

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي: 2018/.....

رقم التسجيل: .....

**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين لدى عينة**

**من عمال مجمع أنابيب**

**-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة**

**(مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج-**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة: علم النفس

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

د. مكفس عبد المالك

إعداد الطالب:

محمد البشير جندي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى كل العائلة وخاصة الوالدين الكريمين

إلى إخوتي وأخواتي

كما أهدي هذا العمل إلى أحب الناس إلي

إلى كل زملاء والأصدقاء

الذين كانوا سندا لي طيلة مساري الدراسي

# شكر وعرفان

أشكر الله عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا البحث

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور

مكفيس عبد المالك

الذي ساهم بشكل كبير في إخراج هذا العمل على شكله الحالي

من خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وخاصة قسم علم النفس والطاقت الإداري العامل به

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
**	إهداء
**	شكر وعرهان
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
III	فهرس الأشكال
III	قائمة الملاحق
**	ملخص الدراسة
2-1	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
04	1. الإشكالية
06	2. تساؤلات الدراسة
06	3. أهمية الدراسة
07	4. أهداف الدراسة
07	5. التعاريف الإجرائية
08	6. الدراسات السابقة
12	7. فرضيات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية</b>	
15	تمهيد
16	1. مفهوم الثقافة التنظيمية
18	2. الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
19	3. خصائص الثقافة التنظيمية
22	4. مصادر الثقافة التنظيمية
24	5. أنواع الثقافة التنظيمية
25	6. أبعاد الثقافة التنظيمية
33	7. نظريات الثقافة التنظيمية
35	خلاصة
<b>الفصل الثالث: تمكين العاملين</b>	
37	تمهيد

37	1. مفهوم التمكين
43	2. خصائص العامل المتمكن
43	3. أهمية التمكين
47	4. أساليب التمكين
51	5. فوائد التمكين
53	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
55	تمهيد
55	1. الدراسة الاستطلاعية
56	2. خصائص السيكمترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة
58	3. التعريف بمجال الدراسة
61	4. المنهج المستخدم
61	5. العينة وكيفية اختيارها
62	6. أدوات جمع البيانات
<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة</b>	
65	1. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضيات
65	أ/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة ومنطوقها
66	ب/ عرض وتفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية
71	2. نتائج الدراسة
72	3. اقتراحات
74	خاتمة
76	قائمة المصادر المراجع
82	الملاحق

## فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض	40
02	يوضح قيمة معامل Cronbach's Alpha الفا كرونباخ للاستبيان	56
03	يوضح معامل ثبات أداة الدراسة (الثقافة التنظيمية والتمكين)	57
04	يوضح أبعاد وفقرات استبيان الثقافة التنظيمية	62
05	يوضح درجات بدائل الثقافة التنظيمية	63
06	يوضح درجات بدائل التمكين.	63
07	يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين	65
08	يوضح العلاقة بين ثقافة العامل وتمكين العاملين	66
09	يوضح العلاقة بين الاتجاهات التي يحملها الفرد وتمكين العاملين	67
10	يوضح العلاقة بين الاجراءات التنظيمية وتمكين العاملين	68
11	يوضح العلاقة بين عامل احترام الوقت وتمكين العاملين	69
12	يوضح الفروق في اتجاهات عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي	69
13	يوضح الفروق في اتجاهات عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي	70

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
60	شكل يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة أنابيب

## فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	يوضح قائمة الأساتذة المحكمين	82
02	يوضح استبيان المحكمين	83
03	يوضح الاستبيان النهائي	86
04	يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية 25. spss مخرجات البرنامج المتعلقة	90

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) 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 أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.
  - 2- توجد علاقة غير دالة بين ثقافة العامل وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.
  - 3- توجد علاقة غير دالة بين الاتجاهات التي يحملها الفرد وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.
  - 4- توجد علاقة غير دالة بين الإجراءات 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 المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.
  - 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.
  - 7- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.
- الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية-تمكين العاملين.

## **Résumé de l'étude :**

La présente étude visait à révéler la relation entre organisation culture et l'autonomisation des employés de la fondation nationale pour convertir les produits plats (groupe anabib) à ville BourdjBoueriridj. L'étude a été réalisée en utilisant une méthode descriptive pour être adaptée à cette étude, et pour réaliser les objectifs de conception de l'étude (47 mots) répartis sur trois axes, l'étude a été appliquée sur un échantillon composé (40 questionnaires), l'étude a révélé les résultats suivants :

- 1-** Il y a une relation de fonction entre l'organisation culturelle et l'autonomisation des employés de la fondation nationale pour convertir les produits plats (groupe anabib) à ville BourdjBoueriridj.
- 2-** Il y a une relation de fonction entre la culture de travail et l'autonomisation des employés de la fondation nationale pour convertir les produits plats (groupe anabib) à ville BourdjBoueriridj.
- 3-** Il y a une relation de fonction entre les tendances de l'individu et l'autonomisation des employés de la fondation nationale pour convertir les produits plats (groupe anabib) à ville BourdjBoueriridj.
- 4-** Il y a une relation de fonction entre les mesures réglementaires et l'autonomisation des employés de la fondation nationale pour convertir les produits plats (groupe anabib) à ville BourdjBoueriridj.
- 5-** Il y a une relation de fonction entre le respect du temps et l'autonomisation des employés de la fondation nationale pour convertir les produits plats (groupe anabib) à ville BourdjBoueriridj.
- 6-** Aucune relation statistiquement significative n'a été trouvée entre l'organisation culturelle en raison de la variable niveau organisationnel de la fondation nationale pour convertir les produits plats (groupe anabib) à ville BourdjBoueriridj.
- 7-** Aucune relation statistiquement significative n'a été trouvée entre l'organisation culturelle en raison de la variable service de la fondation nationale pour convertir les produits plats (groupe anabib) à ville BourdjBoueriridj.

## مقدمة:

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصرة هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال والذي أصبح السمة المميزة بهذا العالم، وما انجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات، السعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية، تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو والذي يعتمد أساساً على تحقيق التميز في تقديم منتجات تمكنها من ذلك، إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات، لذلك فالمنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية فإنها تعرض نفسها لتهديد الزوال، مما أوجب على قادة المنظمات استباق التغيير وقيادته، فالمنظمة التي تكون قادرة على التغيير بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستتفوق وتتميز، الأمر الذي يتطلب تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادراً على مسايرة التغير بشكل فعال.

فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن العوامل البيئية المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم ثقافتها وهؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالهم، ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كانت للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر، فلكذلك لها منتجات ثقافية تؤثر على الأفراد وسلوكيات الأفراد وتكوين مثل عليا وأشخاص قدوة، ويمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة ومؤسسيها، سياسية وفلسفة الإدارة العليا إضافة إلى طريقة توظيف والترقية والدوافع والتي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية وعالية، وقد ارتبطت هذه الأخيرة بتمكين العاملين الذي يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة

العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء، حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، ويعتبر موضوع دراسة تمكين العاملين في الموضوعات الإدارية الحديثة التي لم تحظى حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين، وبالرغم من شعبية تمكين العاملين إلا أن أدبيات التمكين تنزع إلى وجهة نظر شاملة فيما يتعلق بهذا المفهوم على أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف.

ومن خلال ذلك هدفت هذه الدراسة إلى إعادة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين في المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة البرج، وذلك من خلال خطة البحث التي اشتملت على جانبين:

الجانب النظري: يحتوي على ثلاثة فصول، فصل أولي: خاص بطرح الإشكالية وفرضياتها وأهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة وكذا الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فخصص لطرح موضوع الثقافة التنظيمية من حيث تعريفها وأهميتها وخصائصها وكذا النظريات المفسرة لها، أما الفصل الثالث فخصص لموضوع تمكين العاملين من حيث تعريفها.

الجانب التطبيقي: يحتوي على فصل للإطار المنهجي وفصل آخر يعرض مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية

2. تساؤلات الدراسة

3. أهمية الدراسة

4. أهداف الدراسة

5. التعاريف الإجرائية

6. الدراسات السابقة

7. فرضيات الدراسة

## 1. الإشكالية:

إن أهم ما يميز عالم الأعمال اليوم هو سرعة التحول والتغير في بيئة العمل، والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم وما انجر عنه من حدة في المنافسة بين المنظمات، والسعي لاكتساب مزايا تنافسية لتزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو، والذي يعتمد أساساً على تحقيق التميز في تقديم منتجات تمكنها من ذلك، إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة.

وتأتي الثقافة التنظيمية كأحد العوامل التي تساهم في ذلك، حيث أنها تؤثر على سلوك الأفراد العاملين وتصرفاتهم، حيث يتصرفون بما يتفق مع القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، حيث أعطى الباحثون اهتماماً كبيراً للثقافة التنظيمية ودراساتها، حيث حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام كبير باعتبارها أحد العوامل المحددة لتفوق المؤسسات فهي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء والإبداع والدافعية، وكذلك الولاء للمؤسسة، وتعتبر المحرك الداخلي لطاقت العاملين وجهودهم في السعي لتحقيق الأهداف المحددة لهم، ومن ناحية أخرى فهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها على افتراض وجود علاقة بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم والمعتقدات، والتي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات حيث يرى (الكبيسي، 1998، 70) بأنها مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها، وتعد الثقافة التنظيمية الإطار الذي يحدد سلوك الأفراد داخل التنظيم، كونها تمثل المفاهيم والقيم والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة (فيسز لافي وولاس، 1992، 458)، وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعطي الفرد الفرصة للوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية وتدعم وحدته النفسية (بوباية، 2004، 06) وتجعل سلوكه ينسجم مع الأهداف العامة للتنظيم وهي أحد العوامل المشجعة لروح الفريق في العمل وتبادل الأفكار ومساعدة

الآخرين والقودة والمثل الأعلى (سام أبو جشيش، 2009، 03)، وهي تلك الثقافة المعبرة عن الارتباط والتماسك بين القيم والعادات والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في محدداتها شكلاً معيناً لمنظمة معينة وعلى هذا الأساس تعبر ثقافة المؤسسات عن روح التنظيم بما ينظمه ذلك من اعتقادات وتوقعات وقيم يشترك فيها أعضاء المنظمة من خلال مجموعة القيم التي يجلبونها (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية.

وفي الجهة المقابلة يظهر مصطلح التمكين، كأحد العوامل المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة والمؤسسات الاقتصادية، بصفة خاصة، لأن الأهداف هي الأساس المنظم والموجه الفعلي للمنظمات على اختلاف نشاطها، إذ تميز تلك المنظمة عن سواها من النظم المجتمعية الأخرى، تسير تأثيراتها على العلاقات الخارجية للمنظمات وعلى طبيعة تنظيمها الداخلي، ومن هذا المنطلق لا يوجد شك لدى المنظرين والباحثين والكتّاب على اختلاف توجهاتهم الفكرية حول ضرورة وجود أهداف منظمة (النوفل، 2010، 28)، وتؤكد الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خياراً فالمديرين الذين مهدوا الطريقة لتمكين العاملين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف (أندراوس و معاينة، 2008، 18)، حيث يرى (ملحم، 2006، 45) أن التمكين لا ينشأ من فراغ وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية وهذه المقومات تحتاج إلى تأهيل وتعميق داخل المؤسسة فأسس الثقة المعرفة ونشر القوة والمشاركة في الرؤية والمعلومة تحتاج إلى تغيير معتقدات المجتمع وسلوكات أفرادها، لتبين هذه الأسس، لكن يعمل كشرط أساسية لإنجاح مفهوم التمكين. وانطلاقاً من الدور الهام الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي والتأثير عليه خاصة فيما يتعلق بتمكين العاملين جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتمويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب برج بوعريرج).

وعلى ضوء ما سبق تحليله يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتمويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) مدينة البرج؟

## 2. تساؤلات الدراسة:

وضمن هذا الإشكال تتدرج الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة العامل وتمكين العاملين بمجمع أنابيب (مدينة البرج)؟
2. هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتجاهات التي يحملها الفرد وتمكين العاملين بمجمع أنابيب (مدينة البرج)؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين الإجراءات التنظيمية وتمكين العاملين بمجمع أنابيب (مدينة البرج)؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية بين عامل احترام الوقت وتمكين العاملين بمجمع أنابيب (مدينة البرج)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لمجمع أنابيب (مدينة البرج)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لمجمع أنابيب (مدينة البرج)؟

## 3. أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في إثراء المعرفة للتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية السائدة على سلوك الموظفين والمسؤولين وتمكينهم داخل المؤسسة من خلال كفاءتهم وآرائهم ومهاراتهم وتأهيلها وتوقيتها لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

أما الأهمية التطبيقية فهي تكمن في إفادة المسؤولين في المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) ببرج بوعريريج وذلك من خلال النتائج التي ستصل إليها دراستنا في فهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة ومكوناتها وتأثيراتها في بيئة العمل ومن

ثمة علاقتها بتمكين العاملين والمقومات التي تؤدي إلى تأهيل العمال وتغيير معتقداتهم وسلوكياتهم بهذه المؤسسة.

