



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

تمكين العاملين وأثره في تعزيز الثقافة
التنظيمية للمؤسسة

دراسة حالة المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز بالوادي

تحت إشراف الأستاذ:
العيسي علي

إعداد الطالبات :
- زغدي أحلام
- كبسه سهيلة
- لعويني فتيحة

أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مدخل خالد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
العيسي علي	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
غربي العيد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تمكين العاملين وأثره في تعزيز الثقافة
التنظيمية للمؤسسة

دراسة حالة المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز بالوادي

تحت إشراف الأستاذ:

العيسي علي

إعداد الطالبات :

- زغدي أحلام

- كبسه سهيلة

- لعويني فتيحة

أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مدخل خالد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
العيسي علي	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
غربي العيد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

رغم الصعاب لم نكف عن تحقيق أحلامنا شكرا إلى كل من وقف معي وكان سند لي في
الوصول إلى ما وصلت إليه اهدي تخرجي إلى سندي الأول في رحلة كفاحي أُمي وأبي شكرا
لأساتذتي الأفاضل شكرا لكم إخوتي وأصدقائي وكل من ساندني للوصول إلى ما أنا عليه الآن
شكرا لمشاركتكم في فرحتي أعجز عن امتناني لكم

"أحلام"

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله على جزيل فضله وعلى عظيم نعمته في مضمار

الحياة جرينا جهدا وصبرا وتلك الليالي الطوال سهرناها للوصول الى هذا اليوم والحمد لله

تحقق الأمل المنشود، اهدي تخرجي

الى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها . . . أمي

إلى الذي جد وبذل كل جهده ودعمني بكل ما بوسعه . . . أبي

إلى من أعتمد عليهم في كل كبيرة وصغيرة . . . اخوتي

إلى اللواتي أمسكن بيدي حين توقفت الحياة عن مدّ يدها لي . . . أخواتي

إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون

إلى صديقاتي ومعارفي وإلى كل من كان له فضل علينا

"سهيلة"

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على المصطفى الحبيب أما بعد:

أهدي تخرجي إلى من وضع سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها إلى منبع الحب والحياة إلى الروح الطيبة التي لن أتوقف أبدا عن إسعاد قلبها ما حييت إلى تلك المرأة العظيمة التي ربت وعلمت التي أستمد قوتي لإكمال مسيرتي العلمية من نظرات عينيها أي الغالية لولاك لما كنت هنا

إلى من تربيته على يده إلى من حصده الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى الذي كرس حياته لأصل إلى ما أنا عليه الآن أبي الحبيب الذي مهما كتبت وتكلمت لن أوفيه حقه تقف كلماتي عاجزة عن شكركما يا قطعنا من روعي أي وأبي

إلى رياحين حياتي لإخوتي الغاليين

إلى كل أفراد عائلتي كل واحد باسمه

إلى صديقاتي وجميع من وقفوا معي وساعدوني

إلى أختي التي لم تلدها أي

"فتيحة"

الشكر والعرفان

بداية نشكر الله الواحد جلا وعلا على جميع نعمه التي أنعمها علينا وعلى نعمة العلم

خاصة وتسييره لنا كل السبل لإنجاز هذه الدراسة

المتواضعة التي نرجو أن تكون فيها إفادة لغيرنا وأن يجعلها في ميزان حسناتنا

كذلك نتقدم بشكرنا الخالص للأستاذ المؤطر "العبسي علي" تقديرا للمجهودات

التي

أثمرت هذا العطاء واعترافا بمدى نجاعة التوجيهات والنصائح التي

قدمها لنا طيلة مدة هذا الانجاز نتقدم له بشكرنا الخالص.

كما لا يفوتنا أن نشكر جميع أساتذتنا الذين سهروا على تعليمنا وكل من ساهم في

مساعدتنا من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي دون كلل في إطار العلم

والمعرفة.

" وشكرا "

الملخص

تهدف الدراسة الى الكشف عن تأثير تمكين العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح الإطار النظري للدراسة من خلال التعرف على متغيرات الدراسة (تمكين العاملين والثقافة التنظيمية)، أما الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على أسلوب المقابلة والاستبانة ودراسة حالة وذلك باستخدام استمارة قد تم توزيعها على 65 عامل بالمديرية الفرعية لشركة توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز بالوادي وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Spss، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها وجود علاقة قوية بين تفويض السلطة وتمكين العاملين.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، تفويض السلطة.

Abstract

The study aims to reveal the effect of empowering workers in enhancing the organizational culture in the organization, and to achieve this, the descriptive analytical approach was relied upon to clarify the theoretical framework of the study by identifying the variables of the study (empowerment of workers and organizational culture). And a case study, using a questionnaire that was distributed to 65 workers in the Sub-Directorate of the Electricity and Gas Distribution Company - Sonelgaz in the Valley, and the data was analyzed using the Spss program.

Keywords: employee empowerment, organizational culture, delegation of authority.



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداءات
-	الشكر والعرفان
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: أدبيات نظرية حول تمكين العاملين والثقافة التنظيمية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: تمكين العاملين والثقافة التنظيمية تأصيل للمفاهيم والعلاقة
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول تمكين العاملين
08	المطلب الثاني: اطار مفاهيمي حول الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين والثقافة التنظيمية
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
17	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
22	المطلب الثاني: مناقشة دراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: تقسيم عام للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
27	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز
29	المطلب الثاني: نشأة وهيكله الديرية الفرعية للكهرباء والغاز بالوادي
33	المطلب الثالث: دور وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
35	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

35	المطلب الأول: الطريقة والادوات
40	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية
45	المطلب الثالث: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
52	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
56	خلاصة الفصل
58	خاتمة
62	قائمة المصادر والمراجع
68	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-02	عدد موظفي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية الوادي	30
02-02	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة	36
03-02	معامل الثبات لفقرات الاستثمار (ألفا كرونباخ).	38
04-02	درجات مقياس ليكرت	39
05-02	توزيع العينة حسب الجنس	41
06-02	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	42
07-02	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	43
08-02	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	44
09-02	توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	44
10-02	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: المشاركة بالمعلومات	46
11-02	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: فريق العمل	47
12-02	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: تفويض السلطة.	48
13-02	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: القيم	49
14-02	كرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: العادات والتقاليد.	50
15-02	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: بيئة العمل المادية	51
16-02	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	52
17-02	اختبار الفرضية الرئيسية	53
18-02	اختبار الفرضية الفرعية الاولى	54
19-02	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	54
20-02	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	55

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	01-02
30	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية الوادي	02-02
41	توزيع العينة حسب الجنس.	03-02
42	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	04-02
43	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05-02
44	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06-02
45	توزيع العينة حسب الوضعية المهنية	07-02

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
68	الاستمارة	01
70	مخرجات SPSS	02



مقدمة

مقدمة:

في ظل التطور الكبير والمتسارع الذي يشهده العالم في وقتنا الحالي تعيش منظمات الاعمال تحديات كبيرة من أبرزها سرعة التحول والتغير في البيئة المحيطة بالمؤسسة. لذلك لا تسعى المنظمات اليوم إلى تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل إن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي أصبحت تبدع في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمة، ودراسة المتغيرات والعوامل التي من شأنها دفع وتحسين وتطوير أدائها ومن أهم هذه العوامل الأداء البشري.

حيث جيء بمدخل تمكين العاملين كضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، فالتمكين يكسب المنظمات مرونة عالية ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.

ويتطلب العمل على تحسين أداء العاملين في مختلف المنظمات بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغييرات إيجابية في أساليب مواجهة المشكلات والعقبات والتقليل من مقاومة التغيير وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تحسن الأداء.

1- إشكالية البحث:

وعلى ضوء ما ورد سابقا عكفنا على طرح التساؤل الرئيسي التالي:

الى أي مدى يؤثر تمكين العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي؟

2- الأسئلة الفرعية

ومن هذه الإشكالية ارتأينا طرح التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة طردية بين مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي؟
- هل توجد علاقة موجبة بين فريق العمل والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي؟
- هل توجد علاقة قوية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي؟
- هل توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي؟

3-فرضيات الدراسة:

بناء على الاشكالية المطروحة والتساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضية التالية:
يؤثر تمكين العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - الوادي.

ومن خلال الفرضية الرئيسية صيغت الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد علاقة طردية بين مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- توجد علاقة موجبة بين فريق العمل والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- توجد علاقة قوية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

4-مبررات اختيار الموضوع: كان اختيارنا لهذا الموضوع ناتج عن عدة مبررات:

- تقديم مساهمة حول موضوع التمكين كمكمل للدراسات والأبحاث السابقة بهدف إثراءه في المكتبة، أملين أن يفيد القارئ طالبا كان أم باحث؛
- تسليط الضوء على موضوع تمكين العاملين نظرا لأهميته ولما يقدمه من إضافة علمية كبيرة؛
- كذلك نظرا لمعاناة العديد من المؤسسات في الجزائر من تدني مستوى أداء العاملين، ومن الإهمال الكبير للمورد البشري من طرف الإدارة.

5-أهداف الدراسة:

تتمثل اهداف الدراسة في:

- تقديم صورة شاملة حول التمكين في المؤسسات الجزائرية؛
- تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص أثر تمكين العاملين على الثقافة في المديرية الفرعية سونلغاز بالوادي؛
- معرفة مدى تأثير التمكين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؛
- معرفة دور الثقافة التنظيمية في مشاركة المعارف بين العاملين.

6-اهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة العلمية في:

- تسليط الضوء على المساهمة التي يقدمها تمكين العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛
- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين الوضع في المؤسسة؛

- تقديم إضافة علمية حول كل الدراسات السابقة لتمكين العاملين؛
- طرح موضوع التمكين ومناقشته من بهدف دفع المؤسسات لتبني عملية التمكين بشكل أسرع وأكثر جدية حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.

7- حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** أت هذه الدراسة لمعالجة ودراسة موضوع تمكين العاملين والثقافة التنظيمية.
- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة في المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي.
- **الحدود الزمانية:** حيث بدأت من اواخر شهر اكتوبر 2023 الى نهاية شهر ماي 2023.

8- منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج التحليلي الوصفي في الفصل الأول (النظري) لأنه أقرب لوصف الواقع، أما بالنسبة للفصل الثاني (التطبيقي) فاعتمدنا على أسلوب المقابلة والاستبانة ودراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا، ودراسة مدى تطبيقها على مستوى سونلغاز بالوادي.

