة من التفكير، الإحساس والفعل لجماعة من الناس مكتسبة ومنقلبة بواسطة الرموز، تضم المواضيع الملموسة المنتجة من قبل الجماعة وتتكون في عمقها من الأفكار التقليدية والقيم المرتبطة بها.<sup>1</sup>
- ❖ مصطلح الثقافة "Culture" مشتق من كلمة "Cultura" اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني "Colére"، والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن 18، ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية، وعرف تحولا جديدا سنة 1871 مع أعمال "تابلور" الذي استعمل مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة، فصار يعبر عن مجموع وقائع وخصائص مجتمع ما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لطيفة طبال، أسماء رتيبي، محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة قراءة سيكولوجية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 31، 2017، ص 301.

<sup>2</sup> الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة، ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 08.

### الفرع الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية التي بدأ المحدثون يؤكدونها كمتغير في دراستهم للسلوك التنظيمي يتم فهمها في إطار العقلانية التقنية وليس في إطارها التاريخي الواسع باعتبارها نمط للعيش وأسلوب للحياة يميز الشعوب والمجتمعات عن بعضها.

❖ عرفت الثقافة التنظيمية بأنها نموذج من المبادئ الأساسية التي طورتها أو شكلتها جماعة معينة بغية حل المشاكل المتعلقة فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي أو الانسجام مع محيطها الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة باعتبارها الطريقة المثلى للقدرة على الإدراك والتفكير والإحساس بالمشاكل المطروحة.<sup>1</sup>

❖ الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني، والرموز، والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.<sup>2</sup>

❖ الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها.<sup>3</sup>

❖ عرفت ثقافة المنظمة بأنها " تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد.<sup>4</sup>

❖ وعرفت أيضاً الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة.<sup>5</sup>

ومهما تنوعت تعاريف الثقافة التنظيمية فإن جميع التعاريف السابقة تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة.

<sup>1</sup> كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور، مثال الجزائر، المؤسسة، العدد6، 2017، ص 259.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص 373.

<sup>3</sup> ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 99.

<sup>4</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص 257.

<sup>5</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة،

ومن هنا يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن جميع مدخلات العملية الإدارية الحديثة التي تعمل على تخريج بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المدخلات تشمل: "القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية...".<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مراحل تطور الثقافة التنظيمية.

تشير الكثير من الدراسات إلى أن القادة وبصفة خاصة الأقوياء منهم هم الذين يكونون ثقافة المنظمة ويزودون المنظمة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، ويعتقدونها، وذلك من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة فهم في وضع يسمح لهم بتشكيل ثقافة المنظمة وبطرق مختلفة، حيث مرت قيم المنظمة بمراحل عدة نتيجة للتغيير، والتطوير، فقد أثر التطور في تشكيل وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية كما يلي:

**1\_المرحلة العقلانية:** وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الانسان نظرة ميكانيكية. وفي هذه المرحلة تم افراز قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية؛<sup>2</sup>

**2\_مرحلة المواجهة:** بدأت مع ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير؛<sup>3</sup>

**3\_مرحلة الإجماع في الرأي:** اتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات  $Y, X$  لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية؛

**4\_المرحلة العاطفية:** شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والاحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية؛

<sup>1</sup> حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016، ص 15.

<sup>2</sup> عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2014، ص 56.

<sup>3</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص ص 25-26.

5\_مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة، ووضع وتنفيذ السياسات الأزمة لتحقيق أهداف المنظمة؛

6\_مرحلة التطوير التنظيمي: تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الآنية والمستقبلية، مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال؛

7-مرحلة الواقعية: تعد مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مصطلحات جديدة؛

### المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها

#### الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

على الرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين حول طبيعة مفهوم الثقافة التنظيمية ومدائل دراستها، فإن هناك اتفاقا حول أهميتها المحورية من حيث أثرها الفعال على أداء وسلوك الأفراد وعلى الأداء الكلي للمنظمة، الذي عكسته الدراسات والأبحاث الحديثة.

ولإبراز أهمية الثقافة التنظيمية يمكن توضيح أثرها على المنظمة وعلى الفرد كما يلي:<sup>1</sup>

#### أولا: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

1-دعم توضيح معايير السلوك بالمنظمة: تقود الثقافة التنظيمية أقوال العاملين وأفعالهم، فتحدد بوضوح ما ينبغي فعله في كل ظرف وفي كل حال، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الوقت نفسه، وبذلك فهي تمثل أداة للرقابة الاجتماعية حيث يلتزم الأفراد بإتباع أنماط سلوكية معينة لا يحيدون عنها؛

2\_دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة: تحقق ثقافة المنظمة التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية المختلفة حول تحقيق الأهداف العليا والرؤيا العامة للمنظمة، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد منسجم ومتربط يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح ومحدد. وقد زادت أهمية وظيفة التنسيق مع اتساع نطاق الإشراف في

<sup>1</sup> زيد صالح حسين سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة وإدارة الاعمال، جامعة حلوان، ص ص 70-71.

المنظمات وتداخل المهام وظهور التركيبات المسطحة وتقليل الرسمية وزيادة قوة العاملين، مع كل هذه التغيرات أصبحت الوسائل الرسمية للتنسيق ما بين الوحدات التنظيمية غير كافية وغير فعالة، فهي تكشف مواطن الضعف ولكنها لا تفسرها، ولا يتحقق التنسيق الفعال إلا من خلال مجموعة من القيم والمعاني المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المنظمة يسير نحو اتجاه وهدف واحد؛

**3\_تحقيق الفعالية التنظيمية:** رغم أن الفعالية التنظيمية تتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية، إلا أن العديد من الدراسات أكدت أن فعالية المنظمة مستمدة من ثقافتها، كما تنظر تلك الدراسات إلى الثقافة التنظيمية كأحد المصادر المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية، ويتحقق ذلك من خلال التأثير المباشر والإيجابي للثقافة التنظيمية على أهم المحددات الأساسية لنجاح المنظمة المتمثلة في الهيكل والاستراتيجية وسلوك العاملين والعمليات الإدارية وأسلوب التعامل، ويتفاعل هذه المحددات مع ثقافة المنظمة لتحديد الفعالية التنظيمية؛

**4\_دعم المنظمة كنظام اجتماعي:** تخلق الثقافة التنظيمية إحساساً لدى العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها؛

**5\_تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة:** تؤثر القيم والمعتقدات والمعايير السائدة في المنظمة بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي يتخذه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وطرق حل المشكلات؛

**6\_إحداث التغيير ودعم عمليات التطوير:** عادة ما تقابل عمليات التغيير في المنظمة بالمقاومة من قبل العاملين، حيث ينظر العاملون إلى التغيير على أنه مصدر من مصادر التهديد بفقد الوظيفة أو تهديد المصلحة الذاتية، وأفضل الطرق المختصرة لإحداث التغيير والتطوير دون مقاومة تغيير ثقافة المنظمة بما فيها قيم ومعتقدات العاملين، وذلك من خلال تحليل قيم الأفراد المؤثرة على الأداء والابتكار والإنجاز، ومحاولة تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التطوير وبين قيم ومعتقدات العاملين؛

**7\_تحقيق الجودة الشاملة:** تمثل الثقافة التنظيمية أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة، حيث تعد المعايير السلوكية والقيم والتوقعات بمثابة الأثر الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها واستراتيجياتها وأهدافها، ومن خلال مساعدة الثقافة التنظيمية في فهم الكيفية التي يتصرف بها أعضاء المنظمة تقدم الثقافة التنظيمية أداة مهمة لتوفيق هذه السلوكيات مع معايير التركيز على العميل والتوجه نحو الجودة.

**ثانياً: أثر الثقافة التنظيمية على الفرد:**

**1\_تحقيق الدافعية:** الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدراً مهماً للدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل؛

2\_ تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة: حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها؛

3\_ تنمية الشعور بالأمن: تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين، ويطلق على الثقافة التي تتصف بالخصائص السابقة بثقافة المنظمة.

### الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية:

تفاوتت السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول أن هناك مجموعة من الخصائص وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهم هذه الخصائص أو السمات هي:<sup>1</sup>

- \_ المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية الفرق في العمل؛
- \_ قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة؛
- \_ وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين؛
- \_ التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛
- \_ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين؛
- \_ مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات واحكام الاشراف الدقيق والعاملين أو الرقابة الذاتية؛
- \_ مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية؛
- \_ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافئات، وفي ما إذا كانت تقوم على الأداء أو على المعايير الأقدمية أو الواسطة؛

\_ درجة التسامح مع الاختلاف والسماح ووجهات نظر مختلفة؛

\_ طبيعة الاتصالات وفي ما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمط شبكتها يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات؛

### المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ومكوناتها

للتقافة التنظيمية أنواع نذكرها كالتالي:

### الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 373-374

أصبح من الشائع أن يميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الثقافات وذلك حسب عدة معايير وهي:<sup>1</sup>

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

**2\_ الثقافة التنظيمية المضادة:** نظرا لاحتواء الشركات ذات الحجم الكبير للجماعات الفرعية الناجمة عن الاختلافات الناجمة عن عامل الجنس وعامل المستوى التعليمي والانتماءات الجغرافية والأخلاق واختلاف الأجيال، فإن احتمال ظهور الثقافة المضادة للثقافات الفرعية السالفة الذكر، والتي تسعى إلى رفض قيم وفلسفة النظام الكبير يكون واردا. وبناءا على ذلك، فإن العمليات المتمثلة في دمج المؤسسات والاستحواذ عليها قد تنتج ثقافة تنظيمية مضادة تماما لقيم وافترضات وممارسات المؤسسات المستحوذة أو المالكة؛

**3\_ الثقافة التنظيمية القوية:** وهي تلك الثقافة التي يكون فيها اغلبية الأعضاء يتقاسمون نفس القيم والمعتقدات والقواعد المرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة. كما يمكن للثقافة التنظيمية القوية ان تكون ذات قيمة في تشكيل فريق أو جماعة، يكون فيها جميع الأعضاء لديهم نفس الأهداف، ومن ثم العمل معا لتحسين الكفاءة من خلال المستويات العالية في كل من الرضا والدافعية والولاء التنظيمي.