#### 4. أهداف الدراسة:

- الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.
- الكشف عن العلاقة بين ثقافة العامل وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.
- الكشف عن العلاقة بين الاتجاهات التي يحملها الفرد نحو المنظمة وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.
- الكشف عن العلاقة بين الإجراءات التنظيمية وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.
- الكشف عن العلاقة بين عامل احترام الوقت وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.

#### 5. التعاريف الإجرائية:

أ/ **الثقافة التنظيمية:** ويقصد بها في هذا البحث القيم التنظيمية والعادات المرتبطة بأساليب التعامل والأفكار والمعتقدات السائدة لدى عمال المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة البرج، وذلك من خلال إجاباتهم على بنود الاستبيان المصمم من طرف الباحث في محور الثقافة التنظيمية.

ب/ **التمكين:** هو مدى المبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة والثقة في أداء العمل لدى عمال المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة البرج، وذلك من خلال إجاباتهم على بنود الاستبيان المصمم من طرف الباحث في محور التمكين.

ج/ **ثقافة العامل:** ويقصد بها الأفكار والقيم التي تتوفر لدى عمال المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة البرج، وذلك من خلال إجاباتهم على بنود الاستبيان المصمم من طرف الباحث في محور التمكين.

د/ **الاتجاهات التي يحملها الفرد نحو المؤسسة:** هي جملة الأفكار والمبادئ التي يتحلى بها الفرد في المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة البرج، وذلك من خلال إجاباتهم على بنود الاستبيان المصمم من طرف الباحث في محور التمكين.

هـ/ **الإجراءات التنظيمية:** ويقصد بها مجموعة القوانين والقواعد التي تطبقها الإدارة بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة البرج، وذلك من خلال إجاباتهم على بنود الاستبيان المصمم من طرف الباحث في محور التمكين.

ز/ **احترام الوقت:** ويقصد به مدى التزام العمال بتوقيت العمل بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة البرج، وذلك من خلال إجاباتهم على بنود الاستبيان المصمم من طرف الباحث في محور التمكين.

## 6. الدراسات السابقة:

❖ دراسة إلياس سالم (2006) بعنوان: **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية:**

- قامت على أساس "دراسة حالة".

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

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

نتائج الدراسة:

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

❖ **دراسة حمد بن فرحان الشلوي (2005-2006): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي:**

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

**نتائج الدراسة:**

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

❖ **دراسة زيد صالح حسن سميع (2010): أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي:**

- دراسة تطبيقية.

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

- المنهج المستخدم: المنهج الاستنباطي.

#### نتائج الدراسة:

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

❖ دراسة برني لطيفة (2015): أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية:

- دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة.

- مكان الدراسة: ولاية بسكرة (القطاع الصحي).

- منهج الدراسة: المنهج المقارن.

- عينة الدراسة: 472 عامل من القطاعين (العام والخاص).

#### نتائج الدراسة:

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

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

- مكان الدراسة: جامعة اليرموك.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي.
- عينة الدراسة: عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية عددهم 580 فرد.

نتائج الدراسة:

- كشف مستوى التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز، العمل الجماعي، الإبداع).
- وجدت أن مستوى التمكين مرتفع وأن هناك علاقة إيجابية بين التمكين وتصورات القيادة.

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

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

نتائج الدراسة:

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

## ▪ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تناولناها يتضح لنا أن موضوع الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين قد نال اهتمام الباحثين ويتجلى ذلك:

أن بعض الدراسات قد ركزت علي اهم الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية من جوانب متعددة من حيث المفهوم والاهمية والنظريات المفسرة لها وبالنسبة الدراسات الاخرى فقد تناولت التمكين من عدة جوانب (مفهومه، ابعاده، مظاهره).

حيث تتوافق دراستنا مع جميع الدراسات السابقة في استعمال المنهج الوصفي ماعدا دراسة زايد صالح حسن سميع (2010)، ودراسة برني لطيفة(2015)، حيث اشتركت جميع الدراسات السابقة في استعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وأختلف جميعا في اختيار مجتمع الدراسة ويعتبر أهم أوجه الاختلاف مع دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث ربطها كل متغير الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين مع متغيرات غير مماثلة للعنوان دراستنا وهذا ما يعطي جانب جديد لم يتم التطرق اليه من قبل في التراث النظري وذلك في حدود اطلعي.

كما ساعدتنا الدراسات السابقة في وضع وصياغة فرضيات الدراسة، وكذلك استفدنا منها في وضع خطة البحث وفهم أكثر للتراث النظري لمتغيرات الدراسة وتحديد المفاهيم الخاص بكل متغير من متغيرات الدراسة، ومن خلالها استطعنا ان نكون فكرة واضحة على كيفية بناء مخطط استبيان الذي سوف نعتمد عليه في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة.

## 7.فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) مدينة البرج.

### الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة العامل وتمكين العاملين بمجمع أنابيب (مدينة البرج).

2. توجد علاقة ارتباطية بين الاتجاهات التي يحملها الفرد وتمكين العاملين بمجمع أنابيب (مدينة البرج).
3. توجد علاقة ارتباطية بين الإجراءات التنظيمية وتمكين العاملين بمجمع أنابيب (مدينة البرج).
4. توجد علاقة ارتباطية بين عامل احترام الوقت وتمكين العاملين بمجمع أنابيب (مدينة البرج).
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لمجمع أنابيب (مدينة البرج).
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لمجمع أنابيب (مدينة البرج).

## الفصل الثاني

### الثقافة التنظيمية

#### تمهيد

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية
- 2- الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
- 3- خصائص الثقافة التنظيمية
- 4- مصادر الثقافة التنظيمية
- 5- أنواع الثقافة التنظيمية
- 6- أبعاد الثقافة التنظيمية
- 7- نظريات الثقافة التنظيمية

#### خلاصة

## تمهيد:

لقد تجاوز علم النفس الإطار الضيق الذي جعل منه ولفترة طويلة يحلل الظواهر العقلية بوصفها بناءات تتألف من الأحاسيس والأفكار، والتداعيات، والمنعكسات، والمخططات الحسية الحركية، ليصل لمستوى أشمل وأعمق في ذات الوقت في دراسة السلوك البشري. فكون العمليات النفسية والعقلية العليا هي من نتائج الثقافة، كونها تختلف بالضرورة باختلاف المجتمع، والوسط الثقافي الذي تنمو أو تتفاعل فيه، ومن خلال السلوك البشري الذي درسه العلماء والباحثون، ثم وضعوا مفاهيم جديدة مثل الثقافة التنظيمية، والقيم التنظيمية، والمناخ التنظيمي.

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

## 1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعد ظهور الثقافة التنظيمية إلى أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي (Smiricich,1983)، وتزايد الاهتمام بها في مرحلة الخمسينات؛ إذ أشار ريش (Rrice,1985) نقلا عن (أسار، 2006، على النت) إلى أنها احتلت مكانة بارزة في المجتمع الأمريكي عبر ما يُعرفُ بمفهوم الرمزية (Symbolisme)، ويعزي الباحث سبب ذلك إلى ظهور الشركات العملاقة الناجحة بقيادة مؤسسيها، وما كانوا يحملونه من قيم ثقافية كانت واضحة في أعماقها، أو منتجاتها.

ومنذ الخمسينات كان ما يقارب الـ (164) تعريفا للثقافة التنظيمية (كولون وكولور (Kluhkon & Kroeber 1952)، وهذا بحد ذاته مؤشر للإرباك، وعدم الاتفاق على تعريف محدد مما يبين أنها إحدى المصطلحات التي تتحدى إمكانية تعريفها بأسلوب يصلح لجميع الأغراض (العطية 1994)، كما أن هناك عددا من المعاني للثقافة تتعدد بعدد الأفراد الذين يستخدمونها، لهذا يصف دينسيون (Dension 1990) الثقافة التنظيمية بأنها هدف متحرك، محاولا وصف حالة الغموض التي جعلت عملية تعريف، أو وضع مفهوم للثقافة التنظيمية محاطا بنوع من الغموض، ومنذ مؤتمر جامعة (يتسنبرج) الأول عن الثقافة التنظيمية في عام 1984، والذي يصفه الدليمي بأنه كان بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية، وحتى الآن فقد استذاع باحثوا علم المنظمة وضع الإطار النظري للثقافة التنظيمية (الدليمي، 1998، 02).

والنسيج الثقافي هو بناء ذو مستويين من الخصائص الملحوظة، وغير الملحوظة، تتمثل الأولى في نماذج السلوك والرموز، والقصص، واللغة، والاساطير، وتتمثل الخصائص غير الملحوظة بالقيم، والعادات، والمعتقدات، والافتراضات المشتركة بذلك الوصف، فإن النسيج الثقافي هو نماذج لهذين المستويين، ويوجه أعضاء المنظمة لمعالجة المشاكل المتعلقة بتكيفها الخارجي، وتوازنها الداخلي، وتشكل الثقافة التنظيمية واحدة من أهم القوى الموجهة لسلوك الافراد داخل المنظمة (أسار، 2006، على النت).

## ■ تعريف الثقافة التنظيمية

يعتقد بعض الباحثين أن مفهوم الثقافة التنظيمية هو مفهوم مجازي؛ لأن مفهوم الثقافة يتصل أصلاً بالأفراد والشعوب، وعليه يذهب العديد من العلماء إلى أن الثقافة التنظيمية تشير بوجه عام إلى القيم السائدة في المجتمع، وتأثيرها على العملية الإدارية، أو سلوك العاملين في محيط العمل (Keith dorves 1977) (القيوتي، 2000، 148)

الثقافة التنظيمية حسب شين (Edgar.h.sachin) تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تتحكم في سياستها تجاه الموظفين والعملاء، أي الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات، والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

ويرى ولن (Wheelen) أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات، والتوقعات، والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.

ويعرفها شرمربورن (Shermerborn) بأنها نظام من القيم، والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة؛ بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

ويعرفا كل من سيل ومارتن (Siehl et Martin) بأنها النسيج الاجتماعي والمعياري الذي يربط المنظمة.

أما هار ولد ليفت (H.wadleft) فيرى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن "كلمة مظلوية شاملة تشير على مجموعة كاملة من المعتقدات، والتقاليد والقيم، والأخلاقيات، والتوقعات، والعادات التي تميز مجموعة معينة من الناس الذين يشتركون فيها بطريقة غير مباشرة وبدون إدراك". ويعرف بيتجرو (Pettigrew1979) الثقافة التنظيمية بأنها تظهر في رموز اللغة، والطقوس، والأساطير، والهندسة المعمارية، كما تظهر من خلال الممارسات الغدارية ومعايير السلوك المرتبط به (العميان، 2002، 311).

أما (G.Rocher) فيعتبر الثقافة التنظيمية مجتمعة مترابطة من كفاءات وطرائق التفكير، الإحساس، والسلوك، تأخذ طابعاً رسمياً وكونها متعلمة ويتقاسمها مجموعة من الأفراد، فهي

تساهم بصفة موضوعية ورسمية في تشكيلهم كجماعة خاصة ومتميزة ( H el ene.1990. p122-123) نقلا عن (بوياية، 2004، 55).

كما تمثل الثقافة التنظيمية الفلسفات، المفاهيم، والقيم، والافتراضات والمعتقدات، والتوقعات، والاتجاهات، والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين (فسيزلاقي وولاس، 1992، 458).

يرى تافيني (M.Thevenet) أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "تراث مشترك من القيم، والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتماثل، كما تؤدي إلى استقرار النظام، وهي تحمل مجموعة من النقاط تفيد في توجيه وتعديل السلوكات في اتخاذ القرارات التسيير الهامة (M. Thevenet) نقلا عن (بوياية، 2004، 56).

## 2- الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

يمكن حصر الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية في خمسة نقاط هي:

أ- الثقافة التنظيمية تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.

ب- ستلعب دورا أساسيا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها، وبالتالي التغلب على الولاءات الشخصية، والمصالح الذاتية للعاملين والتي قد تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة.

ت- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.

ث- تمثل الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا للعاملين، كما تمثل المصدر الذي يعطي معنى واضح وفاعل لنشاط المنظمة.

ج- تُعد الثقافة التنظيمية مصدر فخر، واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار، والتميز، والتغلب على المنافسين (عبد الوهاب، 2001، 05).

### 3- خصائص الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذا النظام من المعاني هو في الحقيقة الأمر عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية التي تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية (العطية. 2003، 326).

- الإبداع والمخاطر: أي تشجع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل: وتعني الدرجة التي يتوقع فيها العاملون ان يكونوا منتبهين للتفاصيل الدقيقة.