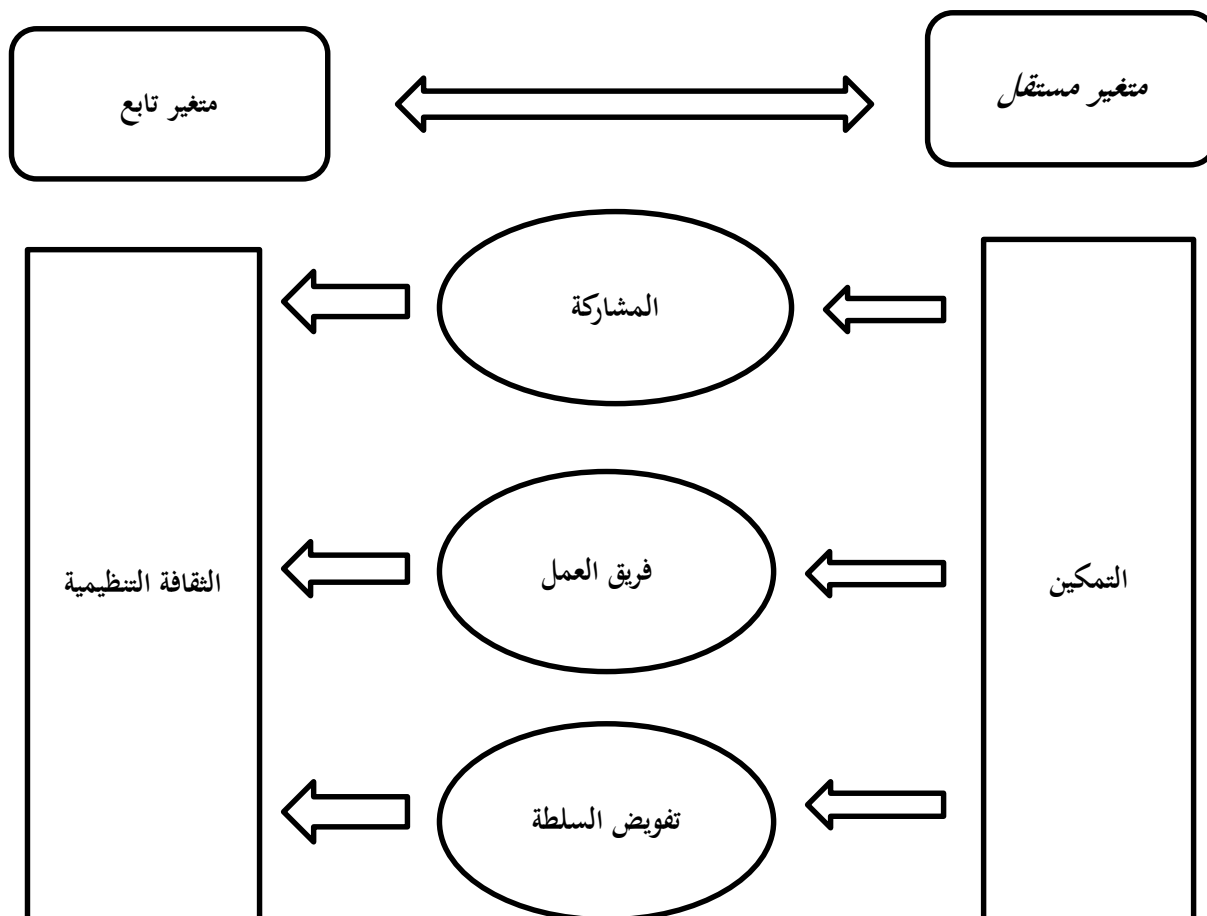
9- صعوبات الدراسة:

- تتمثل صعوبات البحث في:
- صعوبة موضوع البحث من ناحية حداثة طرح العلاقة بين المتغيرين؛
- صعوبة جمع الاستمارات على مستوى المؤسسة.

10- هيكلية الدراسة: تم تقسيم كالتالي:

قسمنا الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول نظري تناولنا فيه الأدبيات النظرية حول تمكين العاملين والثقافة التنظيمية في ثلاث مباحث. أما الفصل التطبيقي قسم الى مبحثين خاصة بتقديم المؤسسة والثاني خصص لطريقة والادوات وعرض النتائج ومناقشتها.

11- نموذج الدراسة:



الفصل الأول

أدبيات نظرية حول تمكين

العاملين والثقافة التنظيمية

تمهيد

يعد التمكين من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال واتفاقيات التجارة العالمية، حيث زاد الاهتمام بالموارد البشري والذي يعد أحد معايير القدرة التنافسية وضمان الاستمرار والتطور للمنظمة. والذي يسعى بشكل أساسي لإقامة الثقة بين الإدارة والعاملين، كذلك تحفيزهم وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بينهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

وتشكل الثقافة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية المؤثرة في أداء المنظمات والتمكين الإداري الناجح، إذ تعد من المفاهيم المعاصرة المهمة في الإدارة لاسيما فيما يخص تمكين العاملين وما يرتبط بها من القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التنظيمية التي تسهم في تحديد التوجهات الاستراتيجية.

وعلى هذا الأساس سنتعرف في هذا على المفاهيم الادبية المتعلقة بتمكين العاملين والثقافة التنظيمية، وكذلك أبرز الدراسات السابقة، وقمنا بتقسيم الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: تمكين العاملين والثقافة التنظيمية تأصيل للمفاهيم والعلاقة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: تمكين العاملين والثقافة التنظيمية تأصيل للمفاهيم والعلاقة

على مرأى من التقدم والتطور أصبح التمكين العاملين استراتيجية هامة لبلوغ أهداف المؤسسة، وذلك من خلال الممارسة الجيدة لبرامج التي تحفز الموظفين على مشاركتهم بالأفكار المبتكرة واستخدام مهاراتهم من أجل المساهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في نجاح المؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول تمكين العاملين

سننتظر فيما يلي الى المفاهيم الأساسية لتمكين العاملين من حيث تعريفها وذكر أهميتها وأهداف وانوعها.

أولاً: تعريف تمكين العاملين.

التمكين مفهوم إداري قديم، تم التأسيس له مع بداية القرن العشرين وازدادت أهميته والكتابة عنه في بداية السبعينات استجابة لفكرة أن التنافس سيزداد في المستقبل، حيث أن المنظمات تتسارع اليوم إلى تبني هذا المفهوم لكي تستخدم أقصى الطاقات الفكرية المطورة لدى العاملين، ولقد تعددت واختلفت تعارف التمكين حيث نذكر أبرزها من خلال ما يلي:

- تعريف دافت فيشر (daft): أن التمكين هو إشعار العاملين بالتقدير من جانب المديرين وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وممارسة العملية الإدارية، من تخطيط وتنظيم بالشكل الذي يؤدي إلى قيام المديرين ببذل مجهود أكبر وكفاءة أعلى والتمكين لا يعني المشاركة في السلطة فقط بل توزيعها أيضاً¹.
- تعريف روبينز ستيفن: بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل والجاهزية للعاملين².
- تعريف جاد الرب: بأنه وصف لفلسفة إدارة المنظمة، والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة والمسؤولية عن عملية صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم³.

¹ Richard Daft, **Organization Theory and Design**, Western college publishing, 7th, United states of America, 2001.

² Robbins Stephen, **organizational Behavior concepts controversies and application**, 6th edition prentice Hall Englewood cliffs, N J-USA., 1993, p 682.

³ سيد محمد جاد الرب، **القيادة الاستراتيجية**، كلية التجارة بالإسماعيلية، قناة السويس، مصر، 2012، ص 518.

- كما يعرف التمكين Empowerment أيضا: على أنه نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال واسع من العالمية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المهام التي تختص بها، وتكون المحاسبة والمساءلة في جميع تلك الأنماط على أساس النتائج¹.
- وهو أيضا: نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار².
- ومن خلال ما ذكر من تعريفات نستنتج أن تمكين العاملين يعني اعطاء حرية وفرصة أكبر للعاملين كل في مجال وظيفته المحددة في المشاركة وإبداء الرأي قصد تحفيزهم والوصول الى زيادة دافعية العمل لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: أهمية تمكين العاملين:

- يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الأفراد، والمجموعة والمنظمة)، ويعتبر Tome Peter من أكثر الكتاب اللذين تحدثوا عن أهمية المشاركة والتمكين في المنظمات حيث يشرح في كتابه (البحث عن التميز) Waterman Robert، خصائص التميز في المنظمات، ويرى أن معظم المنظمات المبدعة هي المنظمات التي تعتمد على أسلوب التمكين باعتبار أن "الإنتاجية تأتي من الأفراد".
- لذلك تم تصنيف فوائد التمكين كما يلي:
- خلق وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن؛
 - تحقيق الإبداع في التنظيم، والذي يتميز بالسرعة؛
 - تحقيق المرونة من خلال تمكين الأفراد؛
 - بناء نظام من القيم، يعتمد على الانفتاح؛
 - تعليم الموظفين كيف يحبون التغيير؛
 - خلق رؤيا جديدة في كل المستويات³.

كما عدد Frey و Brown and Lawler وغيرهم مزايا عديدة للتمكين، تتضمن⁴:

¹ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 70.

² عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة، القاهرة، 2005، ص 10.

³ مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية، 2005، ص 27-25.

⁴ عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء، طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي؛
- شعور العاملين برضا أكبر، حيث يمارسون عمل مسؤولا أكبر ويطورون مهارات جديدة؛
- ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء؛
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء؛

- الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال.

ثالثا: أهداف تمكين العاملين:

تتمثل أهداف تمكين العاملين في¹:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار؛
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات؛
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل؛
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات؛
- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية؛
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل؛
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون؛
- القدرة على المنافسة.

رابعا: أنواع تمكين العاملين:

هناك العديد من التقسيمات لتمكين العاملين، وفيما يلي أهمها:

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، مارس 2005، ص42.

قسم Suominen عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع¹:

1- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الاعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري؛

2 - التمكين السلوكي: ويشير الى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدّها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلّها، ومن ثمّ تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل؛

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

كما قسمه كل من صمد وديويتينيك (Samad - Dewettinik) إلى فرعين هما²:

1- التمكين على المستوى الهيكلي: يتمحور حول الإجراءات الإدارية المتخذة لتمكين العاملين في مستويات تنظيمية دنيا؛

2- التمكين على مستوى الفرد: يتمحور حول التمكين النفسي للعاملين ويتركز على كل من المعنى، الكفاءة، التأثير وحرية الاختيار.

خامسا: أساليب تمكين العاملين

تعددت أساليب التمكين في المنظمات المعاصرة وذلك لاختلاف توجهات المديرين ودرجة تبنّيهم لثقافة التمكين في منظماتهم، ويشير Lashley الى العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعايير يعطيها المديرين لأهداف التمكين والتي تمثلت في³:

1- التمكين من خلال المشاركة: حيث تمنح المنظمات السلطة للعاملين في اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة وتمكين الموظفين لاتخاذ القرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه بالدرب على الاهتمام بالعملاء، والتدريب الوظيفي؛

¹ يسري زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين -دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد 2، دمشق، سوريا، 2012، ص 266.

² عبد الستار سالم عوض، العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الحادية والاربعون، المجلد 4 العدد 117، الجامعة المستنصرية، كركوك، 2018، ص 143.

³ Courad lashly, **Empowerment HR strategies**, four service excellence Elsevier, 2001. P 56.

- 2- **التمكين من خلال الاندماج:** حيث تعمل المنظمة على الاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، بحيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات في اجتماعات دورية لتوصيل المعلومات والاستشارة للحصول على معلومات مرتدة؛
- 3- **التمكين من خلال الالتزام:** حيث تعمل المنظمة على تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى على الأداء المطلوب؛
- 4- **التمكين من خلال تقليل من مستويات الإدارية:** حيث عمل المنظمة في ظل البناء التنظيمي المسطح لمستويات وخطوط سلطة أقل ما يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين، ويتطلب هذا النموذج إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، كما يتم التركيز على التدريب والتطوير.

سادسا: مداخل ومراحل تمكين العاملين

سننظر فيما يلي الى مداخل ومراحل تمكين العاملين:

أولا: مداخل تمكين العاملين

تتمثل مداخل تمكين العاملين في:

- 1- **المنظور الهيكلي للتمكين (الاجتماعي):** تعود جذور هذا المدخل إلى نظريات التبادل الاجتماعي والقوة الاجتماعية، ويتركز هذا المدخل على الظروف الهيكلية والاجتماعية التي تدعم التمكين في العمل، كما أن أساس هذا المنظور هو فكرة المشاركة بالقوة بين القائد والعاملين، من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص، المعلومات، الموارد والدعم، إذ أنه يركز على ضرورة توافر السياسات، الممارسات والهيكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة، المعرفة والمعلومات¹؛
- 2- **المنظور الإدراكي للتمكين:** يركز هذا المدخل على المنظور النفسي للتمكين على مستوى إدراك العاملين للتمكين بدال من كونه ممارسات إدارية لتفويض القوة إلى المستويات الدنيا، ولقد عبر عنه كل من سبرترز وكين بأنه معتقدات ذهنية شخصية تحدد توجه الاستباقي للفرد نحو دوره كشريك في المنظمة²؛

¹Quinn, Robert E, & Spreitzer, Gretchen M, **the Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider**, Organization Dynamics, Autumn, 1997, p 37.