<sup>1</sup> نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 15، 2014، ص 153-154.

ويتبين من ذلك، ان هناك عاملان أساسيان يحددان أن مدى قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في مدى الاجماع لنفس القيم والمعتقدات من جهة أخرى؛

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

### الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من العناصر والمكونات نذكر منها:

#### 1-القيم التنظيمية: إن كلمة قيم تعني وجود تفاهم مشترك بين ما هو مرغوب وما هو غير

مرغوب بين أعضاء أي تنظيم كان، وما هو مناسب وغير مناسب.

أما القيم التنظيمية، فهي تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما أم بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء.

فقد تم التمييز بين نوعين من القيم، قيم وسيلية، وقيم نهائية، فالقيم الوسيلة تسعى المنظمة لنشرها بين العاملين وتستخدم كوسيلة لتحقيق هدف ما يكون في الغالب هو من ضمن القيم النهائية، كالالتزام في العمل، التمسك بالقوانين واحترامها وتطبيقها هكذا...في سبيل الوصول إلى القيم النهائية، كالربحية، الإبداع، والتميز، حسب هدف كل منظمة وما تسعى لتحقيقه؛<sup>1</sup>

#### 2- المعتقدات التنظيمية: تمثل الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة

التنظيمية وكيفية إنجاز المهام في المنظمة، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: المشاركة في عملية صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ابتهاج شكري شبيب، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الازمات في مستشفى ناصر، ماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 17

<sup>2</sup> مرزوقي رفيق، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 2، 2018، ص ص40، 42.

3- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، ويفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإتباع فمثلا: عدم السماح لمن يتزوج بأجنبية بالعمل في بعض المنظمات؛

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل في التعاقد النفسي غير المكتوب الذي تم بين الفرد والمنظمة، وهي ما يتوقعه الفرد من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الفرد، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل؛ بالإضافة إلى هذه المكونات هناك مكونات أخرى نذكر منها: <sup>1</sup>

\* **الطقوس والاحتفالات:** يقصد بها الأحداث والأنشطة المتكررة، التي يقوم بها أفراد المؤسسة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعتبر هذه الأنشطة المتكررة على أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المؤسسة؛

\* **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها، وتظهر في المؤسسة في شكل أشياء وأفعال مميزة؛

\* **الموروث الثقافي:** نقصد به تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة، منها ما هو إيجابي والتي تحاول المؤسسة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المؤسسة التغاضي عليه لأنه مثبط لعمل الأفراد والمؤسسة ككل ويتجسد هذا الموروث في:

\* **الأساطير والقصص:** الأساطير عبارة عن روايات أبطال المؤسسة والذين ساهموا أو يساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام، كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المؤسسة وتقوم على أحداث حقيقية؛

\* **الأبطال:** يقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة، وينظر إليهم على أنهم نماذج داخل المؤسسة ومن أمثلتهم: المرؤوسين أو الموظفين القدوة ذوي التأثير في المؤسسة، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بتقديمهم أدوار متميزة للأداء والانضباط داخل المؤسسة؛

\* **الطابوهات "المحظورات":** ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المؤسسة الحديث عنها، مثل الإخفاقات وبعض المشاكل المأساوية التي مرت بها المؤسسة، وبالتالي فهي كل المواضيع والأهداف التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب اقترافها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتقادي بعض الاختلالات والتوترات داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> مشتان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم، رسالة دكتوراه، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016، ص81

### المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:<sup>1</sup>

1. تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها؛
2. تقوية الالتزام برسالة المنظمة: أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم؛
3. دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد إلى الأوقات المختلفة.

### المطلب الخامس: مستويات الثقافة التنظيمية

إن اعتبار التنظيم نسقا مفتوحا يجعلنا نقر بالعملية التبادلية المتجهة في الجهتين (من وإلى المؤسسة)، الأمر الذي يكرس وجود مستويات تترج فيها انصهارية الثقافة التنظيمية في المستويات التالية:

1. **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من مجتمعهم إلى داخل المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة؛<sup>2</sup>
2. **ثقافة النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة (أي اختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة) ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما هي في نفس الوقت تعتقها معظم او كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة والنشاط؛

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>2</sup> بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، دكتورا في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017، ص111-112.

3. **ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة وهنا نحن امام المستوى المباشر بالمؤسسة، كونه قاعدة الهرم الذي تمارس فيه.

### المبحث الثاني: ماهية تمكين العاملين

يقول الرئيس الأمريكي السابق ابراهام لنكولن، يمكنك تمكين الناس بعض الأحيان ويمكنك تمكين بعض الناس في كل الأوقات ولكن من الصعب تمكين كل الناس في كل الأحوال والأوقات.<sup>1</sup> بعد التمعن والتركيز في المقولة يمكننا استنتاج أن التمكين يتم خلال فترة زمنية ما، تمر بمراحل ويلزمها متطلبات والعنصر الأساسي فيها المورد البشري.

#### المطلب الأول: مفهوم التمكين وأهميته

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تمكين العاملين وأهميته.

#### الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين

**لغة:** ينظر لمفهوم التمكين من خلال المدلول اللغوي للكلمة، وأن كلمة التمكين في اللغة العربية ترجع إلى الفعل (مكن) أي جعله قادراً على الشيء أو تعني إعطاء السلطة والحكم والقوة. أما **التعريف الموضوعي:** فهناك عدة تعاريف لتمكين العاملين، وعندما تتعدد التعريفات والمفاهيم حول موضوع ما فهذا يعني عدم الاتفاق على تعريف محدد له، لهذا سوف نعرض بعض من هذه التعاريف وهي:

<sup>1</sup> ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص02.

**تعريف 01:** عرف التمكين بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار، كما عرف التمكين بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.<sup>1</sup>

**تعريف 02:** عرف التمكين بأنه العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل.<sup>2</sup>

**تعريف 03:** هو تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة، الاتجاه الجديد في التحفيز من خلال التمكين، فزيادة قوة العاملين بشكل كبير تعبير حافز لإنجاز المهام لأن الشخص يطور كفاءته ويختار طرق لإنجاز المهمة واستخدام ابداعهم وابتكارهم.<sup>3</sup>

**تعريف 04:** يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

ويعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق لرضاء العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية.<sup>4</sup>

ويدل مفهوم تمكين العاملين على أنه من المداخل الجذرية للتطوير الإداري، ويرمي إلى اشتراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها، فضلا عن كونه مسارا مهما للمعلومات من أسفل إلى أعلى.<sup>5</sup>

### الفرع الثاني: أهمية تمكين العاملين

تتبع أهمية ومنافع التمكين لدى الموظف في عمله من خلال المهام الموكلة إليه، بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته، وتحقيق ذاته، والشعور باحترام الإدارة له، كما تشمل تنمية المنظمة بشكل أفضل، وقدرة أكبر، وجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد. وكذلك فإن للتمكين نتائج إيجابية تعود على العملاء، أو المتعاملين الذين يرغبون

<sup>1</sup> عماد علي المهيترات، اثر التمكين على فعالية المنظمة، الطبعة الأولى، 2010، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، ص: 22، 21.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات اعمال الالفية الثالثة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 27.

<sup>3</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافئات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 138.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 300

<sup>5</sup> هناء محمود إسماعيل القيسي لمياء فاضل سحاب، التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية، مجلة كلية التربية الأساسية الجامعة المستنصرية،

التعامل مع موظفين يتمتعون بقدرات خلاقية، واستقلالية، واستجابة وصلاحيات تمكنهم من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع إلى القادة أو مراجعة التعليمات.

حيث أن للتمكين أهمية تنظيمية وأهمية فردية.<sup>1</sup>

**أولاً: أهمية التمكين على مستوى المنظمة**

- رفع مستوى الإنتاجية؛
- زيادة ادراك العاملين لحاجات المنظمة؛
- انخفاض مستوى نسبة الغياب، ودوران العمل؛
- انخفاض التكاليف بسبب مبادرات العاملين وابداعهم؛
- تحسين جودة السلع والخدمات؛
- تحقيق الميزة التنافسية؛
- زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات السوق.

**ثانياً: أهمية التمكين بالنسبة للعاملين**

- زيادة ولاء الفرد للمنظمة؛
- زيادة السيطرة على المهام اليومية؛
- زيادة الثقة بالنفس لدى العمال؛
- خلق فرص العمل؛
- الحصول على معارف ومهارات جديدة؛
- زيادة الشعور بالرضا الوظيفي؛
- زيادة الدافعية للعاملين؛
- تنمي الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

**المطلب الثاني: خصائص وأنواع تمكين العاملين**

سنتناول في هذا المطلب خصائص وأنواع تمكين العاملين.

**الفرع الأول: خصائص تمكين العاملين**

يتميز التمكين بعدد من الخصائص ومن أهم تلك الخصائص ما يلي:

<sup>1</sup> ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، 2016، ص ص58-59.