- التوجه نحو النتائج: درجة تركيز الغدارة على النتائج (المخرجات).
- التوجه نحو الأفراد: درجة اهتمام الغدارة بتأثيرها على الأفراد.
- التوجه نحو الفريق: درجة فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.
- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد، وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.
- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة بالمحافظة على الحالة الراهنة.

كما تتميز الثقافة التنظيمية بكونها قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي، وذلك بتشكيل الخارطة الإدراكية للأفراد ومعارفهم، كما تمدهم بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية، ويعتقد بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من الثقافة العامة، وعليه يمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

### 3-1- الإنسانية:

فالثقافة صفة إنسانية لأن الإنسان هو الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبعد عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور؛ وهي بدورها تشكل هويته، والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، لأنها تشكل من المعرفة والحقائق، والمدرجات، والمعاني، والقيم التي يأتي بها الافراد إلى التنظيم، أو تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

### 3-2- الاكتساب والتعلم:

الثقافة ليست فطرية، بل تنتقل من فرد إلى آخر عن طريق الاكتساب، والتعلم من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع له ثقافته المحددة في الزمان والمكان المعينين، والفرد يكتسب الثقافة من الوسط الاجتماعي من خلال الأدوار التي تقوم بها مؤسسات التنشئة الاجتماعية من الأسرة، والروضة، المدرسة، مكان العمل، ويتم ذلك عن طريق التعلم المقصود، أو غير المقصود (أوت، 1989، 46-47).

### 3-3- الاستمرارية:

ونعني بها أن الثقافة تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات، أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، فالثقافة لها خاصية الاستمرار بتوارث الأجيال لها عبر الزمن؛ فهي لها قدرة على الإشباع، وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، الأمر الذي يدعم استمرار العادات، والتقاليد، وطرق التفكير، والانماط السلوكية. وتستمر الثقافة التنظيمية في الوجود، وفي تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية، حتى بعد تغيير الأفراد، وذلك لانتقالها كما أشرنا من جيل لآخر، طالما لها ميزة تحقيق الإشباع، كحاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها (قمير، 1989، 199).

### 3-4- التراكمية:

هذه الخاصية تأتي كنتيجة حتمية لخاصية الاستمرارية، حيث أن استمرار وجود الثقافة يؤدي بالضرورة إلى تراكم السمات الثقافية، وبالتالي تعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، مع الإشارة للاختلاف -من حيث طريقة التراكم- بين العناصر الثقافية، فاللغة التقنية، القيم التنظيمية، وأدوات الإنتاج لكل منها طريقتها في التراكم.

### 3-5- الانتقائية:

بسبب عجز الأجيال على الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة يعمد كل جيل إلى القيام بعمليات انتقاء للعناصر الثقافية، وذلك بقدر ما يحقق إشباع حاجاته، وتجعله متوافقا مع البيئة الاجتماعية، والطبيعية، فالمجتمع الإنساني له خاصية انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال (قمير، 1989، 133).

### 3-6- القابلية للانتشار:

من خلال عملية احتكاك الأفراد، والمجتمعات ببعضها البعض، يتم انتقال بعض العناصر الثقافية، نفسها، أو من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، وتختلف عملية انتشار الثقافة من حيث السرعة والفعالية، تبعاً لما هو متوقع من فائدة، كما نشير إلى انتشار المادية بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية، وتنتشر الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية الواحدة؛ كما يمكن انتقال الهيكل التنظيمي، والإجراءات، والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم، والاتجاهات، والعادات السلوكية، وغيرها مما ينتصل بأنماط السلوك التنظيمي (الفالح، 2001، 18).

### 3-7- التغيير:

يحدث التغيير في كافة العناصر المادية والمعنوية، ويكون عادة سهلاً، ومرناً في العناصر المادية، بينما يكون أكثر صعوبة على الأفراد في العناصر المعنوية أين يتعرض هذا التغيير إلى المقاومة، وكنتيجة لما تتعرض له المنظمات من أحداث تجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لتلبية الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية (الساعاتي، 1998، 97).

### 3-8- التكاملية:

لتحقيق التكيف والانسجام مع المتغيرات المختلفة التي تحدث في المنظمة التكامل بين العناصر الثقافية، لتشكيل نسق متوازن على اعتبارات التكامل، هو قوة تنمية الثقافة التنظيمية والعكس يعد كل قصور أو تعارض بين العناصر الثقافية عامل ضعف لهذه الثقافة، وبالنظر إلى الثقافة التنظيمية من زاوية أخرى يمكن الوقوف على الخصائص التالية:

أ- الالتزام بالسلوك التنظيمي: يستخدم الأفراد في تفاعلهم في مكان العمل لغة، ومصطلحات، وعبارات، وأشكالاً مشتركة ذات صلة بالاحترام المتبادل

ب- المعايير التنظيمية: والتي تمثل التوجهات حول الكيفية، ومقدار العمل الواجب إنجازه، بمعنى آخر المعايير الخاصة بتقسيم العمل.

ج- الالتزام بالقيم التنظيمية: والتي تمثل تلك القيم الخاصة بالتنظيم، والمتوقع من أفرادها ان يلتزموا بها مثل (الجودة، الكفاءة، الانضباط).

د- فلسفة المنظمة: يعني ان لكل منظمة توجهها معيناً، يعكس فلسفتها حول معاملة العاملين أو المتعاملين مع التنظيم، ويظهر ذلك جلياً في سلوك القيادة، أو الإشراف التي يتبناها المسؤولون في المنظمة.

هـ- القواعد التنظيمية: وهي التعليمات الصارمة، والملزمة للأفراد العاملين، والمتوقع من العاملين الجدد تعلمها، وتنفيذها كذلك لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.

و- المناخ التنظيمي: ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد على الترتيب المكاني للأفراد، والأجهزة الأخرى في تكوينه وطريقة تفاعل الأفراد (حريم، 1997، 448).

#### 4- مصادر الثقافة التنظيمية:

يحدد كل من بولمان وديل (Bol man et Deal) أهم مصادر الثقافة التنظيمية:

##### 4-1- العادات والتقاليد والأعراف:

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتُعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الفرد العامل مهما كان منصب عمله، عاملاً بسيطاً، أو إطاراً فنياً، أو مديراً مشرفاً، كما انها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد، وحسب الموقع الجغرافي، والبيئة التي يعيش فيها الفرد (الشاوي، 2005، 17).

##### 4-2- الطقوس والاحتفالات والمناسبات:

تتمثل في المناسبات التي تحتفل فيها المؤسسة، او يمارس فيها الموظفون طقوساً احتفالية خاصة، مثل تلك التي يقوم بها العاملون بعد عودة الموظفين إلى العمل، والتقاءهم ببعضهم في بداية الدخول الاجتماعي، أو نهاية الموسم الدراسي، أو في التعارف بالموظفين الجدد، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا على التقاعد كما تتمثل هذه الاحتفالات في حفلات جوائز الموظفين المثاليين، وحفلات التخرج، أو النشاطات الاجتماعية.

#### 4-3- الأساطير:

وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان أحدهما إيجابي وآخر سلبي، يتجسد الأول في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق، والخيالات ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، أو الإرباك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل، وذلك من حيث نوع التفكير، والتصور الذي قد يُعتمد من طرف أعضاء المنظمة خاصة في حالة مواجهة مواقف صعبة (العديلي، 1993، 145).

#### 4-4- الطرائف والنكت والألعاب:

يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحيط، وكشكل من أشكال التخفيف لبعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن أو عدم الثقة، والنكت في مدلولها الظاهر تستخدم لإزالة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل الممارسات الإدارية والسلوكية لبعض الأعضاء في العمل، كما أن النكت والطرائف، وبعض الأشكال من اللعب تندرج ضمن ما يعرف بسلوك المزاح في محيط العمل، هذا السلوك الذي يتكون عادة من أوجه مختلفة مثل الفكاهة، التهريج، السخرية، والتي سوف يتعرض لها الباحث بشيء من التفصيل في الفصل الثالث ضمن مصطلح سوء السلوك التنظيمي (الشاوي، 2005، 18).

#### 4-5- البطولات والرموز الاجتماعية:

وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة، والإدارة والتاريخ، وتؤخذ كقدوة ومثال يقتدى به في منظمات العمل الحديثة.

#### 4-6- القصص والحكايات:

تعتبر القصص والحكايات عبارة عن رموز تجسد قيما تنظيمية، وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة مثل ان تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور ونمو الجهاز وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة

بوضعه الحالي، ويمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيراً، وطريقة كفاحه ومعاناته في الدراسة والحياة، حتى أصبح وزيراً أو رجل أعمال مشهور، أو مديراً ناجحاً يضرب به المثل (العديلي، 1995، 447)، كما اعتبر بعض الباحثين الأوسمة والنياشين التي تقدمها بعض المؤسسات رموزاً تعبّر عن الدلالات التي يفخر بها العاملون (مصطفى، 1999، 416).

### 5- أنواع الثقافة التنظيمية:

تختلف الثقافة التنظيمية تبعاً للوظيفة الأساسية لكل ثقافة وعليه يمكن الوقوف على الأنواع التالية:

- 5-1- **الثقافة البيروقراطية:** وهي ثقافة تحدد المسؤوليات، والسلطات؛ فالعمل يكون منظماً، والوحدات يتم بينها التنسيق، وتقوم على التحكم والالتزام.
- 5-2- **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 5-3- **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون؛ ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- 5-4- **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.
- 5-5- **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف مثل إنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- 5-6- **ثقافة الدور:** تركز أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية وثبات الأداء (السواط، 1998).

## 6- أبعاد الثقافة التنظيمية:

حاول العديد من العلماء والباحثين تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال وضع مقاييس، أو نماذج تقيس الثقافة التنظيمية، وفي هذا الإطار نشير إلى دراسة شوارتز دافيس (Schwartz & Davids, 1988) التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة، وقد صمم الباحث مصفوفة لقياس الثقافة التنظيمية تتكون من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة، والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات، والاتصالات والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافأة، ويمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين. من أهم المقاييس (Arab Martine) كما يعد المقياس الذي وضعه أراب مارتين التي تحدد أبعاد الثقافة التنظيمية؛ ذلك انه تضمن ثلاثة أبعاد، ويشمل كلٌ بعد سبعة عناصر، حيث يتم بواسطتها تقييم الثقافة التنظيمية، وبالتالي الحكم على إيجابيتها، أو العكس من خلال عدد النقاط التي تمثل معياراً لحكم المقياس (منصور، 2003، 28).

وفيما يلي عرض لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية:

### 6-1- البعد الخاص بالقيادة:

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

#### • إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه:

أي هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس موجه، ويتم بالتدخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وان لديهم الدافع، والحافز

للعمل دون تدخل منها، في الحالة الأولى يطلق على الثقافة التنظيمية بأنها سلبية، وفي الحالة الثانية توصف بأنها إيجابية

#### • دور الإدارة وأسلوبها:

ويشمل هذا العنصر مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع لا تستجيب إلا إذا كان هناك سبب معين، أم أن دورها محدد مسبقا من خلال مبادئ محددة وتخطيط مبرمج، أي تضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات، وتستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها، بمعنى آخر هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟ (الحوطي، 1996، 12). يشير الدور الأول إلى أن الثقافة التنظيمية هي النوع المتخلف أو التقليدي المتواكل. أما الدور الثاني فيعكس وجود ثقافة تنظيمية متطورة ايجابية.

#### • إدراك المسؤولية:

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معا، ذلك أن العاملين غالبا ما يعتقدون بأنهم ليسوا مسؤولين عن أي شيء، وأن الإدارة مسؤولة عن كل شيء، إذا كانت النظرة السائدة هي أن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبيات ليست مردها إلى العاملين فقط، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية.

#### • أسلوب إحداث التغيير والتطور:

في حالة استخدام الإدارة أساليب تقليدية في إحداث التغيير والتطوير مثل الندوات، والمحاضرات، والملصقات، وتبني هذه الأساليب لوحدها دون غيرها من الوسائل فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومختلفة، في حين إذا كان الاعتماد على طرق وأساليب حديثة، مع تبني أسلوب متطور يعتمد التنوع في الأساليب والمناهج، فإن ذلك يعكس وجود، ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة مختلف التطورات (الصباغ، 1991، 09)

#### • الدافعية والسلوك البشري:

عندما تعتمد الإدارة في التعامل مع دافعية الموظفين على الجوانب المادية فقط، من خلال نظم الأجور، والحوافز، واستبعاد روح الفريق، والدوافع النفسية المرتبطة بمتعة العمل. وأن

سلوكهم هو انعكاس الثقافة التي تبعث على الولاء واثبات الذات، وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة. ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين من خلال ربط دافعيتهم بالجانب المادي فقط. أما في الحالة الثانية التي ينظر فيها للعاملين من زاوية أوسع، واشمل تتعدى الحاجيات المادية، فإن ذلك ينم عن ثقافة تنظيمية ايجابية دافعة (الحوطي، 1996، 13).