²Quinn, Robert E, & Spreitzer, Gretchen M, *ibid*, P 44.

3-المنظور القيادي: حيث تعد القيادة بالتمكين أسلوباً قيادياً ينسجم مع قوة الخبرة والمعرفة وقوة الإعجاب بشخصية القائد، فالقادة الفعالون هم الذين يقومون بالتنشيط والتأثير في مرؤوسيههم وتمكينهم من خلال توفر المعلومات ونقل الصلاحيات والمسؤوليات للمرؤوسين ومنحهم الثقة في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في أعمالهم، ويعتمد أسلوب القيادة هذا على استغلال الأفكار والمواهب وإمكانيات الموظفين الجيدة في المنظمات¹.

ثانياً: مراحل تمكين العاملين.

تتمثل مراحل التمكين فيما يلي:

1-مرحلة التهيئة المبدئية: ويتم فيها تهيئة البيئة المؤسسية الداعمة لعملية التمكين وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقها، بحيث يتم فيها تعريف الأفراد بالتمكين وتوضيح دور كل واحد فيه، تحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراسة واسعة بالتمكين؛

2-مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً: يلعب دور منسق الفريق، ويستمتع للجميع، ويقوم بجمع المعلومات من أفراد المنظمة، ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم، ويتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها؛

3-مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل: تتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي لعملية التمكين وتجسيده داخل المنظمة؛

4-مرحلة التطوير: يتم فيها اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها لتحقيق أهداف المنظمة وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

المطلب الثاني: إطار مفاهيمي حول الثقافة التنظيمية.

سننظر فيما يلي إلى الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية من حيث تعريفها وأهميتها وخصائصها.

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية.

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، وهو الأمر الذي يعكس مدى اتساع وتعقد هذا المفهوم وتعدد دلالاته، فكانت أبرز التعريفات كالتالي:

¹ Menon Sanjay T, Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach, Applied Psychology, vol 50, Issue. 1, 2001, PP 155-156.

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، وأن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها، ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف¹.
- وعرفت أيضا بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد، أي أن الثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة².
- تعريف "كيرت لوين" بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها³.
- كل ما صنعتته يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الانسان أو اكتشفه وكان له دور في البيئة الاجتماعية⁴.

إن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو "القيم"، وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة. وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم تصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- تعطي إحساسا بالعضوية والانتماء وتعزيزها من خلال نظم العمل، كما أنها تعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم⁵؛

¹ شارلز هل، جارث جونز، الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 649.

² حسام سالم السجاني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص 14.

³ حسني على الزغي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد الأول، 2009، عمان، الأردن، ص 175.

⁴ حريم حسين، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في قطاع المصرفي الاردني، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد 2، 2006، ص 327.

⁵ خالد محمد بنى حمدان، وائل صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري، الأردن، 2007، ص 78.

- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتغيير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
- توفر الثقافة التنظيمية إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين سلوكهم داخل المنظمة¹؛

- توفر الثقافة التنظيمية شعورا بوحدة الهوية من قبل العاملين؛

- توفر الثقافة التنظيمية فهما أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات؛

- توفر الثقافة التنظيمية الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا؛

- توفر الثقافة التنظيمية إدارة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده².

وفي الأخير يلخص بلال خلف السكارنة أهمية الثقافة التنظيمية في أربعة نقاط محورية وهي³

● بناء إحساس بالتاريخ **History**: فالثقافة التنظيمية ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة؛

● إيجاد شعور بالتوحد **Oneness**: فالثقافة التنظيمية توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي؛

● تطوير إحساس بالعضوية والانتماء **Membership**: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم؛

● زيادة التبادل بين الأعضاء **Exchange**: وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد، ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة **HOME** على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط. . .

ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية.

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمد منها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى. ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي:

¹ محمود سلمان العمران، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005، ص 313-314.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر، ط6، عمان 2012، ص 171.

³ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 370-371.

- **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** لا تمتلك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها، وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة؛
- **الثقافة التنظيمية نظام مفتوح:** وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة يتعكس أثره على باقي العناصر الأخرى؛
- **الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور:** عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
- **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي محصل ومستمر:** حيث أن الثقافة يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتتزايد الثقافة من خلال ما يضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص؛
- **الثقافة نظام متكامل:** تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم لأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس على باقي مكونات النمط الثقافي؛
- **الثقافة التنظيمية نظام مرن:** تتكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهدافها¹.

وتنفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية²:

- أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية؛
- أنها تتمثل في القيم، والمعتقدات، والإدراكات، والمعايير السلوكية، وإبداعات الأفراد، وأنماط السلوك؛
- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل، والإنتاجية؛
- أنها الهدف الموجه، والمؤثر في فاعلية المنظمة.

رابعاً: مصادر الثقافة التنظيمية.

ومن أهم مصادر الثقافة التنظيمية ما يلي³:

- **الثقافة الوطنية والإقليمية (ثقافة المجتمع):** تعتبر ثقافة المجتمع من أهم مصادر ثقافة المؤسسة، حيث أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية... للمجتمع تلعب دوراً في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للعاملين على مستوى المؤسسة، فكل ما يصدر من تصرفات من الأفراد هو افراز للبيئة التي يعيش فيها

¹ حواطي أمال، دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك التنظيمي، مجلة المقاربات، المجلد 05، العدد 02، 2018 ص 74-75.

² Ott, J. Steven, **The Organizations Culture Perspective**, Dorsey Pres, Chicago, 1989, P 5.

³ خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، الجزائر، 2013، ص 76-77.

هؤلاء، كما أن استراتيجية المؤسسة وسياساتها وخدماتها وسماتها الاجتماعية والثقافية يجب أن تتوافق مع ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه وذلك لتكتسب الشرعية والقبول منه؛

- **شخصية المؤسسين:** أن المؤسسين الأوائل يلعبون دورا مهما في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترة التشكيل الأولى للمؤسسة، إذ تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم هم الرواد والقادة، كما أن صغر حجم التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم لدى الجماعة؛

- **الثقافة المهنية:** وهي تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من خلال وظيفته التي يؤديها في المؤسسة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة نفوذه وسلطته يمكن أن تشكل مصادرا قوية لأنماط ثقافية تميز بين الأفراد في المستويات الوظيفية المختلفة؛

- **الأحداث التي عاشتها المؤسسة وتاريخها:** يلعب تاريخ المؤسسة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، إذ يتكون هذا التاريخ من خبرات المؤسسة ونجاحاتها وإخفاقاتها التي بقيت كمرجع يعود إليه أصحاب القرار لتقدير المواقف المختلفة؛

- **طبيعة العمل:** يوجد تشابه في الثقافة داخل قطاع النشاط أو الصناعة الواحدة واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، يعني أن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة معينة تعتنقها في نفس الوقت معظم أو كل المؤسسات داخل نفس القطاع.

خامسا: مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية

سنطرق في هذا العنصر الى مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية.

1- مكونات الثقافة التنظيمية:

- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ؛

-**المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، و المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية¹؛

-**الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين؛

-**التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزلاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية²؛

-**العادات التنظيمية:** يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة؛

الموروث الثقافي للمنظمة: نقصد بالموروث الثقافي للمنظمة تلك الأحداث و المواقف التي مرت بها المؤسسة، منها ما هو إيجابي و التي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي والتي تحاول المؤسسة التغاضي عنه³.

2-أنواع الثقافة التنظيمية⁴:

للثقافة التنظيمية العديد من الانواع تختلف من مكان الى اخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه كما أن أنواعها تختلف من منظمة الى أخرى ومن قطاع الى اخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

1-حسب معايير الشمولية:

¹ حضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 266.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 358.

³ مصطفى محمود أبو بكر، السيد حسنين طه، المدير وتنمية سلوك العاملين مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع الولاء الحديثة، ط1، القاهرة، مصر، 2005، ص 147.

⁴ عائشة شيوخ، خلود عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، بجاية، الجزائر، 2016-2017، ص 18-19.

-**الثقافة السائدة:** وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوحد سلوكهم، حيث يمكن انتشارها بينهم على نطاق واسع؛

-**الثقافة الجزئية:** وهي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين قد تكون على مستوى دوائر المنظمة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

2- حسب معايير النمط:

-**الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، وتسلسل السلطة وانتقال المعلومات يكون بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام؛

-**الثقافة الابتداعية:** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الابتداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات؛

-**الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة؛

-**ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيلة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

3- حسب معايير القوة:

-**الثقافة القوية:** هي التي تنشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة؛

-**الثقافة الضعيفة:** هي التي لا تتم بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات.

سادساً: مستويات الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بثلاث مستويات وهي¹:

-**المستوى الأول:** الماديات أو ما يصنعه الأفراد، وهو أكثر مستويات الثقافة ظهوراً ووضوحاً، ويمكن ملاحظته ورؤيته بسهولة، وذلك من خلال البيئة المادية والاجتماعية في المنظمة، وكذلك اللغة المستعملة بين أفراد المنظمة

¹ براهيمية صونية، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لامين دباغين، سطيف 2، 2017-2018، ص 16-17.

والتي تستخدمها المنظمة في كتاباتها، وأيضا السلوك العلني لأفراد المنظمة والابتكارات... إلخ، وبرغم أن هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة التنظيمية وضوحا ويمكن ملاحظته بواسطة الأفراد من خارج المنظمة، إلا أنه لا يعطي تفسيراً كافياً لفهم ثقافة المنظمة، حيث أن أفراد المنظمة لا يكونون بالضرورة على وعي تام به فهو بالنسبة لهم شيء مألوف اعتيادي وجزء من حياتهم اليومية؛

-المستوى الثاني: وهو القيم، حيث تمثل القيم قلب الثقافة وجوهرها، ويعتبر هذا المستوى على درجة أكبر من حيث وعي إدراك أفراد المنظمة له، حيث تحدد القيم ما هم مقبول وما هو غير مقبول، وما هو مفضل وما هو غير مفضل بالنسبة لأعضاء المنظمة، كما تساعد القيم على حل المشكلات التي تواجه المنظمة؛

-المستوى الثالث: ويمثل الافتراضات الأساسية، وهي مجموعة الاعتقادات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات ولا تقبل التشكيك فيها ويعتبر هذا المستوى بمثابة الأساس للثقافة، وتتمثل هذه الافتراضات فيما يلي: العلاقات مع البيئة، طبيعة الأنشطة البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.

المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين والثقافة التنظيمية

تسعى المنظمات من خلال التمكين إلى تقديم وتطوير خدمات أفضل فالعديد من الدراسات تعرف تمكين كدافع المهمة الجوهرية أو دافع يعكس تناسب الشخص وثقافته بتمكين العاملين يساهم في خلق ثقافة توعية متكاملة تشجع على الانسجام في بيئة الأعمال من خلال المشاركة - طرق العمل - وتفويض السلطة كما أنها تساهم في وجود اتفاق بين أهدافها وقيم ثقافة هؤلاء 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 خلالها ذلك إن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة

أولاً: التمكين بالمشاركة والثقافة التنظيمية:

يعد التمكين بالمشاركة في اتخاذ القرارات هو الطريق الصحيح للنجاح والتميز ولقد وجد أن الشركات الناجحة تعتبر العامل مديراً في موقعه وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات تساعد على مواجهة ما يتعرض له من مواقف كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد الرضا الوظيفي والإنتاجية. كما يشجع على المشاركة والتعاون وروح الفريق يزيد من دافعية العمال للإنجاز والعمل فتكتسب المنظمة ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع وتحفز العمل الجماعي وعمل الفريق والعكس صحيح¹.

¹ حسين بقاط، بوبكر نعرو، دور التمكين في المشاركة المعرفة بين العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، مجلة الاقتصادية والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 2، 2021، ص 358.

ثانيا: تمكين بفرق العمل والثقافة التنظيمية:

التمكين في العمل هو إن الشخص المسؤول سواء كان مديرا أو مشرف يساعد العاملين الذين كلفهم بمهمة معينة ويؤمن لهم الاحتياجات أدوات معينة -أجهزة معينة - مساعدين - إعانات مالية - من اجل تأدية العمل المطلوب بأكمل وجه مع تهيئة الظروف المساعدة للنجاح من اجل التميز لذا يجب توفير مقومات النجاح تأمينية للعاملين أو فريق العمل فالعمل الجماعي يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال عملية التنسيق بين الأفراد و الأعمال مقارنة بمساهمة الذي يعمل بمفرده لذا أصبح تكوين مناخ تنظيمي جديد يتقبل الأفكار الجديدة مرتبطا في جانب أساسي منه التشجيع على العمل الجماعي¹.

ثالثا: تمكين بتفويض السلطة والثقافة التنظيمية

وهو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون رجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم، ويعتبر التفويض نشاطا إداريا جوهريا قائما على أساس تكليف الآخرين بوظائف بحيث يتم التطبيق بطريقة مثمرة في إكمال المهام المفوضة إليهم.

كما يوفر فرص تطوير وترسخ علاقات جيدة مع الموظفين وبالتالي تحقيق للمنظمات النمو والاستمرار والتطوير من خلال منح الاستقلالية وتوفير الإدارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية كما يساعد التفويض على رفع الروح المعنوية والشعور بالثقة لدى المفوض مما يساهم في تطوير إدارة المنظمة وتعزيز الثقافة التنظيمية فيها².

¹ زقار ليلي، بلقرع فاطمة، اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 69.

² عبد الرزاق سلام وآخرون، التمكين الاداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين، دراسة استطلاعية لاراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 06، العدد 01، 2020، ص 108.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين مطلب لدراسات السابقة لكل من المتغير التابع والمستقل والمتغيرين معا ومطلب لمناقشة الدراسات السابقة وعرض محل الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنتطرق فيما يلي الى اهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين:

تتمثل الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين فيما يلي:

1-دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة بعنوان " أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية " ¹:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، حيث قام الباحث بتطوير استبانة شملت (38) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم توزيع (65) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (61) بما يشكل نسبة (93،5٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة، في ضوء ذلك جرى تجميع الاستبانات وتحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- ان مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز الذاتي، بيئة العمل وبناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مرتفعاً؛
- مستوى السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية مرتفعاً.

2-دراسة كريمة توفيق بعنوان "تمكين العاملين" ²:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية التمكين الوظيفي وإلى الإشارة إلى الصياغات الملائمة للتمكين وإيضاح الأسس والمبادئ التي يجب الاعتماد عليها من طرف المديرين، حيث اعتمد الباحث في دراسته في الجانب الميداني على أسلوب دراسة الحالة، من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانياً ودراسة مدى تطبيقها في مؤسسة الاسمنت بسور غزلان وتم الاعتماد على أسلوب المقابلة والملاحظة والاستبيان باختيار عينات موزعة على كل

¹ عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.

² كريمة توفيق، تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور غزلان SC SEG، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008.

الدوائر والمصالح، حيث عدد عمالها 609 عامل تنقسم إلى إطارات، أعوان تنفيذ، ويتم اختيار عينة عشوائية بسيطة يسهل جمع البيانات فيها، تم الرد على 60 استبانة، ومن خلال الاستبيان الذي قامت به الباحثة توصلت إلى أنه لا يوجد مساحات من الحرية والاستقلالية في أخذ القرارات بل يجب الرجوع دائما إلى المسؤول.

3-دراسة ولد حسن سيد محمد بعنوان " أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة"¹:

هدفت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على المقومات و العوامل و الوسائل الرئيسية التي تساهم في بناء وتدعيم أداء العاملين وكيفية تجسيده في واقع المؤسسات حيث قام الباحث بتوزيع استبيان على جميع عمال المؤسسة الموريتانية للنقل البحري البالغ عددهم (40) عامل الذي زاد سنة 2010 من (36) إلى (40) عاملا وتم استرجاع (27) استبيان فقط حيث انحصر الاستبيان عليهم فقط ومع تحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، تم التوصل إلى النتائج التالية: تبين أن هناك اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة لدى الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري من حيث مدى مساهمتها في تعزيز المشاركة المدعمة وذلك بنسبة (60٪) وهي نسبة دون المستوى المطلوب وتحتاج إلى المزيد من التحسينات، واجمالا يمكن القول أن مقومات تمكين العاملين في بيئة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري تقع في المتوسط وهي مازال متواضعة تحتاج إلى المزيد من التحسينات.

4-دراسة Hasnain Raza And Other²

بعنوان
Empact Of Employee Empowerment On Job Satisfaction Of Employees
In Corporat Banking Sector Employees Of Pakistan

تأثير تمكين الموظفين على الرضا الوظيفي للموظف في القطاع المصرفي في باكستان

تهدف هذه الدراسة الى تحليل تأثير تمكين الموظف على الرضا الوظيفي للموظف في القطاع المصرفي في باكستان، حيث تم استخدام تقنيات اخذ العينات الملائمة لتحديد حجم العينة للدراسة وتم تدوير استبانات الدراسة الاستقصائية في فروع مختلفة من البنوك وكذلك اسلوب المقابلات اين تم تحليل البيانات باستخدام SPSS عن طريق اساليب التحليل الوصفي وتحليل المصدقية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار.

¹ ولد حسن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2011.

² Hasnain Raza And Other. Impact of job satisfaction on facet of organizational commitment (affective, continuance and normative commitment): A study of banking sector employees of Pakistan, World Applied Sciences Journal, No 01, 2013 .

وتوصلت الدراسة من تحليل الارتباط إلى أن تمكين الموظف يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للموظف، ومن خلال تحليل الانحدار وجدت أنه توجد علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي، ومنه معادلة الانحدار اوجدت أنه زيادة وحدة واحدة في التمكين النفسي تزيد من الرضا الوظيفي بمقدار 0.682 وحدة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التمكين والرضا الوظيفي بين موظفي القطاع المصرفي في باكستان.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

سنطرق فيما إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

1-دراسة وهيبه عيساوي بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الثقافة السائدة بالمؤسسة الجزائرية، والسعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم، والتأكد من وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ودرجته للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة ببشار، اعتمدت على المنهج الاحصائي الوصفي، كما اعتمدت على الملاحظة والاستبانة في جمع المعلومات حول مجتمع البحث المقدر ب (239) أما عينة الدراسة فكانت (60) فرد تمثل عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة حيث تم جمعها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى النتائج التالية:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية للنجاح أو فشل للمؤسسات؛
- تكمّن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه من عوامل تنظيمية وأخرى شخصية؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال التأثير بشكل مباشر على مستويات الأداء والفعالية.

2-دراسة شكاوي سهام بعنوان " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة "²:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أحد أهم العوامل المكون للبيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في هوية المنظمة وثقافتها والإحاطة بهذا المفهوم، كما هدفت إلى معرفة كيف يمكن أن تكون الثقافة في المنظمة قوة دافعة لتحسين أداء العاملين وكيف يتم استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وقد قامت الباحثة باستخدام المقابلة والمعاينة والاستبانة وطبقت على عينة قصدية مكونة من (70) فرد واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

¹ وهيبه عيساوي، تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011.

² شكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير منظمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2006.

- هناك علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية ونجاعة المنظمة، ينبغي تغيير الثقافة التنظيمية وتطويرها بما يتناسب تغيرات البيئة للداخلية والخارجية للمنظمة وهذا بهدف المحافظة عليها دائما كأداة فعالة لتحقيق التفوق والنجاح.

3-دراسة خير الدين جمعة بعنوان "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الكوابل الكهربائية، إبراز مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، معرفة مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، وقد استخدمت في الدراسة المنهج الافتراضي الاستنباطي بالاعتماد على أداة الاستبيان، ومن النتائج التي توصلت إليها: أن مستوى ثقافة المؤسسة جاء متوسط حيث بلغ المتوسط المرجح لثقافة المؤسسة (3،246)، واحتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3،254)، مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل دراسة جاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط المرجح لأداء الموارد البشرية (3،819)، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

4-دراسة Lund Daulatran B²

بعنوان "Organizational Culture And Job Satisfaction": الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

هدفت الدراسة إلى محاولة اختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية.

حيث بلغ حجم العينة 1800 موظفا، وتم استبعاد 87 استمارة كوسائل غير قابلة للاستلام، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم وصف الخصائص المهيمنة لكل من أنواع الثقافات الأربعة، وكل أنواع هذه الثقافات تم عرضها كبدائل لكل سؤال وذلك لإعطاء المشاركين الفرصة للإشارة إلى كل من أنواع الثقافة ومدى صلابتها، حيث تم التطرق إلى نوع التنظيم ودور القيادة وتماسك المنظمة ومدى أهمية الموارد الانسانية والقيم والمنافسة.

¹ خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.

² Lund Daulatran B, **Organizational Culture On Job Satisfaction**, The Journal Of Business And Industrial Marketing, Vo118, N3,2003.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية هي كالتالي: التعاطف الإنساني، الانجاز، القوة، النظم والادوار، ووجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتي النظم والقوة، في حين أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافتي الانجاز والتعاطف الإنساني، وبالتالي فتأثر أنواع ثقافة المنظمة على الرضا العامل تختلف من الاحسن إلى الاسوأ عن طريق التواصل بين العمليات العضوية.

ونتائج هذه الدراسة لا يمكن تعميمها لأنها أجريت في بيئة مختلفة، فالجتمع الأمريكي خليط من الاجناس والثقافات.

ثالثاً: الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين العاملين والثقافة التنظيمية

سننظر فيما يلي الى الدراسات التي جمعت بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية

1-دراسة دزيرية نصرات وأخريات بعنوان " تمكين العاملين وأثره على تعزيز الثقافة التنظيمية" ¹:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تمكين العاملين بأبعاده (مشاركة المعلومات، فرق العمل، تفويض السلطة) في تعزيز الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، العادات و التقاليد، البيئة المادية) حيث أجريت الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الفصل النظري كوصف الحقائق واستمارة استبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (50) عامل بالشركة، وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وتقدير النموذج القياسي تم استخدام برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات أثر معنوي بين تمكين العاملين و الثقافة التنظيمية، حيث كان بعد فريق العمل الأكثر تأثيراً في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمقارنة مع باقي الأبعاد الأخرى للتمكين.