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير،
- الوعي والاحساس باطار العمل الكامل المكلف به الموظف،
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها الموظف.

فالتمكن لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكن أفرادها على اختلاف مستوياتهم وأن من خصائص تمكين العاملين ما يلي:

**التقرير الذاتي:** ويعني حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم؛

**الأهمية الذاتية:** ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم، وأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحظون به؛

**ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يدركون امكانياتهم وما لديهم من طاقات ويتقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب؛

**قدرتهم على التأثير:** وهذا يعني ايمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم واحساس الآخرين بهم والسماع لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم والاستفادة من ذلك كله.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أنواع تمكين العاملين

تم تقسيم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:<sup>2</sup>

**أ\_ التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على ابداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري؛

**ب\_ التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل؛

**ج\_ تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات، وحلها وكذلك قدرته على اجراء تحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

<sup>1</sup> فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016، ص ص: 26، 27.

<sup>2</sup> تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، (دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، 2012، ص ص: 267، 266.

### المطلب الثالث: أهداف وأسباب تمكين العاملين

سنتناول في هذا المطلب أهداف وأسباب تمكين العاملين:

#### الفرع الأول: أهداف تمكين العاملين

تحتاج المنظمات الممكنة إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق نحو ذلك هي عندما يبدأ المدبرون والرؤساء في اخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن تعديل القيم الفردية، والتي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين.

ومن أهداف تمكين العاملين نذكر:<sup>1</sup>

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الافراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم؛
  - زيادة فرص الابداع والابتكار؛
  - دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
  - تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم؛
  - تحديد المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة؛
  - زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم؛
  - تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.
- كما يمكن أن يحقق التمكين الأهداف التالية:<sup>2</sup>
- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛
  - الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة؛
  - زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

#### الفرع الثاني: أسباب تمكين العاملين

إن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط على نمط القيادة في المنظمة، وإنما يؤثر أيضا على مجموعة من العناصر الفعالة في أي منظمة، سواء كانت خاصة أو حكومية أو غير حكومية مثل: الهيكل التنظيمي،

<sup>1</sup> فوزية برسولي، اثر التمكين في الأداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، دكتورا في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2018، ص ص20، 19.

<sup>2</sup> سعود امال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة الكوالب بسكرة) ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015، ص58.

نظم الحوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء وأساليب الاشراف والتحكم وتصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة.

وانطلاقاً مما تقدم، نستطيع أن نجعل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي:<sup>1</sup>

- حاجة المنظمة لأن تكون أكثر استجابة للسوق؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرار؛
- الحاجة إلى استغلال لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- اطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية الغير الضرورية ووظائف الأفراد؛
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم.

#### المطلب الرابع: مستويات وخطوات تمكين العاملين

سنتناول في هذا المطلب مستويات وخطوات تمكين العاملين:

#### الفرع الأول: مستويات تمكين العاملين

حددت خمسة مستويات يمكن للفريق والإدارة تطبيقها وهي:<sup>2</sup>

**المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق بها إلا أن الشائع أن المدراء يضعون القرارات دون علم الفريق؛

**المستوى الثاني:** في هذا المستوى يقوم المدير بسؤال الفريق حول أي اقتراحات وبموجب هذه الاقتراحات يضع القرارات ويعلم الفريق بها؛

<sup>1</sup> كريمة توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEG، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 76.

<sup>2</sup> عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، دراسة حالة، ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص ص24،23.

**المستوى الثالث:** يتم في هذا المستوى حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل وتتشكل من مجموعة الاقتراحات ومدخلاتهم التي قد يأخذ بها المدير أولاً ثم يقرر ويعلم الفريق بقراراته النهائية؛

**المستوى الرابع:** بهذا المستوى يستمر بناء العلاقات ويكون هناك تعاون بين المدير والفريق ثم تقرر القرارات بشكل نهائي بين المدير والفريق؛

**المستوى الخامس:** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل، ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرار.

### الفرع الثاني: خطوات تمكين العاملين

نذكر أكثر الخطوات تداولاً فيما يلي:

**الخطوة الأولى: الحاجة للتغيير:** أول خطوة هي التحدي الهائل الذي يجب أن يتغلب عليه المدير ويقرر لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين وهل هو لرفع مستوى الجودة، أم لتنمية قدرات ومهارات العاملين أم لتحقيق العبء على المدير، وأياً كان السبب، فإن توضيح ذلك للعاملين يساعد في معرفة توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب أيضاً على المدير أن يشرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين ويحتاج المديرون لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق للمسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين.<sup>1</sup>

إلا أن العديد من المديرين قد أمضوا سنوات عديدة للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي عن بعض السلطات للعاملين لذا فقرار المدير لتبني التمكين يعد أكبر تحدي له؛

**الخطوة الثانية: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للعاملين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم حيث يجب تحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملون بشكل تدريجي؛

**الخطوة الثالثة: تكوين فرق العمل:** لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق حتى يكون للعاملين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم ويكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل، فالعاملون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً وبما أن العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المؤسسات يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى تمكن فرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي؛

<sup>1</sup> محمد عبد الرحمان الزعيم، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، ماجستير في قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2014، ص ص: 26، 27.

**الخطوة الرابعة: التغيير في سلوك المديرين:** أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، إن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين؛<sup>1</sup>

**الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:** لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للشركة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن الشركة ككل يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح الشركة، فكلما توفرت معلومات المرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم؛

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

**الخطوة السابعة: توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود الشركة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين؛

**الخطوة الثامنة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح، يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف الشركة، يجب أن تقوم الشركة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل؛

**الخطوة التاسعة: الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير؛

**الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:** لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة،

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، ماجستير في إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف<sup>1</sup>، 2013، ص ص 30، 31، 32.

وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في الشركة.

### المطلب الخامس: متطلبات ومعوقات تمكين العاملين

سيتم المحاولة من خلال هذا المطلب الالمام بكل من متطلبات ومعوقات تمكين العاملين.

#### الفرع الأول: متطلبات تمكين العاملين

عند البدء في تخطيط أي برنامج من برامج التمكين يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط في مكان العمل من أجل التمكين، وهناك ثلاث شروط رئيسية من الشروط الحيوية يجب وجودها على مستوى المنظمة

والأفراد للتمكين وهذه الشروط هي:<sup>1</sup>

1. **القوة والسيطرة:** ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية السلطة (القوة) في المنظمة، والسماح بالحصول على موارد بشكل أكبر، وتشجيع حرية التصرف للعاملين، أما بالنسبة للعاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي للعاملين أن يكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك، لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين، فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجا ومتابعة لفرص التمكين؛

2. **الثقة:** إن الثقة تنشأ عن الإيمان بالنوايا الحسنة من قبل القادة في المنظمة، ومن دعم وتعاون من الزملاء والعاملين في العمل، إضافة إلى أن التجربة الإيجابية مع مشاركة الممارسات التنظيمية تساعد في تسريع الثقة التي من شأنها أن تساعد في تقوية عادات الاندماج في المنظمة؛

3. **تحمل المخاطرة:** يحتاج جوهر عملية التمكين إلى التحول من قبل كل من المنظمة والأفراد، ومثل هذا التحول يتطلب الابتكار والتعليم المستمر وبالتالي فإن قدرة المنظمة على تعزيز سلوك الجرأة والمغامرة أمر بالغ الأهمية، فعندما يعتبر تحمل المخاطرة جزءاً من عادات المنظمة، وبالتالي يكافئ العاملون عليه، فإن العاملون سيكونون أكثر ميلاً لاتباع اتجاهات جديدة، ولاكتساب قدرات ومهارات جديدة، وبالتالي اتخاذ مبادرات جديدة، أما بالنسبة إلى العاملين في المنظمة فبدون رغبتهم لتحمل المخاطرة، فإن

<sup>1</sup> دعاء عبد العزيز الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2010، ص ص24،23.

التغيير في المنظمة يصبح مستحيلا، فرغبة الأفراد في عمل شيء مختلف وأن يكون محاسبا عليه هو محور التمكين.

\_ إضافة إلى هذه المتطلبات هناك جملة من متطلبات التمكين يمكن أن نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تبني المنظمة لتمكين العاملين؛
2. إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات على أنها جزء من القوة، لكي يتسنى للعاملين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات تساعدهم في صنع القرار وتحمل المسؤولية؛
3. بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتها؛
4. تشجيع الأفراد على البحث عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال؛
5. نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين؛
6. استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر؛
7. توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم.

#### الفرع الثاني: معوقات تمكين العاملين

هناك بعض المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية والتي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين ومن هذه المعوقات نذكر:<sup>2</sup>

1. الهيكل التنظيمي الهرمي؛
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
4. عدم الرغبة في التغيير؛
5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة؛
6. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية؛
7. النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار؛

<sup>1</sup> راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة، دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، دكتورا علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2017، ص: 47.

<sup>2</sup> عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2014، ص ص22، 21.

8. السرية في تبادل المعلومات؛

9. ضعف نظام التحفيز؛

10. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛

11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛

12. انعدام الثقة الإدارية؛

13. عدم ملائمة نظام المكافآت.