#### • قيادة التغيير بالمنظمة

إذا حدث وأن تبنت مؤسسة ما أسلوب السلطة، والأوامر، والتعليمات الإدارية الجافة في إحداث التغيير بالمنظمة، فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير والتطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه، وفي هذه الحالة يكون التغيير من جانب واحد ذا تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبده الرؤساء، ويشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له حتى إتمام آخر مرحلة، وهنا تكون الثقافة التنظيمية ايجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.

#### • المشاركة والملكية والمخاطرة:

إن الثقافة التنظيمية المبنية على الفصل بين التخطيط والتنفيذ، والتي تعتمد أسلوب الصرامة المطلقة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلاً من المسؤولية، ولي لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، ففي هذه الحالة نكون بصدد ثقافة سلبية غالباً ما نقف فيها على سلوك التهرب من المسؤولية، وزيادة متصاعدة في وسائل الرقابة التي تضعها الإدارة، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة، ونشر المعلومات، والثقة المتبادلة، والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر، سوف تسود روح المشاركة والتعاون وتحقيق الأهداف بفعالية (الحوطي، 1996، 14).

#### 6-2- البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:

يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد الاتصالات التنظيمية، أي خطوط السلطة والمسؤولية، وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها، وطريقة

عمل الأفراد، وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد على العناصر التالية:

### • طبيعة الاتصالات:

تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط، ومن أعلى للأسفل، وفي شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ.وهنا تعتبر هذه الثقافة سلبية، وغير مشجعة وغير سريعة، ويكون الأفراد متوجسين من بعضهم البعض، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئا فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الإخوة، والزمالة، والتعاون، وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال، وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، تكون هذه الثقافة ايجابية وحافزة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل.

### • إقبال الأفراد على العمل الجماعي:

عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق الصراعات بين العاملين، والتي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية، والهدامة، والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو ايجابية، ومن ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات، وعلى النقيض من ذلك قد تعمل الإدارة على تشجيع التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف، ويحصل الجميع على المكافأة، ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة. (الحوطي، 1996، 14).

### • توزيع المهام والأدوار ومعرفتها:

عندما تتبع الإدارة أسلوب التكتم، وإخفاء الحقائق فيما يتعلق بتوزيع، ونشر، وتعريف وتوضيح مهام الأفراد، وعندما تكون الإدارة غير قادرة على إدراك الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة تكون بذلك تتبنى ثقافة تنظيمية سلبية، في حين تكون ثقافتها تتسم بالإيجابية عندما تكون نابعة من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة، والعاملين بها؛ بحيث تكون هذه المهمة تحت يد الجميع، حيث تخلق هذه الثقة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم

على المشاركة الايجابية والفعالة في تحقيقها، فيعرف كل فرد ما عليه، وما دوره وبالتالي ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

### • الإيمان بأهمية التدريب:

إذ حدث وأن تبنت الإدارة نظرة ضيقة للنشاط التدريبي كأن تعتبره نشاطا قصير الأجل، وينتظر منه عائد، وان ميزانيته محدودة، أو تنتظر إليه على انه نشاط إداري، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بحيث يتكون لديهم انطباع بأن هذا النشاط غير جدي، ويفتقد إلى المصداقية. (منصور، 2003، 32).

أما إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على أساس أن التدريب هو استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل البعيد، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة المشاركة في التدريب، مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة تعتبر التدريب كنشاط أساسي وضمن أولويات برنامجها (الحوطي، 1996، 17).

### • مرحلة التعليم:

عندما لا تتيح المؤسسة للعاملين فرصة مواصلة تعليمهم، ولا تشجيعهم على ذلك، أو يكون هناك تمييز بين العاملين في الاستفادة من هذه الفرص كأن يقتصر الأمر على المشرفين فقط، أو البعض منهم، أو أن العاملين يحققون هذا المطلب المتمثل في التطوير الذاتي إلا بعد صعوبات وعراقيل كبيرة، فإننا نكون بصدد ثقافة سلبية تُعتبر عائقا في سبيل تطويرها، ومقابل ذلك قد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة أهمية مساندة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات والقدرات الخاصة بموظفيها إلى حدها الأقصى، و تتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية، وتلبية هذه الاحتياجات.

### • مدى استقرار الأهداف:

عندما تضع المنظمة أهدافا بعيدة المدى، وتتفرع عن هذه الأهداف أهدافاً أخرى قصيرة المدى، ويكون عمل المنظمة ككل يسير في اتجاه واحد فإن ذلك يعني أن الثقافة التنظيمية تتصف بالإيجابية، لأنها تعمل على توحيد صفوف العاملين، وتكريس جهودهم باتجاه

الهدف العام، والنقيض من ذلك إذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على انه لا توجد أهداف بعيدة المدى تتجراً إلى أهداف قصيرة، تتحول هذه الأهداف بدورها إلى أعمال وإجراءات، وأن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف- طبعاً بتغير ظروف كل مرحلة؛ فإن هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام ولا يوجهون له كل جهدهم (شوقي، 1988، 49-51).

● متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ:

إن الثقافة التنظيمية التي تُعتمد نظاماً يشجع متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ، من خلال انتهاج سياسة الاستعداد، والترقب لمواجهة أي ظرف طارئ. وقد يصل الأمر في بعض الحالات إلى إعداد سيناريوهات للأنزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة. في حين أن اعتماد المنظمة فلسفة التواكل، والتكاسل، واللامبالاة، وانتظار حدوث أزمات يعرضها إلى مخاطر جمة، ويجعل من ثقافتها التنظيمية تتصف بالسلبية.

6-3- البعد الخاص بظروف العمل ويتضمن هذا البعد العناصر التالية:

● الأجر:

يعتبر الأجر أحد عناصر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى الشعور بالاستقرار، والاطمئنان، خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً إلى الخصم نتيجة لانخفاض الأداء، أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الأجر السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي، والشعور بالتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار.

● عدالة تقييم أداء العاملين:

ينتاب الأفراد شعور بالغبن والاستياء إذا وقفوا على حقيقة عدم عدالة تقييم أدائهم، هذا الشعور قد يخلق حالة من عدم الرضا العام عن العمل، أما إذا كانت المؤسسة تسودها ثقافة تنظيمية تعتمد العدالة في طرق التقييم كمبدأ يعكس قيم هذه الثقافة، فإن الأفراد بلا شك

سيشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة التقييم هي السبب في إثارة المشاكل والصراعات بين الأفراد.

### • توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للفرد:

عندما تسود المؤسسة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، أي إن حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للفرد، فإن ذلك من شأنه أن يجعل الموظفين يسخطون على المؤسسة، ويبدون مقاومة كبيرة تجاه التعليمات، والإجراءات التنظيمية، قد تظهر في شكل سلوكيات غير لائقة، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم على تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة وبالتالي الرضا عن العمل.

### • الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:

عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمؤسسة بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد المخاوف المرتبطة بمشاعر التهديد بالفصل عن العمل، أو توقف نشاط المؤسسة، فإن ذلك يعكس ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية قادرة على تمكين أفرادها من الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، ومن ثم ارتفاع مستوى دافعية الأفراد إلى المشاركة الإيجابية في تطور وتقديم المؤسسة (الحوطي، 1996، 20).

### • ساعات العمل:

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

### • المساواة والعدالة في معاملة العاملين:

عندما تسود المنظمة ثقافة اللاعدالة، واللامساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات، والتدمير داخل المنظمة وكثرة الشكاوى والسلوكيات السلبية، كما تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم توجهات الإدارة، واقتراحاتها، أما إذا تبنت المنظمة ثقافة

مبنية على قيم العدالة والمساواة، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة؛ حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، وبالتالي يوجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية (منصور، 2003، 35).

#### • المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:

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

وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء؛ فإن هذه الثقافة ستكون مصدر الشعور بالرضا، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات، والمشاحنات، والتريص بين الزملاء، فتكون الثقافة السلبية هي السائدة (الحوطى، 1996، 17).

ومن ناحية أخرى فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز، وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة؛ فإن هذه الثقافة ستولد الرضا، وبالتالي الدافع للإنجاز، وتصبح المنظمة هي المكان الذي يحقق فيه العاملون ذواتهم، أما إذا كانت الثقافة السائدة لا تشجع على الإنجاز، فإنها تصبح ثقافة محيطة وعليه تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية، والعلاقات السلبية، والتصرفات السيئة (الحوطى، 1996، 17).

## 7- نظريات الثقافة التنظيمية:

### 7-1- نظرية القيم:

يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وحسب (أويلر) فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد أنماطهم الثقافية. (وصفي، 1981، 155).

### 7-2- نظرية روح الثقافة:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص، والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة؛ أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم (الساعاتي، 1998، 240).

### 7-3- نظرية التفاعل مع الحياة:

تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لأفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم، بمعنى أنه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات، ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتها الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم (الساعاتي، 1998، 241).

### 7-4- نظرية سجية الثقافة:

تتطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر، والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى

تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تعد سلوك الفرد، وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع Linton ويرى بعض العلماء أمثال لينتون شخصيته بطابع معين، وأن دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بـ:

أ- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.

ب- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات والتقاليد، الخبرات المعرف، القيم)، وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول:

- حقيقة بعض الأشياء مثل (الوقت، الأمن، المنافسة، الجودة).

- الأشياء ذات القيمة أو المهنية.

- معايير السلوك (وصفي، 1981، 152).

## خلاصة:

بعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية اتضح بشكل جلي إلى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً مظلماً يشمل جميع جوانب حياة المؤسسة، بل ويغطي باتساعه، وشموليته جميع العناصر المادية والمعنوية، العلائقية والتنظيمية، وحتى دلالاتها الرمزية، هذه الشمولية التي تميز مفهوم الثقافة التنظيمية تجعلنا كمشتغلين في حقل البحث العلمي، نصل إلى قناعة بأنه لا يمكن تفسير أي جانب من جوانب حياة المنظمة بعيداً عن فهم عميق لأبعاد الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة؛ لأن الثقافة التنظيمية هي ببساطة حياة هذه المنظمة، أو هويتها التي تجعلها تختلف عن باقي المنظمات الأخرى.

كما تجدر الإشارة إلى أن الهوية الثقافية للمنظمة تجعل من مسألة معالجة مختلف مشكلات المؤسسات تتسم بالخصوصية في الحل والمعالجة، تبعاً لخصوصية العناصر الثقافية لكل تنظيم.

## الفصل الثالث: تمكين العاملين

### تمهيد

1. مفهوم التمكين

2. خصائص العامل المتمكن

3. أهمية التمكين

4. أساليب التمكين

5. فوائد التمكين

### خلاصة

## تمهيد:

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

وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا الفصل من مذكرتنا هذه، من خلال التعريف بالتمكين ومقوماته وأساليبه تطبيقه.

### 1. مفهوم التمكين

يمكن تعريف التمكين لغة حسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم اللغوية وهو لسان العرب بابن منظور (1990)، أن التمكين يعني القدرة والاستطاعة وأما معجم الوسيط (2001) فإن (مكن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل عليه (أحمد الخطيب عادل سالم معاينة، 2009، 29).

وتعني كلمة التمكين التقوية والتعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية والذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت ولمعرفة وحمايتهم في حالة السوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك (مازن عبد العزيز، 2006، 01).

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

حيث عرفه المغربي (2008) بأنه عملية يتاح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام أنشطتهم ووظائفهم، بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (ناصر جردات وآخرون، 2013، 75).

أما (Krajewski 1999) فقد أشار بأن التمكين منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها عرضا عن الإدارة (مؤيد الساعدي، 2011، 167).

التمكين هو إعطاء أفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، أو في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار (عطية حسين أفندي، 2003، 10).

وعرفه (مورال ومرديث) بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (Murrell and Merdith, 2000, p101).

ويعرف التمكين أيضا على أنه رفع قدرة العمل على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى (محفوظ أحمد جودة، 2006، 138).

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

ويرى كل من (Mchame and clinow) أن التمكين النفي مفهوم سيكولوجي يشعر من خلاله الأفراد العاملين بمزيد من تحرير الذات، الاستقلالية، الذات، المعنى، المقدرة، الجدارة،

والأثر المتعلق بأدوارهم التي يؤدونها بالمنظمة (إحسان دهش الجلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، 2013، 38-39).

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

وعرفه توماس وفلتهاوس (Thomas and Velthouse 1999) التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهرية الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك مثل: المعنى، الكفاءة، الاستقلالية وحرية التصرف والتأثير (يحي ملحم، 2006، 38-39).