2-دراسة كيسري مسعود بعنوان "أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية" ²:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني استراتيجية تمكين العاملين بأبعادها (العمل الجماعي، الحرية والاستقلالية، التحفيز) في مؤسسة أرسلو مثال الجزائر، وتأثيرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، ولهذا الغرض قمنا ببناء استمارتين الأولى توجهنا بها إلى إدارات المؤسسة فيما يخص المتغير المستقل، وأما الاستمارة الثانية فقد توجهنا بها إلى العمال المسيرين والعمال المتنفيدين في ما يخص المتغير التابع، أشارت النتائج المتواصل

¹ دزيرية نصرات وأخريات، تمكين العاملين وأثره في تعزيز الثقافة التنظيمية، مذكرة ماستر تخصص ادارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2022.

² كيسري مسعود، أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 08، 2017.

إليها بعد المعالجة الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وبناءً على ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها اعتماد التمكين كاستراتيجية إدارية، وربطها بالاستراتيجية العامة للمؤسسة.

3-دراسة بطاهر بخته بعنوان "استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة"¹:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية مساهمة تمكين العاملين في تعزيز ثقافة التنظيمية للمؤسسة، لهذا فقد قامت بدراسة ميدانية في مؤسستي الكلور وأدوية بمستغانم، حيث اعتمدت على المنهج التحليلي والوصفي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي اعتمدت على منهج دراسة حالة، حيث قامت الباحثة بتوزيع (64) استبيان على موظفين بكلتيهما وتم إرجاع حوالي (38) استبيان فقط، حيث توصلت إلى ارتباط ضعيف موجب بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية للمؤسستين، وبهذا استخلصنا إلى أن استراتيجية تمكين العاملين تساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسستين.

المطلب الثاني:

سيتم في هذا المطلب مناقشة دراسات السابق وموقع الدراسة الحالية منها.

أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من أهم المراحل المنهجية في البحث العلمي استطلاع الأبحاث السابقة بهدف التعرف على إسهامات البحث، ومن خلال استعراضنا لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، من خلال دراسة متغيرات الدراسة تبين ما يلي:

1- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتمثل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في:

-من حيث المنهج: تميز المنهج المتبع في الدراسات السابقة بكونه منهج استطلاعي وصفي في أغلبه مما يتفق مع دراستنا إلى حد كبير كونه مناسب لوصف الواقع، وقد نجد بعضها أدمج بعض المناهج الأخرى لضرورة التحكم في الدراسة؛

-من حيث المتغيرات: تناولت الدراسة الحالية متغيرين كالعديد من الدراسات السابقة، كما هدفت إلى إبراز العلاقة بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية، في حين تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة كالرضا الوظيفي

¹ بطاهر بخته، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2018.

والسلوك الابداعي،... وقد اتفقت دراستنا مع دراسة دزيرية نصرات وآخرون بعنوان « تمكين العاملين وأثره على تعزيز الثقافة التنظيمية » مذكرة ماستر إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2022 ودراسة بطاهر بختة بعنوان « استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة » مجلة افاق الدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، طالبة دكتوراه جامعة مستغانم، الجزائر 2017؛

-من حيث المكان والزمان: تمت الدراسة الحالية في ولاية الوادي سنة 2023 في حين تمت الدراسات السابقة في بيئات عربية متنوعة وكانت خلال سنوات مختلفة؛

-من حيث الأداة: تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأداة المستعملة وهي الاستبيان، وذلك للدور الهام الذي تلعبه هذه الأداة في الوصول إلى نتائج مرضية؛

من حيث العينة: استخدمت معظم الدراسات السابقة عينات بسيطة ومشابهة لدراستنا.

ثانيا: أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بناء على ما تم استعراضه من أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة اتضح أن الدراسات السابقة لم تقم باختيار موضوع الثقافة التنظيمية كمتغير تابع لموضوع تمكين العاملين، إذ أنها تناولت متغير تابع بسيط كالرضا الوظيفي، السلوك الإبداعي... في حين أن الدراسة تناولت موضوع المتغيرين معا لما لهما من تأثير على نشاط سير المؤسسة.

كما تميزت دراستنا الحالية بكونها استفادت من الدراسات السابقة وخبرات الباحثين، لذا تأتي هذه الدراسة لتكمل مسار الدراسات السابقة للوصول إلى أفضل النتائج.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال استعراض ما سبق تبين أن تمكين العاملين استراتيجية هامة لبلوغ أهداف المؤسسة وذلك من خلال الممارسة الجيدة لبرامج التي تحفز الموظفين على مشاركتهم بالأفكار المبتكرة واستخدام مهاراتهم من أجل المساهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تلعب دورا كبيرا في التأثير على سلوك وأراء العاملين داخل المنظمة فهي تعتبر الأساس في فهم مواقفهم وتحفيزهم وزيادة دافعية العمل لديهم لتحقيق أهداف المنظمة والالتزام بها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، سيتم في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، وذلك بغية معرفة تأثير تمكين العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية في المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد إلى إعداد استمارة استبيان احتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الاستمارات على عينة الدراسة، وانطلاقاً من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هي:

- **المبحث الأول:** تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز؛
- **المبحث الثاني:** الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

سيتم في هذا المبحث تقديم المؤسسة باعتبارها ميدان الدراسة، حيث تم تقسيمه الى ثلاث مطالب على النحو التالي:

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز

هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. وللتعرف أكثر على هذه الشركة سنتطرق إلى كل من نشأتها أو تاريخها بالجزائر وكذلك الموقع الجغرافي لها.

أولاً: نشأة الشركة الأم.

يعود تاريخ الكهرباء والغاز بالجزائر إلى:

المرحلة الأولى: 5 جوان 1947: إنشاء كهرباء وغاز الجزائر EGA بالمرسوم 47-1002 يسند تسيير المؤسسات المؤممة للكهرباء والغاز في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تدعى شركة كهرباء وغاز الجزائر EGA.

المرحلة الثانية: 1969: إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز: بالمرسوم رقم 69/59 من يوم 26 جويلية الصادر بالجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969 أنشئت الشركة الوطنية للغاز (سونلغاز) محل الكهرباء والغاز بالجزائر (EGA) التي حُلّت حسب نفس المرسوم، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد. إن احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما أن سونلغاز وجدت نفسها وقد أُسند لها احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (الصناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل) وقد تطلب ذلك إنجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

المرحلة الثالثة: 1983: إعادة هيكلة سونلغاز لأول مرة وستنشئ 5 شركات تابعة لها

- كهربيف (KAHRIF): الأشغال الكهربائية؛

- كهركيب (KAHRKIB): تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية؛

- كنانغاز (KANAGAZ): إنشاء قنوات نقل وتوزيع شبكات الغاز؛

- إنرغا (INERGA): أشغال الهندسة المدنية؛

- AMC: صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

المرحلة الرابعة: 1991: نظام أساسي جديد لسونلغاز: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغير من طبيعتها القانونية وتصبح المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC (قرار تنفيذي رقم 91-475 ليوم 14 ديسمبر 1991).

المرحلة الخامسة: 1995: سونلغاز (EPIC) كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

المرحلة السادسة: 5 فيفري 2002: تحول المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري إلى شركة قابضة لشركات ذات أسهم تمارس بواسطة فروعها نشاطات إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

المرحلة السابعة: 2004 إنشاء ثلاث شركات "مهن"

- شركة إنتاج الكهرباء (SPE)؛

- شركة مسير شبكة نقل الكهرباء (SDC)؛

- شركة مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)؛

المرحلة الثامنة: 2005 إنشاء الشركة المدنية لطب العمل وشركة البحث وتطوير الكهرباء والغاز.

المرحلة التاسعة: 2006 بروز أربع شركات توزيع الكهرباء والغاز:

- شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة (SPA)؛

- شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC)؛

- شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE)؛

- شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (SDO).

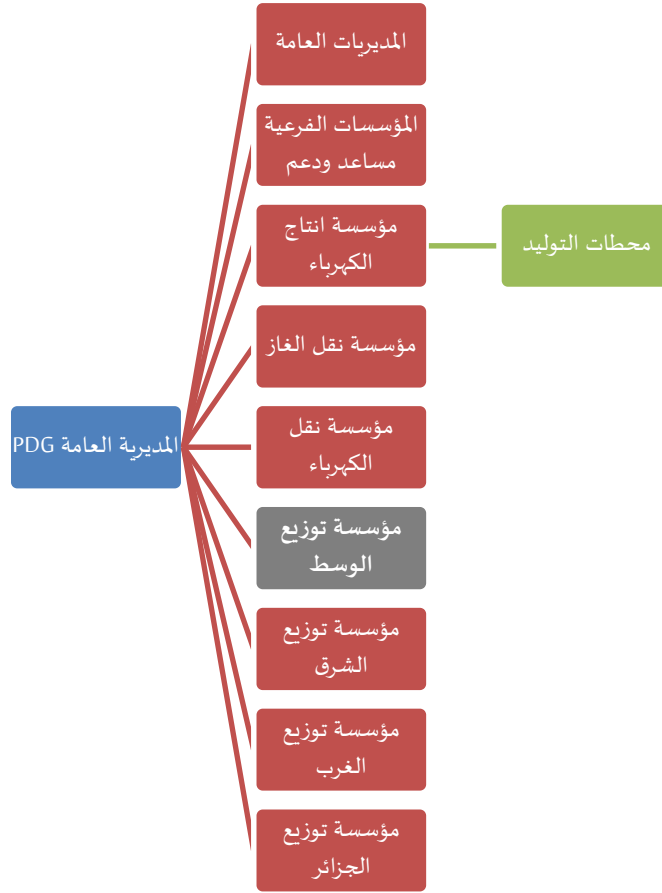
- المرحلة العاشرة: 2007 إنشاء معهد التكوين في الكهرباء والغاز.

المرحلة الحادي عشر 2009 : إنشاء شركات الهندسة وأنظمة المعلومات والتسيير العقاري ليتم استكمال تحويل سونلغاز إلى شركة قابضة لشركات.

ثانيا: هيكل المؤسسة الأم.

يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز فيما يلي:

الشكل رقم 01-02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (سونلغاز) بالوادي

المطلب الثاني: نشأة وهيكلية المديرية الفرعية للكهرباء والغاز بالوادي

سيتم التطرق فيما يلي الى نشأة وهيكلية المديرية الفرعية للكهرباء والغاز بالوادي

أولاً: نشأة المديرية الفرعية للكهرباء والغاز بالوادي.

في فترة سابقة كانت منطقة الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة ونظرا للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، حيث تقع هذه الأخيرة في وسط المدينة في شارع محمد خميسي. في عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات (الوادي، المغير والديلة) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها:

• وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات تسديدات)؛

• وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية)؛

حيث تقدر الطاقة التشغيلية للمديرية ب 297 عامل من بينهم 19 عنصر نسوي.