بالإضافة إلى تلك المعوقات هناك معوقات أخرى نذكر منها:<sup>1</sup>

أ\_ شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة؛

ب\_ عدم قدرة العاملين على اتخاذ القرارات المسؤولة؛

ج\_ قد يفشل العاملين في تمكين سابق مما ينعكس سلبا على أي تجربة جديدة؛

د\_ أن المشاركة بالمعلومات قد يعني تسرب الأسرار إلى المنافسين؛

هـ\_ ليس كل الأفراد يرغبون بكونهم ممكنين.

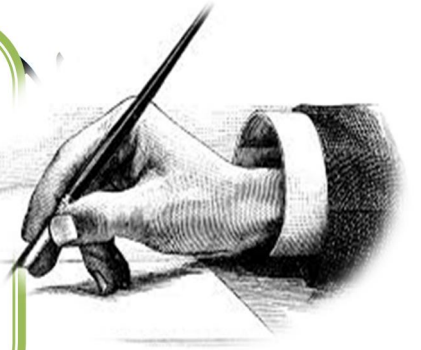
<sup>1</sup> عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد36، 2013، ص 170.

### خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات النظرية لمفهومي الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين، وتبين لنا أن للثقافة التنظيمية دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وذلك طبقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة.

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير بجامعة المسيلة



**تمهيد:**

بعد تحديد الإطار النظري لهذه الدراسة واستعراض أهم المفاهيم لكل من الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين في الفصل الأول، سنحاول في هذا الفصل تناول الجانب الميداني لهذا الموضوع، حيث سنسقط هذه الدراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة. سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين الأول تناولنا فيه الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني تناولنا فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة، بحيث اعتمدنا في دراستنا على توزيع استمارة الاستبيان على أساتذة الكلية بمختلف الأصناف والرتب.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.**

**المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة**

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

لابد لكل دراسة علمية من منهج علمي يتبعه الباحث لحدوث انسجام بين فروض البحث وعملية إثباتها ميدانيا، انطلاقا من أهداف وطبيعة الدراسة التي تستهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة، وفي بحثنا هذا اعتمدنا على المنهج الوصفي كونه المناسب والملائم لطبيعة الدراسة. إذ يقوم المنهج الوصفي على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بالظاهرة المدروسة، من خلال تفسير وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها بواسطة أدوات الدراسة، أملا في الوصول الى نتائج واستنتاجات تساهم في الوقوف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

**المطلب الأول: مجتمع الدراسة عينتها وأدواتها.**

**الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة والبالغ عددهم 174<sup>1</sup>. وللإجابة عن إشكالية البحث كان من الواجب تحديد العينة التي تلائم الإشكالية المطروحة في الدراسة، لهذا جاءت عينة الدراسة هاته الأخيرة مكونة من فئة الأساتذة من أجل الاستبيان، وذلك لغرض جمع البيانات حول علاقة الثقافة التنظيمية بتمكين العاملين. تم توزيع الاستبيان على 63 أستاذ، حيث وزعت على أساتذة الكلية بمختلف رتبهم تم استرجاع 60 استمارة فقط.

**الفرع الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة.**

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة المتبع، تأتي عملية جمع البيانات والمعلومات وذلك بالاعتماد على جملة من الأدوات التي من شأنها المساعدة في عملية الجمع، فقد اعتمدنا على أنواع من أدوات جمع البيانات حيث ارتأينا أنها تكمل بعضها البعض لاختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في:  
**الاستبيان:** قمنا باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات حيث يعتبر أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة التي تمس موضوع الدراسة.

**المطلب الثاني: تصميم استمارة الاستبيان**

وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

<sup>1</sup> حسب دليل الكلية المتوفر على الموقع: <http://www.facebook.com/segcmsila>

- عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة من أجل اختبار مدى الملاءمة لتجميع البيانات؛
  - تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما اقترحتة الأستاذة وعرضه على المحكمين؛
  - الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات؛
- ولقد تم مراعاة النقاط التالية:

- الأسلوب البسيط واللغة المفهومة حتى لا يجد المجيب صعوبة في فهم السؤال؛
  - التسلسل في إعداد أسئلة الاستبيان؛
  - الاختصار في الأسئلة حتى لا يشعر المجيب بالملل وتضييع الوقت؛
- أولاً: محتوى الاستبيان:

احتوى الاستبيان على المقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة للمستقصي، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، وقمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار عملي بحث وأن موضوعها يتعلق بالثقافة التنظيمية وتمكين العاملين، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث أجزاء وهي:

➤ **بيانات شخصية:**

- الجنس
- العمر
- الرتبة
- الخبرة المهنية

➤ **المتغير الأول: الثقافة التنظيمية ويشتمل على:**

خمس عشرة عبارة تعكس مكونات الثقافة التنظيمية، وكانت من العبارة 1 إلى العبارة 15.

➤ **المتغير الثاني: تمكين العاملين ويشتمل على:**

أربعة عشر عبارة تعكس تمكين العاملين، وكانت من العبارة 1 إلى العبارة 14.

ولمعالجة قائمة الاستبيان فقد تم الاعتماد على سلم لكارث الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتم إعطاء درجة لكل إجابة من الإجابات الخمسة لقياس استجابات المبحوثين لعبارة الاستبيان بحسب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارث الخماسي (1-5-4) تم تقسيمه على عدد الخلايا ( $0.8=5/4$ ) والجدول الموالي يوضح درجات مقياس لكارث المستعمل والمتوسط المرجح:

الجدول رقم (01) جدول توزيع لسلم لكارث.

درجة القياس	الإجابة	الفئات	دلالتها
01	غير موافق بشدة	(1-1.79)	منخفضة جدا
02	غير موافق	(1.80-2.59)	منخفضة
03	محايد	(2.60-3.39)	متوسطة
04	موافق	(3.40-4.19)	عالية
05	موافق بشدة	(4.20-5)	عالية جدا

المصدر: محمد فاتح الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص123، بتصرف.

ثانيا: الإحصائيات الخاصة بالاستثمارات الموزعة والمفقودة:

لقد تم توزيع ( 63 ) استمارة استبيان، تم استرجاع 60 استمارة.

الجدول رقم (02): الإحصائيات الخاصة بالاستثمارات الموزعة والمفقودة في المؤسسة محل الدراسة.

الاستبيان		
النسبة	العدد	
100%	63	عدد الاستثمارات الموزعة
4.76%	3	عدد الاستثمارات المفقودة
95.24%	60	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: الشروط العلمية للأداة:

➤ صدق الاستبيان (الصدق الظاهري): قامت الطالبتين بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان من خلال:

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من أستاذين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف -المسيلة- قسم علوم التسيير. بالإضافة إلى الأستاذة المشرفة، وقد تم الاستجابة لآراء الأساتذة المحكمين والقيام بما يلزم من تعديل على ضوء مقترحاتهم وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة.

➤ ثبات الاستبيان: من أجل اختبار مصداقية ثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل متغير على حدى، وبعد تجميع البيانات تم معالجتها باستخدام spss الإصدار 22، وقبل القيام بالاختبارات اللازمة لتحقيق أهداف البحث قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ

(Alpha Cronbach's) للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة والتأكد من أنها تقيس فعلا ما صممت لأجله كخطوة ثانية، بعد التأكد من صدقه قبل توزيعه هنا تجدر الإشارة إلى أن مقياس ألفا كرو نباخ مؤشر يستخدم لقياس ثبات الأداة أي مدى الترابط بين أسئلة الاستبيان، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيم بين الصفر والواحد (0-1)، فإن لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل أكبر منه، ففي حالة إعادة تطبيق الاستبيان في ظروف مماثلة يتم الحصول على النتائج نفسها أو الاستنتاجات (لا نقصد بذلك التطابق التام). وجاءت نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان كالتالي:

الجدول رقم (03): نتائج اختبار الثبات

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	15	0.888
تمكين العاملين	14	0.862
الاستبيان ككل	29	0.928

المصدر: مخرجات spss الإصدار 22 اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% لكل من الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين، حيث قدرت بـ 88.8% و 86.2% على التوالي، مما يفسر ثبات المقياس والعبارات المعتمدة في كل متغير.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم البرنامج للعلوم الاجتماعية spss الإصدار 22 لتحليل بيانات الدراسة وذلك من خلال:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة؛
- النسب المئوية والأهمية النسبية؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة الدراسة ومدى انحراف الإجابات عن الفرضيات؛
- معامل الارتباط بيرسون.

### المطلب الثالث: التعريف بميدان الدراسة

أول نواة لنشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كان خلال السنة الجامعية 1988-1989 عندما تم فتح تخصصين في المدى القصير:

- شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA).
- محاسبة وضرائب- تسيير المخزون.

في السنة الجامعية 1991-1992 تم تحويل نسبة من طلبة (DEUA) إلى المدى الطويل في العلوم التجارية، وبعدها تم اعتماد فرع ليسانس علوم التجارية المدى الطويل.

في السنة الجامعية 1999-2000 تم فتح فرع ليسانس علوم التسيير، والسنة الجامعية 2005-2004 تم فتح فرع ليسانس علوم اقتصادية.

تم اعتمادها ككلية ضمن المرسوم التنفيذي رقم: 01-274 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق ل18 سبتمبر 2001 المتضمن انشاء جامعة المسيلة.

وبمقتضى القرار رقم 1128 المؤرخ في 29 أكتوبر 2015 المتمم لقرار رقم 136 المؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن الأقسام المكونة للكلية، تم اعتماد الأقسام التالية:

❖ قسم العلوم التجارية.

❖ قسم علوم التسيير.

❖ قسم العلوم الاقتصادية.

❖ قسم العلوم المالية والمحاسبة.