كما عرف التمكين بأنه الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من لإرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي (محمود حسين الوادي، 2012، 23)، ويعتمد التمكين أساسا على توسيع القدرات دافعا إلى تعزيز خياراتهم وهذا بدوره يأتي داعما لانفتاح آفاق حرياتهم، ومن ناحية ثانية فإن فاعلية التمكين تتعاظم مع درجة المساهمة في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحول الأفراد من مجرد منتفعين إلى مشاركين في عملية خلق وزيادة قدراتهم (باسل البستاني، 2009، 66).

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

#### ■ علاقة التمكين ببعض المفاهيم والمصطلحات:

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

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

### أولا: التمكين والتفويض:

عرف Dessler التفويض على أنه فن نقل السلطة من الرؤساء إلى المشرفين، وقد عرف الصيرفي التفويض على انه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يبيل الآخر هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولا أمام رئيسه وما قام به من اعمال (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2003، 71).

وعليه يمكن تعريف التفويض على انه الصلاحيات التي يمنحها المسؤول للعاملين لأداء مهام محددة مع تحمل الطرفين للمسؤولية، وتنفيذ المهام (عبد العزيز محمد الحلو، 2013، 13).

والجدول التالي يوضح أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض:

الجدول رقم: (01) يوضح الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض.

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
تتاح صلاحيات لعاملين في نطاق واسع ومتفق عليه	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة
النجاح ينسب للموظف الممكن، وال فشل مسؤوليته	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض (أي الرئيس)
تتاح للموظف قيادة ذاتية	في التفويض يقاد العامل

المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
إن أخطأ الفرد قد يحسب بالتفويض	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج
التفويض قد يكون مؤقتا، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه	التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمر

المصدر: أحمد السي مصطفى: المدير ومهارات سلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، 130.

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

#### ثانيا: التمكين والمشاركة:

يرى شيرموهون المشاركة انها: السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير عن اتخاذ القرار النهائي (محمد أحمد إسماعيل، 2009، 35).

#### ثالثا: التمكين والاندماج:

الاندماج مع الجماعة هو العملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم، أي المنشأة لاجتماعات التفكير جماعيا وليس فرديا، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية تحظى بقبول الجميع (مطر بن عبد المحسن الجميلي، 2008، 37).

#### رابعاً: التمكين والابداع:

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

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمؤسسة الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى العامل المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الامامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، كما يقول "توم بيترز وترومان" في كتابهما "البحث عن التميز": يكمن السر الإبداع في تقجير طقت البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية (يحي سليم ملحم، 2000، 278).

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

#### خامساً: تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة حصوله على معلومات عن نتائج أعماله فيما يستخدم نتاج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حيث يشعر الموظف بفعالية ذاتية وقدرته على التغيير على الأحداث والافراد وظروف المحيطة بالعمل (جعفر أبو القاسم أحمد، 1991، 124).

## 2. خصائص العامل المتمكن:

يتحقق تمكين العاملين بمختلف مستوياتهم بتوفره على خصائص تتمثل في: (تمارة اليعقوب، 2004، 58) الكفاءة الذاتية، الحافز والدافعية، التوجيه الذاتي، الالتزام، إدراك الهدف، الموهبة والقدرة، الحماس، إدراك المسؤوليات.

وهناك من المؤلفين من يحدد بأن أهم خصائص العاملين المتمكنين تتمثل فيما يلي:

✓ **التقرير الذاتي:** أي لديهم القدرة على اختيار أساليب العمل المناسبة لهم وشعورهم بالمسؤولية عن الأعمال التي يقومون بها.

✓ **الأهمية الذاتية:** فهم يشعرون بقيمة الآمال التي يقومون بها.

✓ **ثقتهم بأنفسهم:** فهم يتقنون بأداء الأعمال بمهارة ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

✓ **قدرتهم على التأثير:** فهم يؤمنون بدورهم في المؤسسة وأن الآخرين يشعرون بهم ويسمعون لنصائحهم ويستفيدون منها (على محمد عبد الجبار مهدي الحمير، 2001، 146).

## 3. أهمية التمكين:

أولاً: أهمية التمكين بالنسبة للفرد:

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

- 1/ **تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه.
- 2/ وتبين كثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصل لرغبته للعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء

تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل (أحمد الزهير، 2001، 112).

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

**4/ تطوير مستوى أداء العاملين:** فتحسين أداء العاملين ورفع مستوى الرضى لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الغدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين، لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا ان تمنحهم ثقتهما وسلطتها وصلاحياتها ومكافأاتها وتحاول ان تمنحهم استقلالية وحرية التصرف (رقية عرسوس، 2005، 91).

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

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

7/ شعور الموظف "بمعنى الوظيفة": الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في صالح المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية لا يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة فيتغير بالنسبة إليه معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة (سيد محمد جاد الرب، 2004، 91).

8/ تحقيق الرضى الوظيفي: هو أحد المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضى العاملين وشعورهم بالسعادة.

وعلى الرغم مما ذكر من نتائج تبدو مرغوبة ومقبولة لأي إنسان إلا ان هناك أعباء تترتب على تمكين العاملين لا بد من الإشارة إليها (نجلاء حلمي عبد العزيز، 2008، 73).

#### ثانيا: أهميته بالنسبة للمنظمة:

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحواجز من أجل رفع مستوى ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخبر والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الطويلة المدى والقصيرة الدة، وتحقيق نتائج مثل الريح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من النتائج جيدة لمصلحة المنظمة.

فإذا تبين بأن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات، فإنه يكون أمرا حتميا على الإدارات ان تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أرباحها.

وهناك ادلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين التمكين وإثراء العمل من ناحية، وجودة الخدمات (المصدقية والثبات في تقديم الخدمات والاستجابة والتعاطف) من ناحية أخرى.

وقد اثبتت العديد من الاديبيات علاقة واضحة بين الفرد الممكن من ناحية ونوعية الخدمات التي يقدمها الموظف للزبائن من ناحية أخرى (أحمد ماهر، 2000، 34).

وهناك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية، أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتبنى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منها.

ومما سبق يتبين لنا أن التمكين له أهمية كبيرة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يلي:

✓ **زيادة ولاء العاملين للمنظمة:** فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بان هذه الحياة جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى وولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه (خولة خميس عبيد، 2003، 53).

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

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

✓ **مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده اقل مقاومة للتغيير، هذا ومكن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل المشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

✓ **تحقيق نتائج أداء جيدة:** من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام (محمود السيد، 2001، 339-342).

✓ **تحسين العلاقة بين العاملين:** من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العمل لزميله في العمل (محمود السيد، 2001، 339-342).

#### 4. أساليب التمكين:

أولاً: نظرية سيكولوجيا التمكينو (نظرية التمكين النفسية).

لقد قدم بعض علماء السلوك التنظيمي تعريفات ساهمت في إثراء المخزون المعرفي لمفهوم التمكين من أمثال (Kanter و Thomas and Vethouse) ويعرف التمكين من الناحية السيكولوجية على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتقار، أي إنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والافتقار هذا وقد عرف قاموس أكسفورد فعل (empower) على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن، وعلى عكس تفويض السلطة فإن التمكين يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل قدراته الذاتية، فهو إذن تمكين يمنح الإنسان القدرة وليس تفويضاً للقيام بمهام محددة فحسب.

ويعرف توماس وفلتهاوس (Thomas and Vethouse) التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون به في وظائفهم، وهذه المدارك مثل:

1. **المعنى (Meaning):** ويقصد بالمعنى هنا استشعار قيمة العمل الذي يقوم بها الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي إن الوظيفة لا معنى لها، وكثيراً ما يقول الموظفون "بأن وظيفتي لا معنى له" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه.

2. **الكفاءة (Competence):** الشعور بالافتقار والمهارة أمر هام جدا وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدراته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية.
3. **الاستقلالية وحرية التصرف (Self-Determination):** إضافة إلى الشعور بالافتقار والكفاءة فإن استقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإيجاز، وعمل الأشياء فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.
4. **التأثير (Lmpact):** وهي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية (سعد بن مرزوق العنبي، 2005، 48).

### ثانيا: تفويض السلطة أو الصلاحية (Delegation of Authority)

يعد تفويض السلطات مفهوما محدودا وقاصرا عن مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوفر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل، من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي.

وهناك من ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحل (أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، 2008، 85).

### ثالثا: أساليب التمكين المعاصرة.

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

أ. **أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة الفاعلية، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير فسي تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة فسي المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

ب. **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ اقرارات، هذا وقد توصلت دراسات (Spretizer 2006) إلى ان الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم فسي متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على انه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا ان هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق (عطية حسن أفندي، 2003، 117).

ج. **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى للتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (Quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.

د. يؤكد Torrington أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلا من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر من تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق

تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency)، كما تتحقق القيمة المضافة (Added Value) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

هـ. أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين: يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمينغ وأفكاره (Edward Deming) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية، ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج غدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصعد من أجل إرضاء الزبائن.

و. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول: (بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة (Structuring) والتفاعل بين هذه جميعاً.

ز. من هنا فإن الجميع يعملون شركاء (Partners) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين

والمرؤوسين على أسس من الثقة والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام (محمود حسين الوادي، 2012، 47-48).

### 5. فوائد التمكين:

يرى (Spatz,2000) أن التمكين الإداري يفيد المنظمة والأفراد على حد سواء، وقد اقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد:

- يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.
- يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.
- يساعد على التطوير والتحسين المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.
- زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه.
- اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.
- تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع.
- زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر ولاعتزاز بالذات وأن وظيفتهم ذات أثر كبير في المنظمة.
- تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الغدارة الذاتية.

- شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.
  - زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الغدارة العليا.
  - المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية (أبو هتله خالد سعيد، 2010، 127).
  - خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.
- كما يصف (Blanchard, 1996) مزايا التمكين على النحو التالي:
- الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطئ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطئه فرصة للتعلم وتطوير الذات.
  - التغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر م لإلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل.
  - زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم.
  - تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
  - تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات.
  - تحسين جودة المنتجات والعمليات.
  - تعظيم أرباح المنظمة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمليات.
- (أحمد زهير، 2001، 69).

## خلاصة:

إن تمكين العاملين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري، ولذلك يجب على المنظمة دعمه والالتزام بتطبيقه من خلال ممارسة إدارية حديثة بإعطاء الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات الهامة والسيطرة على أفعالهم وسلوكياتهم وإشراكهم وتمكينهم، وهذا يعتبر طريقة حديثة في العمل والتنظيم، وتغيير أساسي في الاستراتيجيات والسياسات، وهذا البرنامج له أهداف على الإدارة السعي إلى تحقيقه ودعمه.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- الخصائص السيكومترية للأداة

3- التعريف بمجال الدراسة

4- المنهج المستخدم

5- العينة وكيفية اختيارها

6- أدوات جمع البيانات

## تمهيد:

انطلاقاً من الخلفية النظرية التي اعتمدنا عليها في إنجاز هذا البحث سوف نتناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة. فالبحث الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والإطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فقط، وإنما اعتمدها على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته، فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة القائمة بين النظرية والواقع بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية من خلال مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تساعدنا في جمع المعلومات عن واقع مكان الدراسة وهذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل بدءاً من:

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

يعد الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التعرف على خصائص المجتمع وموقع الدراسة وكذلك الي تحديد محاور استمارة البحث وكذا ضبط البنود الخاص بالاستمارة وتحديد فرضيات البحث ايضاً. وتمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة بين 05 فيفري 27 فيفري 2018 حيث بعد التردد على المؤسسة والحصول على الموافقة المبدئية لأجراء البحث، قمنا بالتردد على المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج وفي البداية تم استقبالنا من طرف المكلف بالاستقبال داخل هذه المؤسسة قصد التزود والحصول على المعلومات التي تخص المؤسسة وطرق سير العمل بيها، ثم قمنا بتوزيع نموذج استبيان على عينة من العمال التي تم تحديدها بطريقة عشوائية بحيث بلغ عددها (15) من مجمع الدراسة يتكون من (200) عامل وكان الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو تجريب الأداة ومعرفة مدى صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة.

## 2- خصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة:

**أولاً: صدق المقياس:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات المقياس ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق المقياس من خلال؛ الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق الذاتي وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات

- صدق الظاهري (المحكمين)

عرض الطالب المقياس (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين) على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم 05 أساتذة (انظر الملحق رقم 01) لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم ومدى شمول المقياس لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد قبلت فقرات كل المقياس إذ اجمعوا على ملائمة الأداة لأغراض الدراسة. (انظر الملحق رقم 02) كما قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 15 أفراد وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق والثبات.

**الصدق:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقراتها ما وضع لقياسه، أي تقيس فعلا الوظيفة التي يفترض أنه يقيسها وقمنا بالتأكد من الصدق من خلال؛ صدق المحكمين.