الجدول رقم 01-02: عدد موظفي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية الوادي

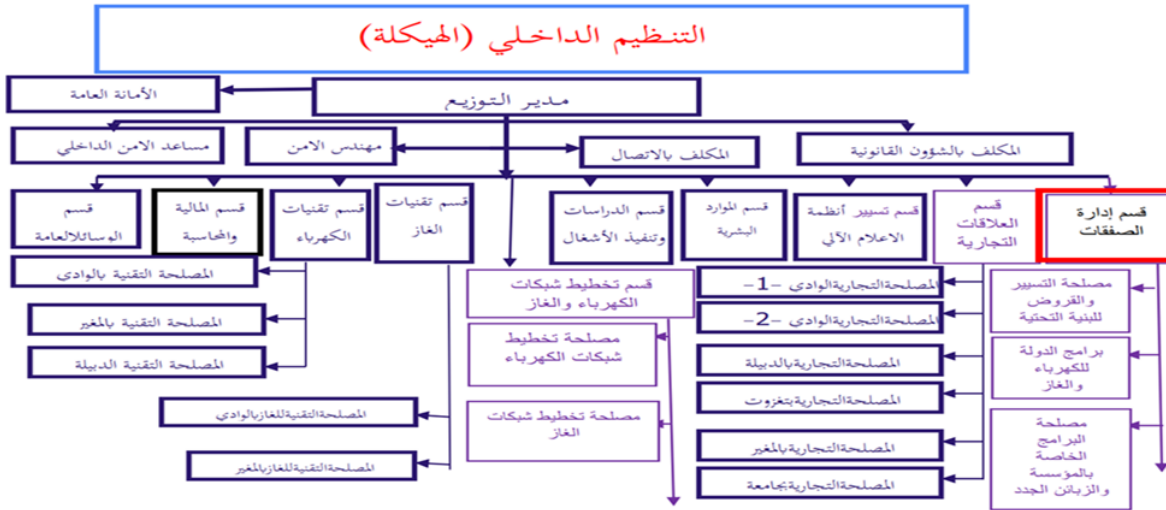
شريحة المستخدمين	عدد المستخدمين	منهم عنصر نسوي	نسبة العنصر النسوي
اطارات	72	03	4%
عون تحكم	166	09	6%
عون تنفيذي	49	05	11,6%
المجموع	297	19	21.6%

المصدر: قسم الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية الوادي

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالوادي

للقيام بأعمال المؤسسة في ظروف حسنة تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من الأقسام والمصالح التالية:

الشكل رقم 02-02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية الوادي



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي

يتكون الهيكل التنظيمي من:

01) **المدير التوزيع:** ويتمثل دور المدير في الإشراف على جميع العمليات التي يقوم بها الفرع والمصادقة عليها

ويقوم بدراسة جميع التقارير وتحليلها وتقديم نسخ منها للسلطات العليا ويتمثل دوره كذلك في مراقبة اداء العمال

لعملهم وهو يمثل الفرع في المديرية الجهوية والمؤسسة الأم؛

02) الأمانة العامة: تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالتنسيق وتوزيع المراسلات وتوجيهها بين الأقسام ومصالح الشركة؛

03) المكلف بالشؤون القانونية: يعد الممثل القانوني للشركة أمام القضاء (المحكمة، المجلس القضائي، المحكمة العليا)؛

04) المكلف بالاتصال: ويتمثل مهامه في ما يلي:

- تطوير وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء؛
- المشاركة مع الإدارة العليا للشركة؛
- اقتراح الموضوعات على الدعاية والمعلومات؛
- المحافظة على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام (تلفزيون، راديو، صحف....).

05) مهندس أمن: يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط الزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية؛
- تحضي اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية؛
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن؛
- إعدادا لإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

06) مساعد الأمن الداخلي: يقوم المسؤول بالمهام التالية:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران)؛
- تقديم تقدير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها؛
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ؛
- إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

7- أقسام مديرية التوزيع:

7-1- قسم العلاقات التجارية Division relations commerciaux: يضم هذا القسم مجموعة وكالات تجارية: اثنان منها داخل مدينة الوادي، الدبيلة، حاسي خليفة، المقرن، تغزوت، الرقيبة.

7-2- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية: ويقوم بـ :

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها؛

• تطوير المعلوماتية وطبع الفواتير الكهربائية؛

• تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

7-3- قسم الموارد البشرية:

• تكوين الموظفين وتأهيلهم؛

• تسيير الموارد البشرية كالنظف، الحضور، الغياب، التكوين، العطل، الجور.

7-4- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال: واغلب مهامه بالميدان، له ثلاثة مصالح:

- مصلحة الدراسات والأشغال؛

- مصلحة السوق والبرمجة؛

- مصلحة تسيير الاستثمار.

7-5- قسم تقنيات الكهرباء والغاز: يهتم بمراقبة استغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير

الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال تحت التوتر الكهرباء (TST)

7-6- قسم المالية والمحاسبة: ويقوم بعدة مهام أهمها:

• تحضير الميزانية؛

• إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية؛

• ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية؛

• تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية.

7-7- قسم الوسائل العامة:

• تسيير الوسائل المادية؛

• مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات؛

• تسيير بريد المديرية؛

• السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة؛

• تمويل مختلف المصالح؛

• الاهتمام بالمشتريات؛

• تنظيم حضيرة السيارات (التأمين، المتابعة، الوقود).

7-8- قسم الصفقات العمومية: وهي قسم مهم يتعامل مع كافة الأقسام وبصفة خاصة قسم العلاقات التجارية المتمثل في الزبائن الجدد وقسم الدراسات وتنفيذ الأشغال وهو قسم مسؤول على إدارة ومتابعة الاستثمارات داخل المؤسسة في مجالاتها الثلاثة:

استثمارات برامج الدولة للكهرباء والغاز؛

استثمارات المشاريع الخاصة والزبائن الجدد للكهرباء والغاز؛

استثمارات مشاريع البنية التحتية؛

ومن مهامه:

- إجراء المناقصات الوطنية والمحلية؛

- التأهيل التقني والتجاري للمقاولين؛

- متابعة الفوترة الخاصة بالمقاولين والأمر بالدفع؛

- إبرام الصفقات والعقود المتعلقة بمشاريع الكهرباء والغاز؛

- إرسال التقارير الدورية والشهرية الخاصة بالاستثمارات داخل المؤسسة إلى المؤسسة الجهوية.

المطلب الثالث: دور وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

أولا: دور المؤسسة

للمؤسسة دور هام جدا في الاقتصاد الوطني ومستجباتها تعتبر أن المصدر الحيوي للقطاعات الاقتصادية (زراعة، صناعة، خدمات) ففي ميدان الصناعة نجد أن الطاقة الكهربائية والغازية تستعملان في مختلف المصانع الاستراتيجية والتحويلية هذا لأن كل الآلات الموجودة على مستوى هذه المصانع تعمل بالكهرباء والغاز، كما لها دور كبير في تمويل القطاع الزراعي، اما على مستوى قطاع الخدمات فإن مجمل وسائل النقل تستعمل مادة الغاز وكذا دور الكهرباء في الانارة العمومية كما أنها توفر مناصب عمل للعاطلين عن العمل.

ثانيا: أهداف المؤسسة

ورد في المادة 06 من المرسوم رقم 26-195 المتضمن القانون الاساسي للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بانها تهدف الى:

- انتاج الكهرباء والغاز في الجزائر ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛

- نقل السوق لتلبية حاجات السوق؛

- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء الجزائر أو في الخارج وتسويقه؛
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
- دراسة كل شكل أو مصدر للطاقة وترقيته وتنميته؛
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو الخارج؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية كل نشاط يترتب عليه فائدة سونلغاز.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

سيتم في هذا المبحث التطرق للمنهجية التي تم اتباعها في هذه الدراسة من خلال ابراز مجتمع وعينة الدراسة كما والتطرق الى طرق جمع البيانات.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات

من خلال هذا المطلب سيتم التعريف بالطريقة المنتهجة في هذه الدراسة ألا وهي الاستمارة الاستبائية وأيضاً معرفة المراحل التي سنقوم بها من خلال إعداد الاستمارة وطريقة توزيعه وفي الاخير سنتطرق الى العينة المدروسة.

أولاً: الطريقة

يشمل هذا العنصر تحليل مجتمع وعينة الدراسة.

1- منهجية الدراسة

يقوم المنهج بتبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظراً لطبيعة موضوع بحثنا في تأثير تمكين العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية في المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي، كما ان طبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع البحث فهو يركز على الاستبيان، لذلك سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

2-مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع وحدات المعاينة التي تنتمي الى مجتمع الدراسة، حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها"¹، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في العاملين بالمديرية الفرعية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

3-عينة الدراسة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعاً في معظم البحوث العلمية، وتعرف بأنها: "نموذجاً يشمل ويعكس جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل

¹ فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 18.

تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث¹، أما عينة الدراسة فقد اقتضت على العاملين بالمديرية الفرعية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، وقد تم توزيع 65 استمارة على جميع أفراد العينة، في حين تم استرجاع 50 استمارة وتم استبعاد 15 استمارات. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-02): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات المدروسة	نسبة الردود
65	50	15	01	49	%75.38

المصدر: من إعداد الطلبة.

ثانياً: الأدوات

يشمل هذا العنصر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

1- الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عدداً من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها"²، وقد تطلب بناء الاستمارة عدة مراحل هي:

1-1 مرحلة تصميم الاستمارة

تم إعداد الاستمارة خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بتأثير تمكين العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستمارة أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الاستمارة ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

سبقت محاور الاستمارة ديباجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار البازوري العلمية، الأردن، 2013، ص 186.

² محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011، ص 205.

المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

1-2 محتوى الاستمارة

احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 5 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم 01).

❖ **الجزء الأول:** يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من خمسة فقرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوضعية المهنية).

❖ **الجزء الثاني:** يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

• **المحور الأول:** تمكين العاملين (المتغير المستقل)، ويتكون من 12 فقرة، مقسمة على ثلاثة أبعاد:

- **البعد الأول:** المشاركة المعلومات: يتكون من 4 فقرات؛

- **البعد الثاني:** فريق العمل: يتكون من 4 فقرات؛

- **البعد الثالث:** تفويض السلطة: يتكون من 4 فقرات؛

• **المحور الثاني:** الثقافة التنظيمية (المتغير التابع)، ويتكون من 14 فقرة، مقسمة على ثلاثة أبعاد:

- **البعد الأول:** القيم: يتكون من 4 فقرات؛

- **البعد الثاني:** العادات والتقاليد: يتكون من 5 فقرات؛

- **البعد الثالث:** بيئة العمل المادية: يتكون من 5 فقرات.

1-3 مرحلة صدق الاستمارة

قبل اختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي؛ فالثبات الداخلي فيُقصد به مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد اقتضت هذه الدراسة على اختبار درجة الثبات الداخلي للاستبانة فقط، وذلك بالاعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الاساتذة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

أ-التحكيم من قبل الاساتذة

بعد الانتهاء من تصميم الاستثمار وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الأساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين؛

- تفادي وتجنب استخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

ب-حساب معامل الفا كرومباخ: يظهر الجدول التالي معامل الفا كرومباخ لمحاو الاستبانة ولإجمالي فقراتها:

الجدول رقم 02-03: معامل الثبات لفقرات الاستثمار (ألفا كرومباخ).

الرقم	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
12-01	تمكين العاملين	12	0.831	0.911
26-13	الثقافة التنظيمية	14	0.890	0.943
26-01	كل فقرات الاستثمار	26	0.920	0.959

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (03-02) الذي يوضح معامل الثبات لفقرات الاستثمار (معامل ألفا كرومباخ)، نلاحظ بأن أعلى معامل ثبات حققه المحور الثاني المتعلق بالثقافة التنظيمية وذلك بمعامل ثبات قدره 0.890 ومعامل صدق قدره 0.943، يليه المحور الاول والمتعلق بتمكين العاملين بمعامل ثبات قدره 0.831 ومعامل صدق قدره 0.911.

فيما بلغ معامل الثبات لمحاو الاستبانة ككل 0.920 وهي قيمة ممتازة تزيد عن القيمة المقبولة 0.6 مما يدل على توفر درجة عالية جدا من الثبات الداخلي، وهو مؤشر على قدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة.