التسمية الرسمية للكلية حسب قرار 136 المذكور أعلاه هو: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتضم حالياً أربعة أقسام:

الجدول رقم(04): أقسام الكلية والتخصصات المتوفرة

القسم	تخصصات ليسانس	تخصصات الماستر
العلوم الاقتصادية	اقتصاد كمي	اقتصاد كمي
	اقتصاد دولي	اقتصاد دولي
	اقتصاد نقدي وبنكي	اقتصاد نقدي وبنكي
	-	تأمينات
علوم التسيير	تسيير عمومي	تسيير عمومي
	إدارة اعمال	إدارة أعمال
	إدارة مالية	إدارة مالية
	-	الإدارة الاستراتيجية
	-	إدارة الإنتاج والتمويل
	-	تسويق مصرفي
العلوم التجارية	تجارة دولية	تسويق مصرفي
	تسويق	تسويق الخدمات
	-	مالية وتجارة دولية
علوم المالية والمحاسبة	محاسبة ومالية	مالية وبنوك
	مالية بنوك التأمينات	محاسبة وتدقيق
	-	محاسبة وجباية معمة
	-	تدقيق ومراقبة التسيير
	-	

المصدر: دليل الكلية.

يسهر على تأطير طلبة الكلية نخبة من الأساتذة المتخصصين موزعين كآلاتي:

الجدول رقم:(05) يوضح عدد أساتذة الكلية

العدد	الأساتذة
11	أستاذ التعليم العالي
45	أستاذ محاضر.أ
44	أستاذ محاضر.ب
66	أستاذ مساعد.أ
08	أستاذ مساعد.ب

المصدر: دليل الكلية.

### هياكل استقبال الطلبة:

توفر الكلية مجموعة من الهياكل منها:

- ❖ مكتبة بها أكثر من 8000 كتاب وقاموس ومجلة باللغات: العربية، الفرنسية، الإنجليزية؛
- ❖ قاعة مطالعة 600 مقعد مجهزة بخدمة (WIFI)؛
- ❖ 08 مدرجات كبيرة ومتوسطة لإلغاء المحاضرات؛
- ❖ 60 قاعة للتدريس؛
- ❖ 03 قاعات للإعلام الآلي؛
- ❖ قاعة كبيرة في كل قسم من أقسام الكلية مخصصة للأساتذة مجهزة بخدمة (WIFI)؛
- ❖ قاعة مخصصة لمناقشة أطروحات الدكتوراه.

البحث العلمي والعلاقات الخارجية:

تتوفر الكلية على مخبرين الأول مجسد ويحمل اسم:

- ❖ مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر.
- ❖ مخبر ثاني قيد الدراسة والتجسيد.

### الاتفاقيات:

أبرمت الكلية عدة اتفاقيات تعاون في مجال البحث مع بعض الكليات على المستوى الوطني والدولي لتبادل

الخبرات والمعارف من بينها:

- ❖ جامعة مدريد.
- ❖ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج.
- ❖ اتفاقيات أخرى في طريقها إلى التجسيد مع مؤسسات اقتصادية محلية ووطنية.

الهيكل التنظيمي للكلية:

الشكل رقم (02): يوضح الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دليل الكلية.

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى النتائج التي تم الحصول عليها من الاستبيانات الموزعة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنستعرض كلا من خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية، ونحلل إجاباتهم على فقرات محاور الاستبيان عن طريق كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالاعتماد على برنامج SPSS الإصدار 22.

#### الفرع الأول: خصائص مفردات العينة

تمثلت خصائص العينة في ما يلي: أنظر الملحق رقم

#### أولاً: حسب متغير الجنس

#### الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتوسط	التكرار	الجنس
75%	45	الذكور
25%	15	الإناث
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم(06)توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن المستجوبين الذكور قد بلغ (45) مستجوبا بمتوسط حسابي قدره 75% أما عدد المستجوبين الاناث فبلغ 15 مستجوبا بمتوسط حسابي قدره 25%.

ثانيا: حسب متغير العمر

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	المتوسط
من 25 إلى 30 سنة	5	8.3%
من 30 إلى 35 سنة	19	31.7%
من 35 إلى 40 سنة	22	36.7%
من 40 إلى 45 سنة	9	15%
من 45 إلى 50 سنة	4	6.7%
أكثر من 50 سنة	1	1.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يبين الجدول رقم(07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 25 إلى 30 سنة قد بلغ 5 مستجوبين، أي بمتوسط 8.3% في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى 35 سنة بلغ 19 مستجوبا بنسبة 31.7%، أما المستجوبين البالغ أعمارهم من 35 إلى 40 سنة بلغ 22 مستجوبا بنسبة 36.7%، أما المستجوبين البالغ أعمارهم من 40 إلى 45 سنة بلغ 9 مستجوبين بنسبة 15%، أما المستجوبين البالغ أعمارهم من 45 إلى 50 سنة بلغ 4 مستجوبين بنسبة 6.7% أما المستجوبين البالغ أعمارهم أكثر من 50 سنة بلغ 1 بنسبة 1.7%.

ثالثا: حسب متغير الرتبة

الجدول رقم(08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة

الرتبة	التكرار	المتوسط
أستاذ مساعد	22	36.7%
أستاذ محاضر	36	60%
أستاذ تعليم عالي	2	3.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة أستاذ مساعد بلغت 22 مستجوبا أي بنسبة 36.7% أما المستجوبين من فئة أستاذ محاضر فقد بلغ

عدده 36 مستجوبا أي بنسبة 60%، في حين بلغ عدد المستجوبين من فئة أستاذ تعليم عالي ب 2 مستجوب بنسبة 3.3%.

رابعا: حسب متغير الخبرة

الجدول رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المتوسط	التكرار	الخبرة
38.3%	23	من 1 إلى 5 سنوات
33.3%	20	من 6 إلى 10 سنوات
23.3%	14	من 11 إلى 15 سنة
5%	3	16 فأكثر
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (09) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة، حيث أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 1 إلى 5 سنوات بلغت 23 مستجوبا بنسبة 38.3% أما المستجوبين الذين لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات بلغ عددهم 20 مستجوبا بنسبة 33.3% في حين أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 11 و 15 سنة بلغ عددهم 14 مستجوبا أي بنسبة 23.3% أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تفوق 16 سنة بلغ عددهم 3 أي بنسبة 5%.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبيان

في هذا الفرع سيتم التطرق إلى تحليل المتغيرين بالاعتماد على نتائج spss.

أولا: تحليل نتائج المتغير الأول المتعلق بالثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة

سنقوم بتحليل نتائج أبعاد المتغير الأول :

1- تحليل نتائج البعد الأول المتعلق بالقيم التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

في الجدول الموالي نعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وترتيبها حسب درجة توافرها في الكلية.

الجدول رقم(10):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات بعد القيم التنظيمية.

العدد	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
01	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل.	3.2833	1.22255	3	متوسطة
02	تعمل الكلية بشكل مستمر لإرضاء الأساتذة والمحافظة عليهم من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها لهم.	2.8833	1.16578	4	متوسطة
03	هناك اهتمام من قبل الأساتذة بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام.	3.8667	0.96492	2	عالية
04	يلتزم الاساتذة بالجامعة في مواقيت العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد.	4.0333	0.99092	1	عالية
	المتوسط العام لبعء القيم التنظيمية	3.5167	0.79706		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (10) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية، حيث نلاحظ أن العبرة رقم (4) والتي نصت على التزام الأساتذة بالجامعة في مواقيت العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد، قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (4.0333)، أما العبرة رقم (2) التي نصت على العمل على إرضاء أساتذة الكلية والمحافظة عليهم من خلال الخدمات المتميزة التي يقدمها لهم ، حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.8833).

2-تحليل نتائج البعد الثاني المتعلق بالتوقعات التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

في الجدول الموالي نعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات بعد التوقعات التنظيمية حسب درجة توافرها في الكلية.

الجدول رقم(11): وصف إجابات المستجوبين حول عبارات التوقعات التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
05	يتوقع الرؤساء أن توفر مناخ تنظيمي جيد في الكلية يساعد الأساتذة على أداء أفضل.	4.0500	1.01556	1	عالية
06	توفر الكلية الأمان الوظيفي للأساتذة طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للكلية.	3.7000	1.07829	3	عالية
07	تسعى ادارة الكلية دوما لتلبية ما يتوقعه الأستاذ من الكلية من علاوات ومكافآت وحوافز.	2.9000	1.02014	4	متوسطة
08	يقوم الأساتذة ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة من الأستاذ.	3.9667	0.82270	2	عالية
		3.6542	0.72353		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (11) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد التوقعات التنظيمية، حيث نلاحظ أن العبارة رقم (05) التي نصت على توقع الرؤساء أن توفير مناخ تنظيمي جيد في المؤسسة يساعد الأساتذة على أداء أفضل قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (4.0500)، أما العبارة رقم (07) التي نصت على سعي إدارة الكلية دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من الكلية من علاوات ومكافآت قد حصل على أقل تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.9000).

3- تحليل نتائج البعد الثالث المتعلق بالمعتقدات التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

في الجدول الموالي نعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات بعد المعتقدات التنظيمية وترتيبها حسب درجة توافرها في الكلية.