**الثبات:** يقصد بالثبات مدى قياس الأداة لما وضعت لقياسه فيما لو كرر استخدامها مرارا وتكرارا، تتعدد أنواع الأساليب الإحصائية لقياسه وتتنوع، غير ان الباحث قد اختار منها مايلي:

### الفا كورنباخ:

تم حساب معامل الفا كورنباخ للأداة وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (02): يوضح قيمة معامل Cronbach's Alpha الفا كورنباخ للاستبيان

عدد العبارات	الفا Cronbach's Alpha
كورنباخ	
26	0.64

من خلال قيمة الفا البالغة 0.64. يمكن الحكم عليها بأنها قيمة كبيرة يمكن الوثوق فيها للحكم على ثبات الأداة.

#### - باستخدام طريقة التجزئة النصفية

وتعتمد هذه الطريقة التجزئة النصفية في حساب الثبات جميع عبارات الاستبيان على تجزئة عبارات الاستبيان إلى جزئين ثم حساب معامل الارتباط بينهما وتعديله باستخدام معادلة سبيرمان بروان كما هو مبين في الجدول: (تم استخدام برنامج spss في حساب معامل الارتباط وتعديل المعامل انظر ملاحق مخرجات البرنامج) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): يوضح معامل ثبات أداة الدراسة (الثقافة التنظيمية والتمكين)

المقياس	معامل الارتباط	عدد الفقرات	تعديل باستخدام	تعديل باستخدام
الجزء الأول	0.588	13	معامل جتمان Guttman Split-Half Coefficient	معامل سبيرمان بروان Spearman-Brown Coefficient
الجزء الثاني	0.218	13		
بين الجزئين	0.539	26	0.667	0.700

من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط بين الجزئين بلغ 0.515 وجرى تعديله باستخدام معادلة سبيرمان بروان (Spearman-Brown Coefficient) فبلغ 0.70 وهو معامل مرتفع مما يدل أن جميع عبارات المقياس ثابتة. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

### ثانياً-الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 25) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كذلك الأشكال البيانية كما يلي:

✓ اختبار الصدق والثبات: بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

### 3-التعريف بمجال الدراسة:

#### أ-المجال الجغرافي:

ويقصد بيه المجال الجغرافي والبيئة او النطاق المكاني الذي اجري عليه البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.

تقع هذه المؤسسة جنوب مدينة برج بوعريريج، حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 11 هكتار.

رقم سجلها التجاري 462655.

حيث يبلغ رأس مالها: 1.687.780.000.00 دج.

كما تبلغ الطاقة الإنتاجية لهذه الوحدة 31 ألف هكتار موزعة كما يلي:

11000 هكتار حديد مكلفن.

10000 هكتار ألمنيوم + محاور الرش بمختلف طاقات السقي.

ب-المجال الزمني:

تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2017-2018 وذلك ابتداء من 26 فيفري الي غاية 20 ماي 2018.

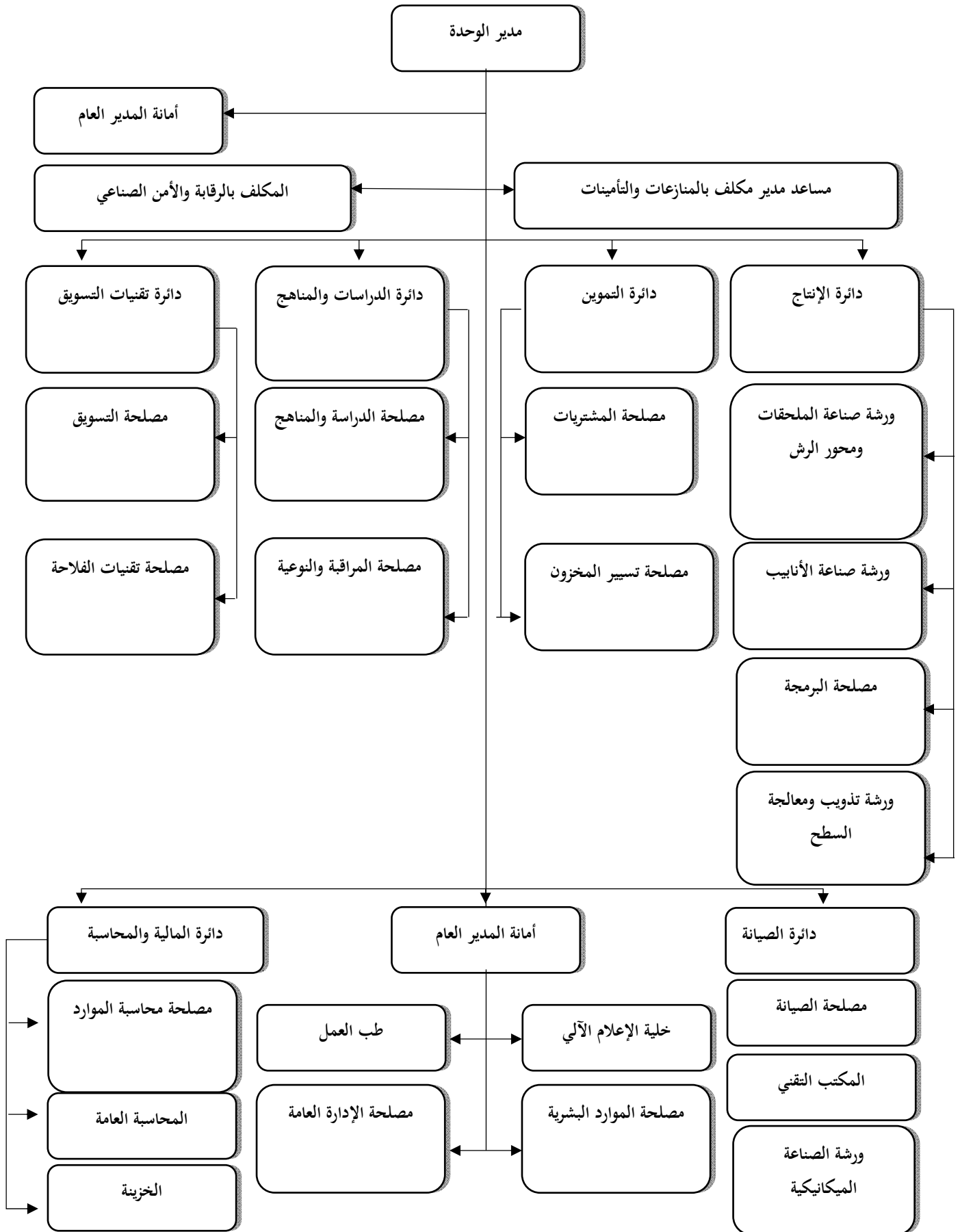
ج-المجال البشري:

ويقصد بيه عدد افراد المؤسسة التي اجريت عليها الدراسة، ويبلغ عدد عمال المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة البرج (199) عامل وعاملة. أما فيما يخص مناصب العمل فتشغل الشركة حالياً 199 عامل منهم 182 دائمين

و17 مؤقت موزعين كما يلي:

- 55 إطار منهم 02 مؤقت.
- 27 عامل ماهر منهم 01 مؤقت.
- 117 عوناً تنفيذياً منهم 14 مؤقت.

الهيكل التنظيمي: شكل يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة أنابيب



#### 4- المنهج المستخدم:

يعرف المنهج بأنه الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة ،وتصويرها كميًا ،عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة (بوحوش، ذنبيات،1992، 130) كما يعرف بأنه جملة المبادئ والقواعد التي يجب إتباعها من بداية البحث الي نهايته ،بغية الكشف عن العلاقة العامة والجوهرية التي تخضع لها ظواهر موضع الدراسة (سلاطينية، جيلالي،2004،27) وانطلاقا من طبيعة أهداف هذه الدراسة فقد تم تبني المنهج الوصفي والهدف من استعماله هو تحليل الظاهرة المدروسة ،وبه نقتررب من الموضوعية والدقة وذلك من خلال التعامل مع الأرقام والنسب، وبتفادي الأحكام الذاتية، كما يساعدنا في جمع البيانات الكمية حول الموضوع المدروس، كما يمدنا ببيانات ومعطيات تسهم بشكل كبير في وصف ما هو كائن اثنا الدراسة ووصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية، بغية الوصول إلى نتائج علمية تحقق اهداف الدراسة .

#### 5- العينة وكيفية اختيارها:

توصف العينة بأنها تلك التي تمتاز بشكل يجعلها ممثلة للمجتمع الاصلي تمثيلا صحيحا وعندئذ يستطيع الباحث أن يستخلص من دراسته العينة نتائج تصلح للتعبير عن المجتمع الاصلي بأكمله (بدوي،1968). وتعرف على أنها مجموعة من الأفراد تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، ووحدات العينة قد تكون أحياء أو مدن، أو شوارع أو غير ذلك.

حيث اقتصررت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) عامل بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة البرج، مأخوذة من أصل (200) عامل، وهو ما نسبته 20 %، تم توزيع الأداة عليهم يوم 20 أفريل 2018م، واسترجاعها بعد أسبوع، حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات، وتم استخدامها في الدراسة الأساسية (أنظر الملحق رقم 03).

## 6- أدوات جمع البيانات:

### -الاستبيان:

ويعرف بأنه "أداة جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها "

وقد جرت العادة في تصميم استمارة البحث أن تحصر العناصر الرئيسية التي يتشكل منها محتوى موضوع الدراسة في شكل أبعاد ومحاور، ونشير إلى أنه تم توزيع 25 استمارة، وقد تم استرجاعها كلها، حيث تم تقسيم هذه الاستمارة الي ما يلي:

**المحور الأول: البيانات الشخصية للعينة:** (المستوي التعليمي، سنوات الخدمة)

**المحور الثاني: الثقافة التنظيمية:**

وهي عبارة عن مجموعة من الاسئلة التي تقيس الثقافة التنظيمية، فبعد الاطلاع على الجانب النظري وبعض الاستبيانات، وفي ضوء التساؤلات العامة للبحث والفروض الموجهة للدراسة تبلورت صورة اولية لصياغة الاستبيان، فبعد دراستنا مع الاستاذ المشرف تمت الصياغة النهائية للاستمارة والتي تحتوي علي المحاور التالية:

الجدول رقم (04): يوضح أبعاد وفقرات استبيان الثقافة التنظيمية

الأبعاد	عدد البنود	العبارات
ثقافة العامل	06	من 01 الى 06
الإجراءات التنظيمية	07	من 07 الى 13
الاتجاهات التي يحملها الفرد نحو المنظمة	07	من 14 الى 20
عامل الوقت	06	من 21 الى 26

حيث تعطي الإجابة التي يقدمها العامل درجة تتراوح بين 3 و 1 كما هو موضح في

الجدول:

الجدول رقم (05): يوضح درجات بدائل الثقافة التنظيمية

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

**المحور الثالث: تمكين العاملين:** أسئلة دارت حول الثقافة التنظيمية وقد تضمنت 21 سؤال: من 27 -76، حيث تراوحت اجابات المبحوثين بين 3 و 1 كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): يوضح درجات بدائل التمكين.

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

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

### 1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضيات

أ/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة ومنطوقها

ب/ عرض وتفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية

### 2- نتائج الدراسة

### 3- التوصيات

## 1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضيات:

أ/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة ومنطوقها: توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) مدينة البرج.

للتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب الارتباط R بيرسون للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين باستخدام برنامج SPSS .V 25 (انظر الملحق رقم 04) وتحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (07) يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

القرار	تمكين العاملين		
غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05	0.03	قيمة R	الثقافة
	0.83	Sig الدلالة	التنظيمية
	40	N مجموع العينة	

من خلال الجدول رقم (06) ومن خلال قيمة الارتباط البالغة (0.03) وهي قيمة ضعيفة جدا وبدلالة (0.83) وهي أكبر من (0.05) نستنتج بأنه توجد علاقة غير دالة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين ومنه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون كفاءات ومؤهلات العاملين تلعب دورا أساسيا في التمكين الوظيفي ولا تتحكم فيه الثقافة التنظيمية، وقد تتحكم في تمكين العاملين عدة عوامل أخرى منها العلاقات الشخصية التي تلعب دورا محوريا في المؤسسات الجزائرية مع الأسف الشديد.

واختلفت دراستنا مع دراسة نجاح القاضي (2015) التي توصلت إلى أن التحفيز والعمل الجماعي يلعب دورا مهما في التمكين الوظيفي وكذلك اختلفت دراستنا مع دراسة

هديل كاظم سعيد (2003) التي توصلت إلى أن العدالة التنظيمية تلعب دور مهم في ارتفاع مستوى التمكين لدى العاملين.

ويمكن القول إنه ليس بالضرورة أن يكون العامل متمكن في عمله إلا إذا كانت له ثقافة تنظيمية عالية داخل المؤسسة التي يعمل بها قوية وبالتالي يمكن لتمكين العاملين أن يختلف من مؤسسة إلى أخرى وهذا باختلاف البيئة التي يعمل بها.