1-4 توزيع الاستثمار

بعد الانتهاء من تصميم وإعداد الاستثمار جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة، مع حرص الباحث على التواجد أثناء عملية ملئها من طرف الأفراد المعنيين من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يُصادفان الأفراد أثناء عملية ملء الاستثمار، وذلك حتى تكون إجاباتهم أكثر دقة وموضوعية، كما تم ترك الاستثمارات عند بعض افراد العينة بسبب تعذر الحضور أثناء عملية ملئها.

3- مقياس ليكارت

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وهو مناسب لمعرفة دور تمكين العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-04): درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطلبة.

بما أن قيمة المتوسط المعياري هي متوسط أوزان الدرجات الخمس المشار إليها في الجدول أعلاه فإن:
 $3 = 5 / (5+4+3+2+1)$ وهي قيمة المتوسط الحسابي المعياري، والتي على أساسها سيتم اختبار فرضيات الدراسة في مراحل لاحقة.

ومن أجل تحديد بداية منطقة كل اجابة في مقياس ليكارت الخماسي تم إتباع الخطوات التالية:

- 1- حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من اعلى قيمة في المقياس ($4=1-5$)؛
- 2- قسمة 4 على أكبر قيمة في المقياس (5) والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية وهي $(0.8=5/4)$ ؛
- 3- تكون نهاية الخلية الأولى من مقياس ليكارت الخماسي ($1.80=1+0.8$)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 1 والقيمة 1.80 يعد ضمن الخلية الأولى " غير موافق بشدة"؛
- 4- تكون بداية الخلية الثانية من 1.8 ونهايتها تكون ($2.60=1.8+0.8$)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 1.8 والقيمة 2.60 يعد ضمن الخلية الأولى "غير موافق"؛
- 5- تكون بداية الخلية الثانية من 2.60 ونهايتها تكون ($3.40=2.60+0.8$)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 2.60 والقيمة 3.40 يعد ضمن الخلية الأولى "محايد"؛
- 6- تكون بداية الخلية الثانية من 3.40 ونهايتها تكون ($4.20=3.40+0.8$)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 3.40 والقيمة 4.20 يعد ضمن الخلية الأولى "موافق"؛
- 7- تكون بداية الخلية الثانية من 4.20 ونهايتها تكون ($5=4.20+0.8$)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 4.20 والقيمة 5 يعد ضمن الخلية الأولى "موافق بشدة"؛

ثالثاً: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

تتمثل الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في دراستنا في:

1- الأدوات الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة، ومن هذه الأدوات نجد:

- **المتوسط الحسابي المرجح:** يعرف بأنه: "مجموع القراءات مقسوماً على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداماً"¹؛

- **المدى:** "هو البعد بين أكبر وأقل قيمة وهو يتأثر بالقيم الشاذة"²؛

- **اختبار بيرسون:** وهو معامل ارتباط خطي بسيط يقيس قوة اتجاه العلاقة بين متغيرين فقط، وهذا المتغيران هما متغيران كميان أي يعبر عنهما بالأرقام³.

2- البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم استعمال برنامج spss v21 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظراً لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية

سيتم فيما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوضعية المهنية حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

¹ حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 96.

² وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008، ص 16.

³ مازن نعمان عبد الله، محاضرات في مادة مبادئ الإحصاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2017/2018، ص 30.

1- تحليل خصائص أفراد حسب الجنس

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس:

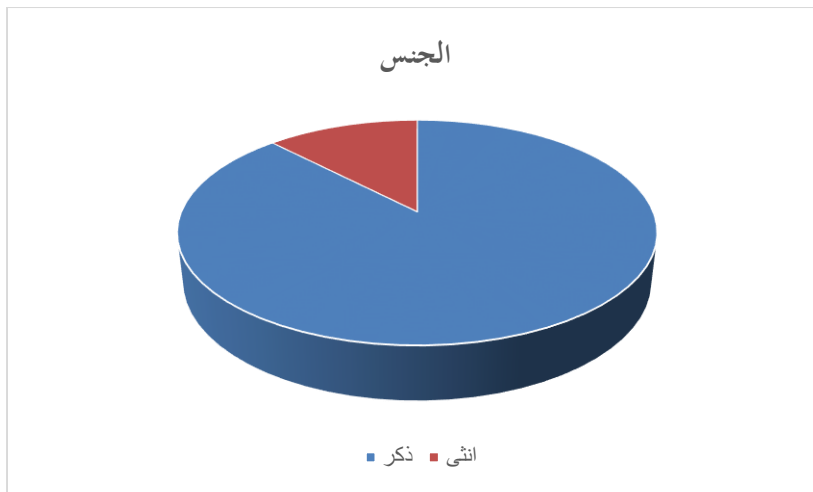
الجدول رقم (02-05): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	البيان
87.8%	43	ذكر
12.2%	06	انثى
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-04) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور وذلك حيث بلغ عددهم 43 فرداً أي بنسبة 87.8% من إجمالي أفراد العينة، فيما كان عدد الإناث 06 فرداً بنسبة 12.2%.

الشكل رقم (02-03): توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

2- تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب العمر:

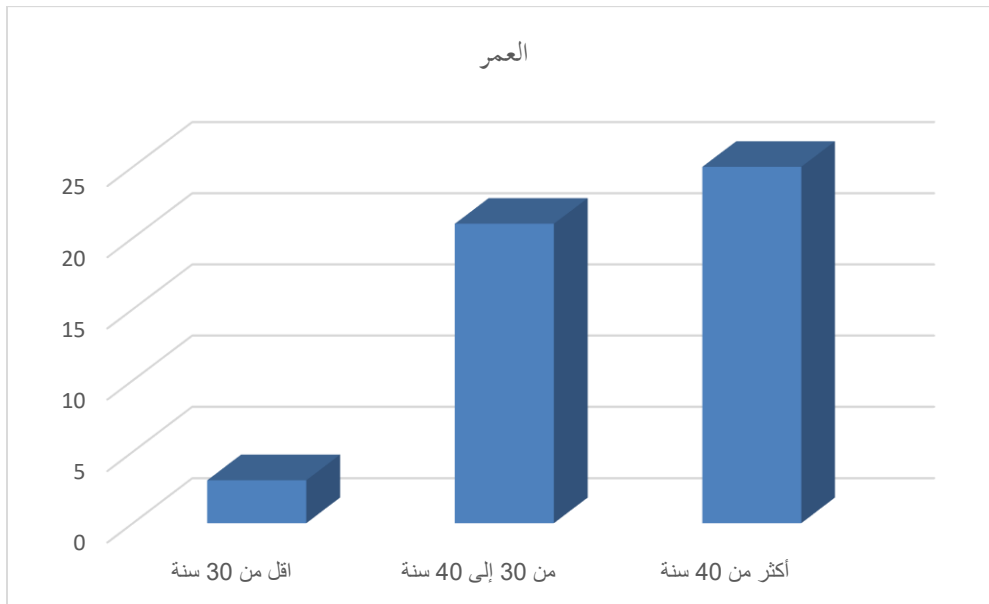
الجدول رقم (06-02): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
%06.1	03	اقل من 30 سنة
%42.9	21	من 30 إلى 40 سنة
%51	25	أكثر من 40 سنة
%100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (06-02) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر، يتضح أن أكبر فئة عمرية هي الأكثر من 40 سنة حيث بلغت نسبتها 51%، تليها الفئة من 30 الى اقل من 40 سنة بنسبة 42.9%، ثم الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 6.1%.

الشكل رقم (04-02): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

3- تحليل خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

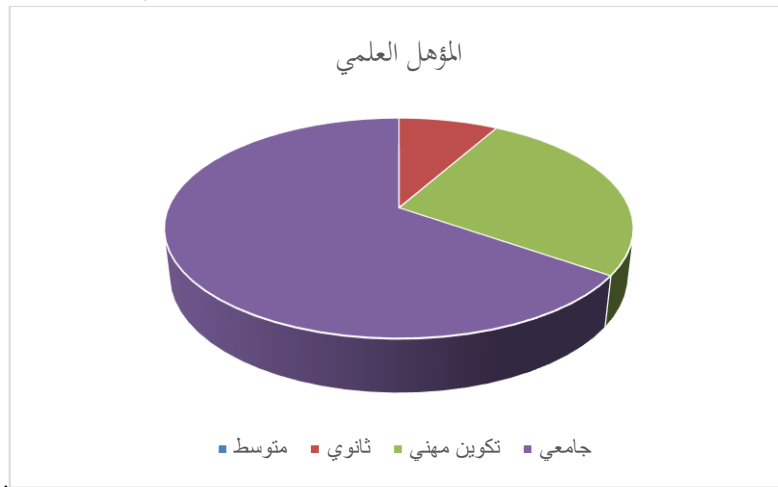
الجدول رقم (07-02): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
00	00	متوسط
%08.2	04	ثانوي
%26.5	13	تكوين مهني
%65.3	32	جامعي
%100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (07-02) الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، ان اعلى مستوى دراسي هم الجامعيين بنسبة 65.3%، تليها أصحاب التكوين المهني بنسبة 26.5%، ثم أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 08.2%، فيما لم نسجل أي فرد في المستوى المتوسط.

الشكل رقم (05-02): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

4- تحليل خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

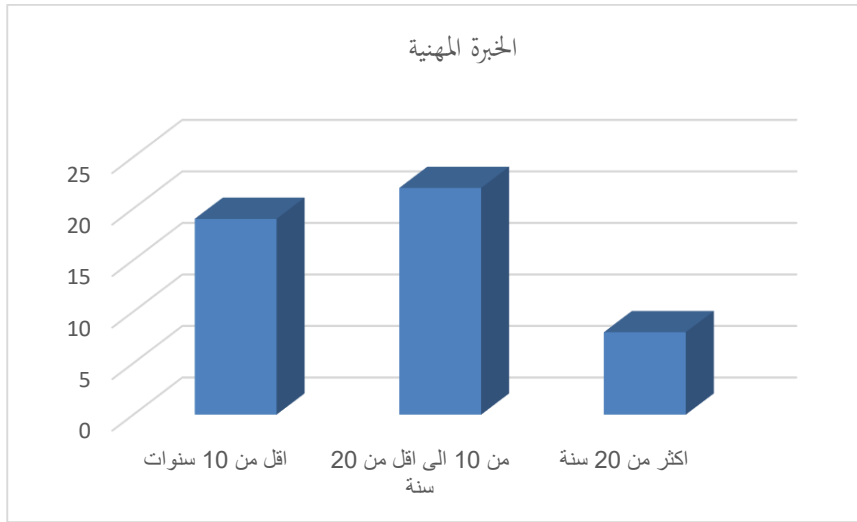
الجدول رقم (08-02): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
%38.8	19	أقل من 10 سنوات
%44.9	22	من 10 إلى أقل من 20 سنة
%16.3	08	أكثر من 20 سنة
%100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (08-02) الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، نلاحظ أن أكبر فئة ذات خبرة مهنية هي من 10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة %44.9، تليها الفئة الأقل من 10 سنوات بنسبة %38.8، وفي الأخير الفئة الأكثر من 20 سنة بنسبة %16.3.

الشكل رقم (06-02): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

5- تحليل خصائص أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية:

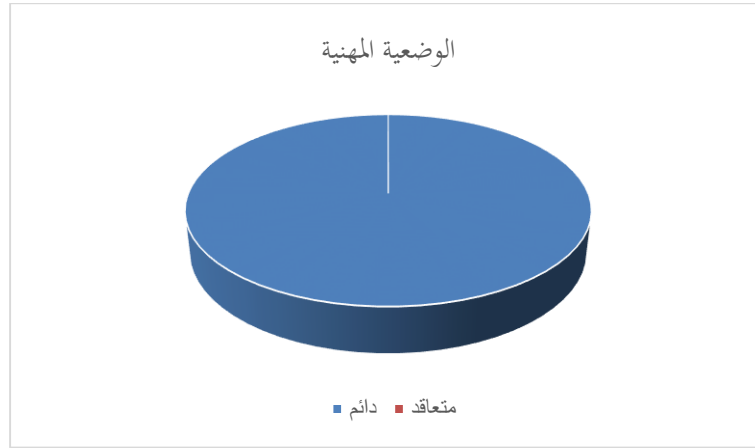
الجدول رقم (09-02): توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
%100	49	دائم
00	00	متعاقد
%100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-09) الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية، نلاحظ ان كل افراد العينة كانت الوضعية المهنية الخاصة بهم دائمة بنسبة 100%.