الجدول رقم (12): يبين وصف إجابات المستجوبين حول بعد المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
09	يعتقد الأساتذة بضرورة زيادة في حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم.	3.8000	1.00507	3	عالية
10	يتوفر لدى الأساتذة الاعتقاد بأهمية تطوير العلاقات بينهم لتجسيد روح التعاون.	3.8000	0.97076	2	عالية
11	يوجد قناعات مشتركة لدى الأساتذة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار	4.0000	0.99149	1	عالية
	المتوسط العام لبعده المعتقدات التنظيمية	3.8667	0.72408		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (12) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد المعتقدات التنظيمية، حيث نلاحظ أن العبارة رقم (11) التي نصت على وجود قناعات مشتركة لدى الأساتذة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (4.0000)، أما العبارة رقم (09) التي نصت على اعتقاد الأساتذة بضرورة زيادة في حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم قد حصل على أقل تأييد بمتوسط حسابي قدره (3.8000).

4- تحليل نتائج البعد الرابع المتعلق بالأعراف التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

في الجدول الموالي نعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات بعد الأعراف التنظيمية وترتيبها حسب درجة توافرها في الكلية.

**الجدول رقم(13): يبين وصف إجابات المستجوبين حول بعد الأعراف التنظيمية**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
12	تتسم المعايير المعتمدة في الكلية بالوضوح التام لدى الأساتذة	3.0667	1.19131	3	متوسطة
13	هناك دراية تامة لدى الأساتذة بطبيعة المعايير والمقاييس المعتمدة في الكلية كل حسب طبيعة عمله	3.2500	1.06763	2	متوسطة
14	تلتزم الكلية بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل	3.3500	1.03866	1	متوسطة
15	يجتمع عميد الكلية بالأساتذة بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل	2.7833	1.36657	4	متوسطة
		3.1125	0.97144		متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

يبين الجدول رقم (13) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد الأعراف التنظيمية، حيث نلاحظ أن العبارة (14) والتي نصت على التزام الكلية بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (3.3500)، أما العبارة رقم (15) التي نصت على اجتماع عميد الكلية بالأساتذة بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل قد حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.7833).

**5- تحليل نتائج مكونات الثقافة التنظيمية**

في الجدول الموالي نعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات مكونات الثقافة التنظيمية حسب درجة توافرها في الكلية.

**الجدول رقم(14): يبين وصف إجابات المستجوبين حول مكونات الثقافة التنظيمية**

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	القيم التنظيمية	3.5167	.79706	3	عالية
2	التوقعات التنظيمية	3.6542	0.72353	2	عالية
3	المعتقدات التنظيمية	3.8667	0.72408	1	عالية
4	الأعراف التنظيمية	3.1125	0.97144	4	متوسطة
		3.5156	0.66722		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.11 و 3.86، حيث تباينت بين درجة الموافقة المتوسطة والعالية لكن معظم الدرجات كانت عالية، أي أن العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية تدل على توفر هذا العنصر من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

وحسب النتائج قد جاء كل من بعد القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية بمستوى عالي وكان أعلى متوسط حسابي لبعدها المعتقدات التنظيمية هو (3.8667) وانحراف معياري (0.72408) وهذا ما يدل على أن هناك معتقدات تنظيمية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة، ويليه التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.6542) وانحراف معياري (0.72353)، ثم يأتي في المرتبة الثالثة بعد القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (3.5167) وانحراف معياري (0.79706)، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة بعد الأعراف التنظيمية وهو ما يعكس النظرة السلبية من قبل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، لذلك يجب على عميد الكلية أن يجتمع بشكل دوري مع الأساتذة لمناقشة قضايا العمل وأن تكون المعايير المعتمدة واضحة.

**ثانيا: تحليل نتائج المتغير الثاني المتعلق تمكين العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.**

في الجدول الموالي نعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتمكين العاملين وترتيبها حسب درجة توافرها في الكلية.

**الجدول رقم (15): وصف إجابات المستجوبين حول بعد تمكين العاملين**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
16	يسمح لك بإيجاد حلول مبدعة لمشاكل عملك.	3.3333	1.09956	11	متوسطة
17	لديك الحرية في انجاز مهامك وفق ما تراه مناسباً.	3.6333	1.04097	7	عالية
18	تستطيع تغيير الطرق التي تؤدي بها عملك عندما ترغب في ذلك.	3.6167	1.04300	8	عالية
19	تثق في قدراتك الشخصية لإنجاز عملك.	4.4333	0.56348	1	عالية جداً
20	يمكنك التعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلاً عاجلاً.	3.9167	0.92593	5	عالية
21	تتمتع بكفاءة ومهارة كبيرة في تأدية عملك.	4.1000	0.70591	3	عالية
22	تتميز المهام التي تقوم بها بقيمة كبيرة بالنسبة للكلية.	3.6500	0.91735	6	عالية
23	تفتخر بالجهود التي تبذلها في عملك.	4.2500	0.79458	2	عالية جداً
24	تشعر بأنك تستغل وقتك في تنفيذ عمل مهم.	4.1000	0.83767	4	عالية
25	تؤثر في اتخاذ القرارات داخل الكلية.	2.8167	1.03321	13	متوسطة
26	لديك من السلطة ما يمكنك من تصحيح أخطاء الآخرين.	2.6500	1.05485	14	متوسطة
27	تساهم نتائج عملك في تعزيز وظائف الآخرين في الكلية.	3.2167	0.90370	12	متوسطة
28	تخلق مساهمتك في العمل أثراً إيجابياً في تطوير الكلية.	3.4667	0.96492	9	عالية
29	تساهم بدور أساسي في اجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الكلية	3.4000	1.02841	10	متوسطة
		3.6131	0.55831		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 2.65 و 4.43، حيث تباينت بين درجة الموافقة المتوسطة والعالية جدا لكن معظم الدرجات كانت عالية، أي أن العبارات المتعلقة بتمكين العاملين تدل على توفر هذا العنصر من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

وحسب النتائج قد احتلت العبارة (19) الرتبة الأولى أي أن الأساتذة يثقون في قدراتهم الشخصية في انجاز أعمالهم وهذا ما يدل على تمتعهم بكفاءة ذاتية والقدرة على التحكم، تليها العبارة (23) والتي تمثلت في أن الأساتذة بالكلية يفتخرون ويعتزون بالجهود التي يبذلونها في أعمالهم، وهذا يبين قيمة العمل لدى الأساتذة.

كما احتلت العبارة (21) الرتبة الثالثة كذلك والتي تعبر عن تمتع الأساتذة بإمكانية كبيرة في تأدية أعمالهم بصورة متقنة.

أما فيما يخص العبارة (24) التي احتلت الرتبة الرابعة والتي تبين أن الأساتذة في الكلية يشعرون بأنهم يستخدمون وقتهم في تنفيذ عمل مهم، أما العبارة (20) التي تمثلت في وجود قدرة لدى الأساتذة بالتعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلا عاجلا التي احتلت الرتبة الخامسة.

أما الرتبة السادسة فكانت للعبارة (22) وعبرت عن تميز المهام التي يقوم بها العمال بقيمة كبيرة بالنسبة للكلية حيث يكون هنا للعمل معنا وقيمة بالنسبة للأستاذ والكلية، والعبارة (17) لديك الحرية في انجاز مهامك وفق ما تراه مناسبا في الرتبة السابعة، حيث كانت العبارة (18) التي تعبر عن استطاعة الأستاذ بتغيير الطرق التي تؤدي بها عملك عندما ترغب في ذلك في الرتبة الثامنة.

أما العبارة (28) قد احتلت الرتبة التاسعة أي أن مساهمة الأستاذ في الكلية تخلق أثر إيجابي في تطوير الكلية، وفي الرتبة العاشرة العبارة (29) حيث تدل على مساهمة الأستاذ بدور أساسي في اجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير المؤسسة وذلك من خلال اكتسابهم الخبرات والمهارات اللازمة في تأدية مهامهم، والعبارة (16) احتلت الرتبة الحادية عشر حيث تمثلت في السماح بإيجاد حلول مبدعة لمشاكل العمل، وهذا راجع ربما إلى تخوف المدراء جراء تفويضهم السلطة خشية من القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل العاملين أو من فقدان السلطة.

كما تبين لنا من العبارة (27) فقد احتلت الرتبة الثانية عشر أي أن نتائج عملك تساهم في خلق أثر إيجابي في تطوير الكلية وهذا يعكس روح التعاون بين الأساتذة.

وكانت في المرتبة الثالثة عشر العبارة (25) والتي تؤكد أن ليس كل العاملين لديهم تأثير في اتخاذ القرارات داخل الكلية وهذا يعكس ميل نمط القيادة إلى مركزية السلطة مما يؤدي إلى فقدان ولاء الأستاذ للمؤسسة.