### ب/ عرض وتفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية:

#### ب-1/ عرض وتفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية الأولى ومنطوقها: توجد علاقة

ارتباطية بين ثقافة العامل وتمكين العاملين بمجمع أنابيب (مدينة البرج).

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

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين ثقافة العامل وتمكين العاملين

القرار	تمكين العاملين		
غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05	0.15	قيمة R	ثقافة العامل
	0.34	Sig الدلالة	
	40	N مجموع العينة	

من خلال الجدول رقم (07) ومن خلال قيمة الارتباط البالغة (0.15) وهي قيمة ضعيفة جدا وبدلالة (0.34) وهي أكبر من (0.05) نستنتج بأنه توجد علاقة غير دالة بين ثقافة العامل وتمكين العاملين ومنه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بان ثقافة العامل لا ترقى به الى مستوى التمكين الوظيفي نظرا إلى أن العامل لا يوظف ثقافته داخل العمل في الوصول إلى أعلى المستويات من التمكين، ولا تؤثر على أدائه داخل المؤسسة ونجد أن دراستنا قد اختلفت مع دراسة رائد

صالح حسين سميع (2010)، والتي ترى أن للثقافة دور مهم وتأثير بالغ على الأداء الوظيفي للعامل وكذلك عدم فصل الفرد عن ثقافة المنظمة وكذلك نجد أنه ليس بالضرورة أن يحمل العامل ثقافته من أجل أن يكون لديه تمكين عالي داخل المؤسسة، وأن التحفيز والإبداع والعمل الجماعي له دور في الرفع من مستوى التمكين لدى العاملين وهذا ما أشارت إليه دراسة نجاح القاضي (2009) بأن التحفيز والعمل الجماعي والإبداع لهما دور مهم في مستويات التمكين، حيث اختلفت دراستنا مع دراسة هديل كاظم سعيد (2003) التي توصلت إلى أن للعدالة التنظيمية دور فعال في تمكين العاملين في عملهم.

**ب-2/ عرض وتفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية الثانية ومنطوقها:** توجد علاقة ارتباطية بين الاتجاهات التي يحملها الفرد وتمكين العاملين بمجمع أنابيب (مدينة البرج).

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

الجدول رقم (09) يوضح العلاقة بين الاتجاهات التي يحملها الفرد وتمكين العاملين

القرار	تمكين العاملين		
غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05	0.14	قيمة R	الاتجاهات التي يحملها الفرد نحو المنظمة
	0.37	Sig الدلالة	
	40	N مجموع العينة	

من خلال الجدول رقم (08) ومن خلال قيمة الارتباط البالغة (0.14) وهي قيمة ضعيفة جدا وبدلالة (0.37) وهي أكبر من (0.05) نستنتج بأنه توجد علاقة غير دالة بين الاتجاهات التي يحملها الفرد نحو المنظمة وتمكين العاملين ومنه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بان الاتجاهات التي يحملها الفرد نحو المنظمة لم تمكنه من الوصول الى درجة عالية من التمكين نظرا لإمكانية وجود اتجاهات معنوية فقط وبالتالي فان

الاتجاهات التي يحملها الفرد لا تتدخل في صنع التمكين الوظيفي لدى العامل إنما قد تكون نتاجا للعلاقات الإنسانية بين العمال وسعي العامل للحفاظ على مكانه في العمل.

**ب-3/ عرض وتفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية الثالثة ومنطوقها:** توجد علاقة ارتباطية بين الإجراءات التنظيمية وتمكين العاملين بمجمع أنابيب (مدينة البرج).  
للتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب الارتباط R بيرسون للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين وتحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين الاجراءات التنظيمية وتمكين العاملين

القرار	تمكين العاملين		
غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05	0.12	قيمة R	الاجراءات
	0.44	Sig الدلالة	التنظيمية
	40	N مجموع العينة	

من خلال الجدول رقم (09) ومن خلال قيمة الارتباط البالغة (0.12) وهي قيمة ضعيفة جدا وبدلالة (0.44) وهي أكبر من (0.05) نستنتج بانه توجد علاقة غير دالة بين الاجراءات التنظيمية وتمكين العاملين ومنه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاجراءات التنظيمية داخل المؤسسة لا تتحكم في مستوى التمكين وبالتالي فان العامل قد لا يرضى بهذه الاجراءات أو قد يكون مجبرا على تنفيذ هذه الاجراءات فلا تؤدي به الى مستوى التمكين الوظيفي داخل المؤسسة، وبالتالي قد يرتبط هذا بسعي العامل لتجنب الإجراءات والقوانين الردعية التي تتخذها المؤسسة.

**ب-4/ عرض وتفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية الرابعة ومنطوقها:** توجد علاقة ارتباطية بين عامل احترام الوقت وتمكين العاملين بمجمع أنابيب (مدينة البرج).

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

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين عامل احترام الوقت وتمكين العاملين

القرار	تمكين العاملين		
غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05	0.05	قيمة R	عامل احترام الوقت
	0.74	Sig الدلالة	
	40	N مجموع العينة	

من خلال الجدول رقم (10) ومن خلال قيمة الارتباط البالغة (0.05) وهي قيمة ضعيفة جدا وبدلالة (0.74) وهي أكبر من (0.05) نستنتج بأنه توجد علاقة غير دالة بين عامل احترام الوقت وتمكين العاملين ومنه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل. ويمكن تفسير هذه النتيجة بان عامل احترام الوقت ليس له تأثير على مستوى التمكين وبالتالي فان العامل قد يحترم الوقت من اجل عدم الخضوع للعقوبات المسطرة من طرف الادارة ومنه فان عامل احترام الوقت لا يؤدي الى تحقيق التمكين الوظيفي لدى العامل، وقد يكون هذا له علاقة بالطبيعة الاجتماعية للفرد والقيم الأخلاقية التي لها تأثير في احترامه لمواقيت العمل.

ب-5/ عرض وتفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية الخامسة ومنطوقها: توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (12): يوضح الفروق في اتجاهات عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	0.77	0.37	11.25	3	33.75	بين المجموعات
			29.80	36	1073.023	داخل المجموعات
				39	1106.775	المجموع
عدد المجموعات (المستوى التعليمي) = 1 - 5 = 4، عدد الأفراد - عدد المجموعات (المستوى التعليمي) 36 = 5 - 40 = درجة الحرية (V <sub>1</sub> =4، و، V <sub>2</sub> =36)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F<sub>cal</sub>=0.37) وقيمة الاحتمال الخطأ ( P-value ) أو (Sig =0.77) أكبر من مستوى الدلالة ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزي لمتغير المستوى التعليمي بمجمع أنابيب (مدينة البرج).

اتخاذ القرار: مما سبق توصلنا فإننا نرفض الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) ونقبل الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية بمجمع أنابيب (مدينة البرج) تعزى إلى (المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة 0.05.

### ب-6/ عرض وتفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية السادسة ومنطوقها: توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الجدول رقم (13): يوضح الفروق في اتجاهات عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	sig	النتيجة
بين المجموعات	32.140	3	10.713	0.35	0.78	غير دالة
داخل المجموعات	1074.635	36	29.851			
المجموع	1106.775	39				
عدد المجموعات (الخبرة) - 1 = 4 - 1 = 3، عدد الأفراد - عدد المجموعات (الخبرة) = 40 - 4 = 36						
درجة الحرية (V <sub>1</sub> =3 ، و V <sub>2</sub> =36)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F<sub>cal</sub>=0.35) وقيمة الاحتمال الخطأ ( P-value ) أو (Sig =0.78) أكبر من مستوى الدلالة ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة بمجمع أنابيب (مدينة البرج).

اتخاذ القرار: مما سبق توصلنا فإننا نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية بمجمع أنابيب (مدينة البرج) تعزى إلى (سنوات الخدمة) عند مستوى الدلالة 0.05.

## 2- نتائج الدراسة: توصلت دراستنا هذه إلى النتائج التالية:

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

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

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

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

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

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

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

### 3- اقتراحات:

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

خاتمة

## خاتمة:

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، من أجل الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته، كان لزاما على المؤسسة توفير التمكين لهذا المورد، وباعتبار التمكين متغير تابع لمجموعة المتغيرات التي حصرناها في الثقافة التنظيمية بمكوناتها الثلاث (معنوي ومادي وسلوكي) يمكن القول بأن درجة التمكين لدى العاملين في أي مؤسسة له علاقة بالثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة، وتوجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من التمكين باستخدام عدة أساسيات وإجراءات، فالثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي لها علاقة مباشرة بمستويات التمكين وكيفية تحقيقه لدى العاملين.

قائمة

المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

## 1- المراجع باللغة العربية:

- 1/إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني (2013): إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 2/أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة (2009): الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط 1، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.
- 3/أحمد زهير (2001): التمكين الإداري في المؤسسات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، مصر.
- 4/أحمد ماهر (2000): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 7، الدار الجامعية للطباعة والنشر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
- 5/أندراوس، رامي، ومعاينة، عادل، (2008): الادارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
- 6/أندرو دي سيزلاقي ومارك جي ولاس، (1991): السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر ابو القاسم أحمد، الادارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية.
- 7/بدوي عبد الرحمان (1977): مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت
- 8/بلقاسم سلاطنية وحسان جيلالي(2004): أسس المنهج الاجتماعي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 9/بوابية محمد الطاهر (2004): دراسة الفعالية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، (رسالة دكتوراه غير منشورة) كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 10/ بوبكر منصور(2003): من العائلية الي التعاقدية، نظرة سيكوسوسيولوجية للتغير الاجتماعي بوادي سوف، مطبعة مزوار، الوادي، الجزائر

- 11 / تمارة اليعقوب (2004): ثقة العامل بالمدير ودورها في إدراكه لأهمية التمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر عاملي وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- 12 / جعفر أبو القاسم أحمد (1991): السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 13 / حريم، حسن (1997): السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 14 / خولة خميس عبيد (2003): أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، عين شمس.
- 15 / رقية عرسوس (2005): التفويض مقابل السلطة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 16 / الساعاتي سامية (1998): الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 17 / الساعاتي سامية (1998): الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 18 / سيد محمد جاد الرب (2004): إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مصر.
- 19 / الشاوي محمد فرحان (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.
- 20 / الصباغ، زهير (1991): البعد الأخلاقي في الخدمة العامة، الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 21 / عاطف وصفي (1981): الثقافة التنظيمية، د ط، دار النهضة، بيروت، لبنان.

- 22/ عبد العزيز محمد الحلو (2009): أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، رسالة ماجستير، ط 1، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- 23/ عبد الوهاب علي محمد (2001): زيادة الانتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير الثقافة التنظيمية، شركة مصادرة، جدة.
- 24/ العديلي ناصر محمد (1993): ادارة السلوك التنظيمي، ط1، مر امر للطباعة الالكترونية، الرياض.
- 25/ عطية حسين أفندي (2003): تمكين العاملين، مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر.
- 26/ العطية ماجدة (2003): سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعات، د ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 27/ عمار بوحوش، ومحمد محمود الدنبيات (2001): مناهج البحث العلمي وطرق أعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 28/ العميان، محمد سلمان (2002): السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 29/ الفالح نايف بن سالم (2001): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاردنية كلية الدراسات العليا، الأردن.
- 30/ فهمي مصطفى ابو زيد (2002): الإدارة العامة، نشاطها واموالها، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.
- 31/ القريوتي محمد القاسم (2000): السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- 32/ الكبيسي عامر خضر (1998): التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، ج3، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة.

- 33/ مازن عبد العزيز (2006): التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، طب دار إثراء النشر، الأردن.
- 34/ محفوظ أحمد جودة (2006): إدارة الجودة الشاملة، (مفاهيم وتطبيقات)، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 35/ محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003): مفاهيم إدارية، ط 1، دار العلمية الدولية، الأردن.
- 36/ محمود السيد (2007): تمكين الموظفين، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، مستخرجة المجلة العالمية للاقتصاد والتجارة.
- 37/ محمود حسين الوادي (2012): التمكين الإداري في العصر الحديث، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 38/ مطر بن عبد المحسن الجميلي (2008): الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 39/ المقدم عبد الحفيظ (1994): علاقات القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاه والسلوك، دراسة إمبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت.
- 40/ ملحم، يحيى سليم، (2006): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 41/ ناصر جردات وآخرون (2013): إدارة التغيير والتطوير، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 42/ نجلاء حلمي عبد العزيز (2008): تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون، الهيئة العربية للتصنيع، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية.
- 43/ النوفل، بدر، (2010): استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.