والعبارة (26) كانت أقل آخر رتبة الرابعة عشر وهذا يعني أن الكلية تمنح السلطة لفئة معينة من الأساتذة التي تمكنهم من تصحيح أخطاء الآخرين.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات تجدر الإشارة إلى أنه في حال فاق حجم العينة 30 مفردة فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وفقا لنظرية النهاية المركزية، وهذا ما تحقق في دراستنا باعتبار حجم العينة يساوي 60 مفردة من هنا سنعمد على اختبار بيرسون للتأكد من صحة فرضيات الدراسة.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الجزئية الأولى

تنص هذه الفرضية على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة" للتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين القيم التنظيمية وتمكين العاملين وتحصلنا على النتائج التالية:

#### الجدول رقم(16): يوضح العلاقة بين القيم التنظيمية وتمكين العاملين

معامل الارتباط بيرسون		المتغير الثاني	البعد الأول
المعنوية	القيمة		
0.000	0.666	تمكين العاملين	القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.666) أي وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين القيم التنظيمية وتمكين العاملين، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 5% فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

#### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الجزئية الثانية

تنص هذه الفرضية على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة"

للتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين التوقعات التنظيمية وتمكين العاملين وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم(17): يوضح العلاقة بين التوقعات التنظيمية وتمكين العاملين

معامل الارتباط بيرسون		المتغير الثاني	البعد الثاني
المعنوية	القيمة		
0.000	0.590	تمكين العاملين	التوقعات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.590 أي وجود علاقة طردية متوسطة بين التوقعات التنظيمية وتمكين العاملين، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 5% فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

تنص هذه الفرضية على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة" للتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المعتقدات التنظيمية وتمكين العاملين وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم(18): يوضح العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وتمكين العاملين

معامل ارتباط بيرسون		المتغير الثاني	البعد الثالث
المعنوية	القيمة		
0.000	0.459	تمكين العاملين	المعتقدات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.450 أي وجود علاقة طردية ضعيفة بين المعتقدات التنظيمية وتمكين العاملين، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 5% فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

المعتقدات التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

#### الفرع الرابع: اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

تنص هذه الفرضية على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة" للتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الأعراف التنظيمية وتمكين العاملين وتحصلنا على النتائج التالية:

#### الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين الأعراف التنظيمية وتمكين العاملين

معامل ارتباط بيرسون		المتغير الثاني	البعد الرابع
المعنوية	القيمة		
0.000	0.732	تمكين العاملين	الأعراف التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.732 أي وجود علاقة طردية قوية بين الأعراف التنظيمية وتمكين العاملين، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 5% فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

#### الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص هذه الفرضية على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة" للتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين وتحصلنا على النتائج التالية:

#### الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

معامل الارتباط بيرسون		المتغير الثاني	المتغير الأول
المعنوية	القيمة		
0.000	0.767	تمكين العاملين	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.767) أي وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 5% فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة المسيلة، ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في الكليات تم إجراء الدراسة بهذه الكلية للتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة الكلية.

وقد تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال تقديم مجتمع الدراسة وعينتها وكذا أدوات الدراسة والإجراءات التي تم اتخاذها للتأكد من صدقها وثباتها والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة، بالإضافة إلى تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة من خلال تعريفها وكذا هيكلها التنظيمي وواقع كل من الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بها، تم تحليل النتائج لكل من الاستبيان، واختبار الفرضيات.

وللإجابة على إشكالية البحث تم عرض نتائج الدراسة وتحليلها، ومن خلال تحليلنا لمختلف البنود التي تمت دراستها على الكلية، وبناء على ذلك تم التوصل إلى صحة فرضيات الدراسة كما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين، والتي يتفرغ منها الفرضيات

التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

# الخاتمة



## الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة إشكالية علاقة الثقافة التنظيمية بتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ولقد اقتضى الأمر معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين، وانطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكنا من الحصول عليها.

ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة الدراسة وهي أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، ولمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بتمكين العاملين قمنا بإسقاط ما جاء في الجانب النظري للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين في الكلية محل الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

## نتائج الدراسة:

- اهتمام الأساتذة بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام؛
- التزام الأساتذة بالجامعة في مواقيت العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد؛
- توفر مناخ تنظيمي جيد في الكلية يساعد الكلية على أداء أفضل؛
- توفير الأمان الوظيفي طالما أنهم ملتزمون بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للكلية؛
- بذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة من الأستاذ؛
- اعتماد الأساتذة بضرورة زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم؛
- توفر لدى الأساتذة الاعتقاد بأهمية تطوير العلاقات بينهم لتجسيد روح التعاون؛
- وجود قنوات مشتركة لدى الأساتذة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؛
- الثقة في القدرات الشخصية لإنجاز العمل؛
- افتخار الأساتذة بالجهود التي يبذلونها في عملهم؛
- وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين في الكلية محل الدراسة، فالثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي لها علاقة مباشرة بمستويات التمكين وكيفية تحقيقه لدى العاملين.

- وجود علاقة طردية متوسطة بين القيم التنظيمية وتمكين العاملين
- وجود علاقة طردية متوسطة بين التوقعات التنظيمية وتمكين العاملين
- وجود علاقة طردية ضعيفة بين المعتقدات التنظيمية وتمكين العاملين
- وجود علاقة طردية قوية بين الأعراف التنظيمية وتمكين العاملين

### الاقتراحات:

بعد دراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها والتعرف على علاقة الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة ارتأينا إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات نذكر منها:

- تحرير الأساتذة من القيود ومنحهم الحرية والصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من الاتيان بالأفكار الجديدة؛
- ضرورة استمرار الكلية بإنشاء نظام المكافآت والحوافز لتشجيع الأفراد المتميزين والمجدين على بذل مزيد من جهد واستنهاض طاقاتهم الابداعية؛
- السعي دوما لتلبية ما يتوقعه الأساتذة من قبل الكلية من علاوات وحوافز ومكافآت من أجل تحفيزهم ماديا ومعنويا؛
- اتسام المعايير المعتمدة في الكلية بالوضوح التام لدى الأساتذة؛
- الدراية التام لدى الأساتذة بطبيعة المعايير والمقاييس المعتمدة في الكلية كل حسب طبيعة عمله؛
- ضرورة العمل على تحسين وتطوير والالتزام بالأعراف التنظيمية؛
- اجتماع عميد الكلية بالأساتذة بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل؛
- السماح للأساتذة بإيجاد حلول مبدعة لمشاكل العمل؛
- التأثير في اتخاذ القرارات داخل الكلية؛
- التمتع بالسلطة الكافية في تصحيح أخطاء الآخرين؛
- مساهمة نتائج عمل الأستاذ في تعزيز وظائف الآخرين في الكلية؛
- المساهمة بدور أساسي في اجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الكلية.
- اجتماع عميد الكلية بشكل دوري مع الأساتذة لمناقشة قضايا العمل وأن تكون المعايير المعتمدة واضحة.

## أفاق البحث:

وفي ختام هذه الدراسة و بعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث على سبيل المثال:

- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية .
- أثر القيم التنظيمية على تمكين العاملين.
- أثر الأعراف التنظيمية على تمكين العاملين.
- أثر التوقعات التنظيمية على تمكين العاملين.

# قائمة المراجع



قائمة المراجع :

- الكتب :

1. بلال خلف سكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
2. ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن ، 2010.
3. حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار الخامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
4. زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة )، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
5. عامر خيضر الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، بدون طبعة، الاسكندرية، مصر 2004.
6. عماد علي المهيرات، أثر تمكين العاملين على فعالية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.
8. ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
9. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز و المكافآت)، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.

-المذكرات:

10. ابتهاج شكري شير، اثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الازمات في مستشفى ناصر، ماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2017.
11. أبو بكر بو سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، ماجستير في إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2013.

12. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين، ماجستير في غدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
13. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
14. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2011.
15. بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، دكتوراه في العلوم في علم النفس و العمل و التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017.
16. حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجستير في تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، 2016.
17. دعاء عبد العزيز الجعيري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، 2010.
18. راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة، دراسة حالة بعض مؤسسات الجامعة الجزائرية، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن لمهيدي، أم البواقي، 2017.
19. زيد صالح حسين سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة و إدارة الأعمال، جامعة حلوان،
20. ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداء، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2016.

21. سعود امال، التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
22. عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014.
23. عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.
24. عزة حسين ردة العبدلي الشريف، واقع التمكين الإداري للمديرات و علاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في مدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2015.
25. عمر جهاد عبد الرحيم المحمدية، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط الساحة الأردنية دراسة حالة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
26. فانتن محمود عبد الرحمان ملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، ماجستير في القيادة الإدارية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
27. فوزية برسولي، اثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، دكتورا في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
28. كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SCSEG ، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
29. محمد عبد الرحمان الزعيم، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.

30. مرزوقي رفيق، الثقافة التنظيمية واثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة M,A، Cبالعلمة (سطيف)، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، 2018.
31. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016.
32. منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية للمملكة العربية السعودية، ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، معهد الإدارة العامة، رياض.
- المجلات:**
33. تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات تصنيف خمس نجوم في محافظات دمشق ورينها، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الثاني، 2012.
34. حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، الامارت العربية المتحدة، العدد الثاني، 2018.
35. عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطور التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 36، 2013.
36. كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية واثرها على تمكين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلو، مثال الجزائر، المؤسسة، العدد 06، 2017.
37. لطيفة طبال، أسماء رتيمي، محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة قراءة سيكولوجية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 31، 2017.
38. نورالدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 15، 2014.



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف-المسيلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## علاقة الثقافة التنظيمية بتمكين العاملين

دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة  
محمد بوضياف- المسيلة-

الأستاذ المشرف:

\*رحماني سناء

من إعداد الطالبتين:

\*مفتاح شرين

\*مفتاح رحيمة

السلام عليكم ورحمة الله ، وبعد....

في إطار الدراسة المكتملة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، والموسومة بعنوان: "علاقة الثقافة التنظيمية بتمكين العاملين" واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة . ندعوكم للتعبير عن رأيكم واختياركم نحو كل عبارة بوضع علامة (X).

الجنس : ذكر  أنثى العمر: 30-25  35-30  40-35  45-40  50-45  أكثر من 50 سنة الرتبة: أستاذ مساعد  أستاذ محاضر  أستاذ تعليم عالي سنوات الخبرة: 5-1  10-6  15-11  أكثر من 16 

## ثانياً : مكونات الثقافة التنظيمية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
<b>القيم التنظيمية</b>					
					1. يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل.
					2. تعمل الكلية بشكل مستمر لإرضاء الأساتذة والمحافظين عليهم، من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها لهم.
					3. هناك اهتمام من قبل الأساتذة بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام.
					4. يلتزم الأساتذة بالجامعة في مواعيد العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد.
<b>التوقعات التنظيمية</b>					
					5. يتوقع الرؤساء أن توفير مناخ تنظيمي جيد في الكلية يساعد الأساتذة على أداء أفضل.
					6. توفر الكلية الأمان الوظيفي للأساتذة طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للكلية.
					7. تسعى إدارة الكلية دوما لتلبية ما يتوقعه الأساتذة من الكلية من علاوات ومكافآت وحوافز.
					8. يقوم الأساتذة ببذل الجهود اللازمة من اجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة من الأستاذ.
<b>المعتقدات التنظيمية</b>					
					9. يعتقد الأساتذة بضرورة زيادة في حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم.
					10. يتوفر لدى الأساتذة الاعتقاد بأهمية تطوير العلاقات بينهم لتجسيد روح التعاون.
					11. يوجد قناعات مشتركة لدى الأساتذة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
<b>الأعراف التنظيمية</b>					
					12. تتسم المعايير المعتمدة في الكلية بالوضوح التام لدى الأساتذة.
					13. هناك دراية تامة لدى الأساتذة بطبيعة المعايير والمقاييس المعتمدة في الكلية كل حسب طبيعة عمله.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					14. تلتزم الكلية بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل.
					15. يجتمع عميد الكلية بالأساتذة بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل.
<b>ثالثا: تمكين العاملين</b>					
					16. يسمح لك بإيجاد حلول مبدعة لمشاكل عمالك.
					17. لديك الحرية في انجاز مهامك وفق ما تراه مناسباً.
					18. تستطيع تغيير الطرق التي تؤدي بها عمالك عندما ترغب في ذلك.
					19. تتق في قدراتك الشخصية لإنجاز عمالك.
					20. يمكنك التعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلاً عاجلاً.
					21. تتمتع بكفاءة ومهارة كبيرة في تأدية عمالك.
					22. تتميز المهام التي تقوم بها بقيمة كبيرة بالنسبة للكلية.
					23. تفتخر بالجهود التي تبذلها في عمالك.
					24. تشعر بأنك تستغل وقتك في تنفيذ عمل مهم.
					25. تؤثر في اتخاذ القرارات داخل الكلية.
					26. لديك من السلطة ما يمكنك من تصحيح أخطاء الآخرين.
					27. تساهم نتائج عمالك في تعزيز وظائف الآخرين في الكلية.
					28. تخلق مساهمتك في العمل في العمل أثراً إيجابياً في تطوير الكلية.
					29. تساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الكلية.

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة المسييلة	أستاذ محاضر -أ-	مصطفى حوجو
جامعة المسييلة	أستاذ محاضر -أ-	بعيظش شعبان
جامعة المسييلة	أستاذ محاضر -أ-	رحماني سناء

الملحق رقم (03): نتائج تحليل استبيان علاقة الثقافة التنظيمية بتمكين العاملين

خصائص العينة

حسب الجنس

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		التكرارات	النسبة		
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	45	75.0	75.0	75.0
	أنثى	15	25.0	25.0	100.0
Total		60	100.0	100.0	

حسب العمر

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	من 25 إلى 30 سنة	5	8.3	8.3	8.3
	من 30 إلى 35 سنة	19	31.7	31.7	40.0
	من 35 إلى 40 سنة	22	36.7	36.7	76.7
	من 40 إلى 45 سنة	9	15.0	15.0	91.7
	من 45 إلى 50 سنة	4	6.7	6.7	98.3
	أكثر من 50 سنة	1	1.7	1.7	100.0
Total		60	100.0	100.0	

حسب الرتبة

		الرتبة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أستاذ مساعد	22	36.7	36.7	36.7
	أستاذ محاضر	36	60.0	60.0	96.7
	أستاذ تعليم عالي	2	3.3	3.3	100.0
Total		60	100.0	100.0	

## حسب الخبرة

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 1 إلى 5 سنوات	23	38.3	38.3	38.3
من 6 إلى 10 سنوات	20	33.3	33.3	71.7
من 11 إلى 15 سنة	14	23.3	23.3	95.0
أكثر من 16 سنة	3	5.0	5.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

## معامل الثبات

### معامل الثبات الكلي

### معامل ثبات المحور الثقافة التنظيمية

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.888	15

### ثبات تمكين العاملين

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.862	14

## تحليل العبارات المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري

### المحور الأول:

### البعد الأول: القيم التنظيمية

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
--	---------	------------	---

1م	3.2833	1.22255	60
2م	2.8833	1.16578	60
3م	3.8667	.96492	60
4م	4.0333	.99092	60

#### Corrélations

		2م	3م	4م
3م	Corrélation de Pearson	1	.475**	.449**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	60	60	60
2م	Corrélation de Pearson	.475**	4	.483**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	60	60	60
3م	Corrélation de Pearson	.449**	.483**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	60	60	60
4م	Corrélation de Pearson	.188	.194	.519**
	Sig. (bilatérale)	.150	.137	.000
	N	60	60	60

البعء الثاني : التوقعات التنظيمية

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
5م	4.0500	1.01556	60
6م	3.7000	1.07829	60
7م	2.9000	1.02014	60
8م	3.9667	.82270	60

**Corrélations**

		5 <sub>٢</sub>	6 <sub>٢</sub>	7 <sub>٢</sub>	8 <sub>٢</sub>
5 <sub>٢</sub>	Corrélation de Pearson	1	.432**	.398**	.306*
	Sig. (bilatérale)		.001	.002	.017
	N	60	60	60	60
6 <sub>٢</sub>	Corrélation de Pearson	.432**	5	.435**	.371**
	Sig. (bilatérale)	.001		.001	.004
	N	60	60	60	60
7 <sub>٢</sub>	Corrélation de Pearson	.398**	.435**	1	.339**
	Sig. (bilatérale)	.002	.001		.008
	N	60	60	60	60
8 <sub>٢</sub>	Corrélation de Pearson	.306*	.371**	.339**	1
	Sig. (bilatérale)	.017	.004	.008	
	N	60	60	60	60

البعد الثالث: المعتقدات التنظيمية

**Statistiques descriptives**

	Moyenne	Ecart type	N
9 <sub>٢</sub>	3.8000	1.00507	60
10 <sub>٢</sub>	3.8000	.97076	60
11 <sub>٢</sub>	4.0000	.99149	60

**Corrélations**

		9 <sub>٢</sub>	10 <sub>٢</sub>	11 <sub>٢</sub>
9 <sub>٢</sub>	Corrélation de Pearson	1	.219	.442**
	Sig. (bilatérale)		.093	.000
	N	60	60	60
10 <sub>٢</sub>	Corrélation de Pearson	.219	6	.247
	Sig. (bilatérale)	.093		.058

	N	60	60	60
11	Corrélation de Pearson	.442**	.247	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.058	
	N	60	60	60

البعد الرابع: الأعراف التنظيمية

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
12	3.0667	1.19131	60
13	3.2500	1.06763	60
14	3.3500	1.03866	60
15	2.7833	1.36657	60

#### Corrélations

		12	13	14	15
12	Corrélation de Pearson	1	.666**	.679**	.478**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60
13	Corrélation de Pearson	.666**	.7	.608**	.537**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60
14	Corrélation de Pearson	.679**	.608**	1	.616**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60
15	Corrélation de Pearson	.478**	.537**	.616**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60

المحور الثاني

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
16	60	3.3333	1.09956
17	60	3.6333	1.04097
18	60	3.6167	1.04300

19 <sub>٢</sub>	60	4.4333	.56348
20 <sub>٢</sub>	60	3.9167	.92593
21 <sub>٢</sub>	60	4.1000	.70591
22 <sub>٢</sub>	60	3.6500	.91735
23 <sub>٢</sub>	60	4.2500	.79458
24 <sub>٢</sub>	60	4.1000	.83767
25 <sub>٢</sub>	60	2.8167	1.03321
26 <sub>٢</sub>	60	2.6500	1.05485
27 <sub>٢</sub>	60	3.2167	.90370
28 <sub>٢</sub>	60	3.4667	.96492
29 <sub>٢</sub>	60	3.4000	1.02841
Y	60	3.6131	.55831
N valide (liste)	60		

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.928	29

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X	60	3.5156	.66722
X1	60	3.5167	.79706
x2	60	3.6542	.72353
x3	60	3.8667	.72408
x4	60	3.1125	.97144
Y	60	3.6131	.55831
N valide (liste)	60		

#### اختبار الفرضيات

#### Corrélations

		Y
X	Corrélation de Pearson	.767**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
X1	Corrélation de Pearson	.666**
	Sig. (bilatérale)	.000

	N	60
x2	Corrélation de Pearson	.590**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
x3	Corrélation de Pearson	.459**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
x4	Corrélation de Pearson	.732**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
Y	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	60

عَمَّ بِحُسْرَا  
لِللَّيْلِ  
دَعْوَا

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، وقد بلغ حجم العينة 60 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين في الكلية محل الدراسة، فالثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي لها علاقة مباشرة بمستويات التمكين وكيفية تحقيقه لدى العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

## Study Summary:

The present study aimed at uncovering the relationship between organizational culture and empowering the staff of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Mohamed Boudiaf. The questionnaire was used to collect data. The sample size was 60. The study concluded that there is a strong positive relationship between organizational culture and the empowerment of workers. In the college under study, organizational culture is one of the most important factors that have a direct relation to the levels of empowerment and how it is achieved by workers.

**Keywords:** Organizational Culture, Empowerment of Employees, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Messila.