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

## 2- المراجع باللغة الأجنبية:

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

قائمة

الملاحق

## الملحق رقم (01): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

أسماء وتخصصات المحكمين ودرجاتهم العلمية:

الجامعة	التخصص	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
المسييلة	علم النفس تنظيم وعمل	أستاذ التعليم العالي	ضياف زين الدين	01
المسييلة	علم النفس تنظيم وعمل	أستاذ محاضر	الطاهر مجاهدي	02
المسييلة	علم النفس تنظيم وعمل	دكتور	مصطفى بعلي	03
المسييلة	إدارة تربوية	دكتور	نقيب بوجمعة	04
المسييلة	علم النفس المدرسي	دكتور	جلاب مصباح	05

## الملحق رقم (02): يوضح استبيان المحكمين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف-المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استمارة تحكيم

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين داخل المؤسسة

- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع

أنابيب) بمدينة برج بوعويريج -

أستاذي الفاضل:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ماستر علم النفس تنظيم وعمل أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتحكيمة،  
راجيا منكم تقديم اقتراحاتكم وملاحظاتكم حول كل عبارة.

الفرضيات:

- 1) توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة العامل وتمكين العاملين بمجمع أنابيب "مدينة البرج".
- 2) توجد علاقة ارتباطية بين الاتجاهات التي يحملها الفرد وتمكين العاملين بمجمع أنابيب "مدينة البرج".
- 3) توجد علاقة ارتباطية بين الإجراءات التنظيمية وتمكين العاملين بمجمع أنابيب "مدينة البرج".
- 4) توجد علاقة ارتباطية بين عامل احترام الوقت وتمكين العاملين بمجمع أنابيب "مدينة البرج".
- 5) توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الدراسي في الثقافة التنظيمية.
- 6) توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الثقافة التنظيمية.

اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة	إمضاء المحكم

السنة الدراسية 2017/2018

الملاحظة أو التعديل	لا تقيس	تقيس	I. عبارات الثقافة التنظيمية:
<b>أ. ثقافة العامل:</b>			
			1/ أحافظ على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون في إنجاز المهام.
			2/ أتعاون مع زملائي في إنجاز المهام داخل المؤسسة.
			3/ تسود علاقات طيبة مع زملائي داخل المؤسسة.
			4/ أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل بها.
			5/ يتوفر لدي المهارة والقدرة الكافية على التأقلم مع المتغيرات الجديدة.
			6/ ألتزم بقوانين المؤسسة
<b>ب. الاتجاهات التي يحملها الفرد نحو المنظمة:</b>			
			1/ عدم إشباع حاجات العمال يؤدي إلى تدني الإنتاج داخل المؤسسة.
			2/ نحن بحاجة إلى دورات تدريبية من أجل اكتساب الخبرة أكثر.
			3/ سبب تدهور الإنتاج داخل المؤسسة راجع إلى عدم الاهتمام بالعامل.
			4/ طريقة تعامل الإدارة مع العمال غير صحيحة.
			5/ لا تتعامل الإدارة مع مشاكل العمال بشكل صحيح
			6/ من الضروري سحب الوصاية ممن يعرضون سلامة العامل للخطر.
			7/ نحن بحاجة إلى المزيد من التطور داخل المؤسسة.
<b>ج. الإجراءات التنظيمية:</b>			
			1/ ألتزم بجميع التعليمات داخل المؤسسة.
			2/ يلتزم العاملون بالإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة.
			3/ تُعتبر الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة عادلة.
			4/ تتسم الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة بالوضوح.
			5/ لدي معرفة بطبيعة الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة.
			6/ تراعي الإجراءات التنظيمية ثقافة العمال داخل المؤسسة.
			7/ تسهم الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها.
<b>د. احترام الوقت:</b>			
			1/ ألتزم بمواعيد العمل الرسمية داخل المؤسسة.

			2/ أهتم بعامل الوقت لإنجاز المهام داخل المؤسسة.
			3/ لا أحترم الوقت المحدد.
			4/ أقوم بواجباتي داخل المؤسسة على أكمل وجه.
			5/ أتعاون مع زملائي في إنجاز العمل في الوقت المحدد.
			6/ ألتحق بعملتي في الوقت المحدد.
			<b>II. عبارات تمكين العاملين:</b>
			1/ من السهل عليّ الحصول على المعلومات التي أحتاجها.
			2/ أمتلك مهارات إدارية لازمة للحصول على المعلومات.
			3/ المعلومات المتوفرة لدي غير كافية لتأدية مهامي.
			4/ يتم تزويد العاملين بالمعلومات الكافية بشتى الطرق.
			5/ تسعى المنظمة لإتاحة المعلومات للعاملين.
			6/ تساهم مهارات الاتصال في إنجاز المهام.
			7/ أجد سهولة في التواصل مع رئيسي.
			8/ الاتصال بين الأقسام يتسم بالبطء في نقل المعلومات.
			9/ التزامي كبير اتجاه مهامي ضمن المجموعة.
			10/ أقدم مصلحة المجموعة على أهدافي الشخصية.
			11/ تحرص المنظمة على استقطاب الكفاءات.
			12/ أكسب مهارات جديدة كلما تلقيت تدريباً.
			13/ أشعر بالمسؤولية نحو ما أقوم به من عمل.
			14/ أحرص على أن يطلع فريقتي على المعلومات اللازمة.
			15/ أشعر بالثقة في إنجاز أعمالي بجرية.
			16/ أهداف فريق العمل داخل المؤسسة واضحة.
			17/ يتميز جو فريق العمل بالمرونة.
			18/ مهام فريق العمل مقسمة حسب الأدوار.
			19/ أثق بقدرتي على القيام بعملتي.
			20/ تتوفر لدي المهارة الضرورية للقيام بعملتي.
			21/ أثق في قدرة زملائي على أداء المهام بكفاءة.

## الملحق رقم (03): يوضح الاستبيان النهائي

## استمارة بحث

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين لدى عينته من عمال مجمع أنابيب

(مدينة البرج)

-حراسة ميدانية بالملقوسة الوطنية لتحويل المنوجات المسطحة (مجمع أنابيب)

بمدينة برج بوعريريج-

بصدد إعداد مذكرة تخرج في علم النفس تخصص: تنظيم وعمل

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، راجيا منكم الإجابة عنها بكل موضوعية،  
وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لكل إجابة، حسب رأيكم.

مع العلم أن بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا

إشراف الأستاذ:

د. عبدالمالك مكفس

إعداد الطالب:

جندي البشير

السنة الدراسية 2018/2017

## المحور الأول: البيانات الشخصية:

## 1- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  أخرى تذكر:

## 2- عدد سنوات الخدمة:

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات   
 من 11 إلى 15 سنة  16 سنة فما فوق

## المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	معارض
01	أحافظ على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون في إنجاز المهام.			
02	أتعاون مع زملائي في إنجاز المهام داخل المؤسسة.			
03	تسود علاقات طيبة مع زملائي داخل المؤسسة.			
04	أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل بها.			
05	يتوفر لدي المهارة والقدرة الكافية على التأقلم مع المتغيرات الجديدة.			
06	ألتزم بقوانين المؤسسة			
07	عدم إشباع حاجات العمال يؤدي إلى تدني الإنتاج داخل المؤسسة.			
08	نحن بحاجة إلى دورات تدريبية من أجل اكتساب الخبرة أكثر.			
09	سبب تدهور الإنتاج داخل المؤسسة راجع إلى عدم الاهتمام بالعمال.			
10	طريقة تعامل الإدارة مع العمال غير صحيحة.			
11	لا تتعامل الإدارة مع مشاكل العمال بشكل صحيح.			
12	من الضروري سحب الوصاية ممن يعرضون سلامة العامل للخطر.			
13	نحن بحاجة إلى المزيد من التطور داخل المؤسسة.			
14	ألتزم بجميع التعليمات داخل المؤسسة.			
15	يلتزم العاملون بالإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة.			
16	تُعتبر الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة عادلة.			
17	تتسم الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة بالوضوح.			

			لدي معرفة بطبيعة الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة.	18
			تراعي الإجراءات التنظيمية ثقافة العمال داخل المؤسسة.	19
			تسهم الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها.	20
			ألتزم بمواعيد العمل الرسمية داخل المؤسسة.	21
			أهتم بعامل الوقت لإنجاز المهام داخل المؤسسة.	22
			لا أحترم الوقت المحدد.	23
			أقوم بواجباتي داخل المؤسسة على أكمل وجه.	24
			أتعاون مع زملائي في إنجاز العمل في الوقت المحدد.	25
			ألتحق بعملتي في الوقت المحدد.	26

### المحور الثالث: تمكين العاملين

			من السهل عليّ الحصول على المعلومات التي أحتاجها.	27
			أمتلك مهارات إدارية لازمة للحصول على المعلومات.	28
			المعلومات المتوفرة لدي غير كافية لتأدية مهامي.	29
			يتم تزويد العاملين بالمعلومات الكافية بشتى الطرق.	30
			تسعى المنظمة لإتاحة المعلومات للعاملين.	31
			تساهم مهارات الاتصال في إنجاز المهام.	32
			أجد سهولة في التواصل مع رئيسي.	33
			الاتصال بين الأقسام يتسم بالبطء في نقل المعلومات.	34
			التزامي كبير اتجاه مهامي ضمن المجموعة.	35
			أقدم مصلحة المجموعة على أهدافي الشخصية.	36
			تحرص المنظمة على استقطاب الكفاءات.	37
			أكسب مهارات جديدة كلما تلقيت تدريباً.	38
			أشعر بالمسؤولية نحو ما أقوم به من عمل.	39

			أحرص على أن يطلع فريقتي على المعلومات اللازمة.	<b>40</b>
			أشعر بالثقة في إنجاز أعمالتي بحرية.	<b>41</b>
			أهداف فريق العمل داخل المؤسسة واضحة.	<b>42</b>
			يتميز جو فريق العمل بالمرونة.	<b>43</b>
			مهام فريق العمل مقسمة حسب الأدوار.	<b>44</b>
			أثق بقدرتي على القيام بعملتي.	<b>45</b>
			تتوفر لدي المهارة الضرورية للقيام بعملتي.	<b>46</b>
			أثق في قدرة زملائي على أداء المهام بكفاءة.	<b>47</b>

ملحق رقم (04): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 25 spss.

مخرجات البرنامج المتعلقة

صدق الاتساق البنائي للاستبيان

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items عدد العبارات
.639	26

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.576
		N of Items	14 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.237
		N of Items	13 <sup>b</sup>
Total N of Items			27
Correlation Between Forms			.515
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.680
	Unequal Length		.681
Guttman Split-Half Coefficient			.656

a. The items are: ع 1, ع 2, ع 3, ع 4, ع 5, ع 6, ع 7, ع 8, ع 9, ع 10, ع 11, ع 12, ع 13, ع 14.

b. The items are: ع 14, ع 15, ع 16, ع 17, ع 18, ع 19, ع 20, ع 21, ع 22, ع 23, ع 24, ع 25, ع 26, ع 1.

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.407	21

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.274
		N of Items	11 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.132
		N of Items	10 <sup>b</sup>
Total N of Items			21
Correlation Between Forms			.316
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.481
	Unequal Length		.481
Guttman Split-Half Coefficient			.455

a. The items are: ع 1, ع 2, ع 3, ع 4, ع 5, ع 6, ع 7, ع 8, ع 9, ع 10, ع 11.

b. The items are: ع 11, ع 12, ع 13, ع 14, ع 15, ع 16, ع 17, ع 18, ع 19, ع 20, ع 21.

## Correlations

		التمكين مج	الوقت	الثقافة مج	الإجراءات	الاتجاهات	العامل ثقافة
التمكين مج	Pearson Correlation	1	-.052	.035	.125	-.144	.155
	Sig. (2-tailed)		.748	.832	.441	.375	.340
	N	40	40	40	40	40	40
الوقت	Pearson Correlation	-.052	1	.622**	.174	.351*	.403**
	Sig. (2-tailed)	.748		.000	.282	.026	.010
	N	40	40	40	40	40	40
الثقافة مج	Pearson Correlation	.035	.622**	1	.643**	.757**	.772**
	Sig. (2-tailed)	.832	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
الإجراءات	Pearson Correlation	.125	.174	.643**	1	.325*	.314*
	Sig. (2-tailed)	.441	.282	.000		.041	.048
	N	40	40	40	40	40	40
الاتجاهات	Pearson Correlation	-.144	.351*	.757**	.325*	1	.372*
	Sig. (2-tailed)	.375	.026	.000	.041		.018
	N	40	40	40	40	40	40
العامل ثقافة	Pearson Correlation	.155	.403**	.772**	.314*	.372*	1
	Sig. (2-tailed)	.340	.010	.000	.048	.018	
	N	40	40	40	40	40	40

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

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

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العامل ثقافة	40	9	18	15.95	2.195
الاتجاهات	40	13	20	17.35	2.155
الإجراءات	40	13	21	18.20	1.800
الوقت	40	13	18	15.43	1.357
الثقافة مج	40	56	75	66.93	5.327
التمكين مج	40	45	61	53.80	3.818
Valid N (listwise)	40				

## ANOVA

الثقافة مج

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	32.140	3	10.713	.359	.783
Within Groups	1074.635	36	29.851		
Total	1106.775	39			

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