الشكل رقم (02-07): توزيع العينة حسب الوضعية المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

المطلب الثالث: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالاستبيان نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي.

1- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الأول: تمكين العاملين

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات ابعاد محور تمكين العاملين الثلاثة.

1-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الأول: المشاركة بالمعلومات

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: المشاركة بالمعلومات

الجدول رقم (10-02): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: المشاركة بالمعلومات

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%				
البعد الأول : المشاركة بالمعلومات	01	تعمل الادارة على تزويد العمال بالمعلومات الإدارية	-	02	05	37	05	3.92	01	موافق
			-	04.1	10.2	75.5	10.2			
	02	الحصول على المعلومات في الوقت والمكان المناسبين	-	02	11	34	02	3.73	02	موافق
			-	04.1	22.4	69.4	04.1			
	03	يساهم العمال في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة بالمعلومات	-	04	20	25	-	3.43	04	موافق
			-	08.2	40.8	51	-			
	04	العاملين لديهم رؤية حول رسالة وأهداف المؤسسة	-	03	13	31	02	3.65	03	موافق
			-	06.1	26.5	63.3	04.1			
مجموع البعد الأول: المشاركة بالمعلومات									3.68	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الأول: المشاركة بالمعلومات، أن الفقرة رقم 01 والتي تنص على تعمل الادارة على تزويد العمال بالمعلومات الإدارية " على اعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.92 أي أنها باتجاه (موافق)، يليه الفقرة رقم 02 في المرتبة الثانية والتي تنص على " الحصول على المعلومات في الوقت والمكان المناسبين " حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.73 باتجاه (موافق)، ثم الفقرة رقم 04 والتي تنص على " العاملين لديهم رؤية حول رسالة وأهداف المؤسسة " في المرتبة الثالثة ذات متوسط حسابي 3.65 وباتجاه (موافق)، فيما جاءت الفقرة رقم 03 والتي تنص على " يساهم العمال في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة بالمعلومات " في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.43 أي باتجاه (غير موافق). أما البعد ككل فجاء بمتوسطه الحسابي 3.68 أي ان اتجاهه (موافق).

1-2 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثاني: فريق العمل

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: فريق العمل

الجدول رقم 11-02: تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: فريق العمل.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%				
البعد الثاني: فريق العمل	01	هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق	-	03	13	31	02	3.65	03	موافق
			-	06.1	26.5	63.3	04.1			
	02	تقوم الادارة بوضع فرق عمل لإنجاز العمليات.	-	06	07	32	04	3.69	01	موافق
			-	12.2	14.3	65.3	08.2			
	03	خلق المؤسسة لمناخ تنظيمي ملائم وبيئة خصبة من خلال فرق العمل	02	04	15	25	03	3.47	04	موافق
			04.1	08.2	30.6	51	06.1			
	04	تهدف المؤسسة من خلال فرق العمل الى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات.	-	03	11	33	02	3.69	02	موافق
			-	06.1	22.4	67.3	04.1			
مجموع البعد الثاني: فريق العمل								3.62	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الثاني: فريق العمل، أن الفقرة رقم 02 والتي تنص على "تقوم الادارة بوضع فرق عمل لإنجاز العمليات." على اعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.69 أي انها باتجاه (موافق)، يليه الفقرة رقم 04 في المرتبة الثانية والتي تنص على تقوم "هدف المؤسسة من خلال فرق العمل الى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات." حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.69 باتجاه (موافق)، ثم الفقرة رقم 01 في المرتبة الثالثة والتي تنص على "هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق" ذات متوسط حسابي 3.65 وباتجاه (موافق)، فيما جاءت الفقرة رقم 03 والتي تنص على "خلق المؤسسة لمناخ تنظيمي ملائم وبيئة خصبة من خلال فرق العمل" في المرتبة الرابعة والاخيرة بمتوسط حسابي 3.47 أي باتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء بمتوسطه الحسابي 3.62 أي ان اتجاهه (موافق).

3-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثالث: تفويض السلطة

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: تفويض السلطة

الجدول رقم (02-12): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: تفويض السلطة.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
البعد الثالث: تفويض السلطة	01	لدى العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها.	02	15	20	10	02	2.90	03	محايد
			04.1	30.6	40.8	20.4	04.1			
	02	لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية	-	06	12	27	04	3.59	01	موافق
			-	12.2	24.5	55.1	08.2			
	03	لدى العاملين صلاحية إدارة أنفسهم	01	13	19	16	-	3.02	02	محايد
			02	26.5	38.8	32.7	-			
	04	يقوم العاملين باتخاذ القرارات في المؤسسة	06	15	19	08	01	2.65	04	محايد
			12.2	30.6	38.8	16.3	02			
مجموع البعد الثالث: تفويض السلطة								3.04	محايد	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الثالث: تفويض السلطة، أن الفقرة رقم 02 والتي تنص على "لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية" على أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.59 أي أنها باتجاه (موافق)، يليه الفقرة رقم 03 في المرتبة الثانية والتي تنص على تقوم "لدى العاملين صلاحية إدارة أنفسهم" حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.02 باتجاه (محايد)، ثم الفقرة رقم 01 في المرتبة الثالثة والتي تنص على "لدى العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها." ذات متوسط حسابي 2.90 وباتجاه (محايد)، فيما جاءت الفقرة رقم 04 والتي تنص على "يقوم العاملين باتخاذ القرارات في المؤسسة" في المرتبة الرابعة والاختيرة بمتوسط حسابي 2.65 أي باتجاه (محايد).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.04 أي ان اتجاهه (محايد).

2- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات ابعاد الثقافة التنظيمية الثلاثة

2-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الأول: القيم

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: القيم

الجدول رقم (02-13): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: القيم

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
البعد الأول: القيم	01	هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة	01	09	19	20	-	3.18	04	محايد
			02	18.4	38.8	40.8	-			
	02	القيم السائدة بالمؤسسة تنظر الى العمال كمورد هام له قيمة.	02	04	17	22	04	3.45	02	موافق
			04.1	08.2	34.7	44.9	08.2			
	03	القيم السائدة بالمؤسسة تنظر الى العمال على اساس الحقوق والواجبات	02	04	17	22	04	3.45	03	موافق
			04.1	08.2	34.7	44.9	08.2			
	04	العامل يشعر بالولاء للمؤسسة.	01	02	10	30	06	3.78	01	موافق
			02	04.1	20.4	61.2	12.2			
مجموع البعد الأول: القيم								3.46	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الاول: القيم، أن الفقرة رقم 04 والتي تنص على " العامل يشعر بالولاء للمؤسسة." على اعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.78 أي انها باتجاه (موافق)، يليه الفقرة رقم 02 في المرتبة الثانية والتي تنص على " القيم السائدة بالمؤسسة تنظر الى العمال كمورد هام له قيمة." حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.45 باتجاه (موافق)، ثم الفقرة رقم 03 في المرتبة الثالثة والتي تنص على " القيم السائدة بالمؤسسة تنظر الى العمال على اساس الحقوق والواجبات " ذات متوسط حسابي 3.45 وباتجاه (موافق)، فيما جاءت الفقرة رقم 01 والتي تنص على " هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة." في المرتبة الرابعة والاحيرة بمتوسط حسابي 3.18 أي باتجاه (محايد).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.46 أي ان اتجاهه (موافق).

2-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثاني: العادات والتقاليد

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: العادات والتقاليد

الجدول رقم (02-14): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: العادات والتقاليد.

البعد	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			بشدة	بشدة			بشدة			
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
العادات والتقاليد : البيانات : 										

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الثاني: العادات والتقاليد، أن الفقرة رقم 02 والتي تنص على " الغيابات والتأخيرات الا في الحالات الطارئة." على اعلى متوسط حسابي قدر بـ 4.16 أي انها باتجاه (موافق)، يليه الفقرة رقم 01 في المرتبة الثانية والتي تنص على " الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي." حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 4 باتجاه (موافق)، ثم الفقرة رقم 05 في المرتبة الثالثة والتي تنص على " مساعدة الزملاء عند تأخيرهم في الانجاز" ذات متوسط حسابي 3.80 وباتجاه (موافق)، فيما جاءت الفقرة رقم 03 والتي تنص على " القيام بالعمل الاضافي خارج أوقات العمل " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.59 أي باتجاه (موافق)، اما الفقرة رقم 04 والتي تنص على " اهتمام المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال." فكانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.29 باتجاه (موافق). أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.76 أي ان اتجاهه (موافق).

1-2 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثالث: بيئة العمل المادية

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: بيئة العمل المادية

الجدول رقم (02-15): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: بيئة العمل المادية

البعد	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
البعد الثالث: بيئة العمل المادية	01	توفر متطلبات ومستلزمات العمل	03	05	11	23	07	3.53	03	موافق
			06.1	10.2	22.4	46.9	14.3			
	02	التصميم الهندسي والمساحات الخضراء بالمؤسسة مرضية	06	06	22	13	02	2.98	05	محايد
			12.2	12.2	44.9	26.5	04.1			
	03	تصميم مكان العمل مرضي.	03	10	16	17	03	3.14	04	محايد
			06.1	20.4	32.7	34.7	06.1			
	04	وسائل الوقاية والأمن متوفرة بالمؤسسة	03	06	10	24	06	3.49	01	موافق
			06.1	12.2	20.4	49	12.2			
	05	توفر التنسيق بين العمال	03	02	15	27	02	3.47	02	موافق
			06.1	04.1	30.6	55.1	04.1			
مجموع البعد الثالث: بيئة العمل المادية								3.322	محايد	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الثالث: بيئة العمل المادية، أن الفقرة رقم 04 والتي تنص على " وسائل الوقاية والأمن متوفرة بالمؤسسة " على اعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.49 أي انها باتجاه (موافق)، يليه الفقرة رقم 04 في المرتبة الثانية والتي تنص على " توفر التنسيق بين العمال " حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.47 باتجاه (موافق)، ثم الفقرة رقم 01 في المرتبة الثالثة والتي تنص على " توفر متطلبات ومستلزمات العمل " ذات متوسط حسابي 3.53 وباتجاه (موافق)، فيما جاءت الفقرة رقم 03 والتي تنص على "تصميم مكان العمل مرضي." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.14 أي باتجاه (محايد)، اما الفقرة رقم 02 والتي تنص على " التصميم الهندسي والمساحات الخضراء بالمؤسسة مرضية" فكانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.98 باتجاه (محايد).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.32 أي ان اتجاهه (محايد).

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات، حيث سيتم اختبار مدى موافقة أو رفض كل منها.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أهم الفروض لمعرفة طبيعة الاختبارات اللاحقة التي يجب استخدامها. من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولموجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية؛ لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة (K.S)¹.

كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-16): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

البيان	المحور الأول: تمكين العاملين	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية	جميع المحاور
التكرارات	49	49	49
المتوسط	3.4507	3.5219	3.4863
الانحراف المعياري ^{a,b}	0.44550	0.56454	0.466884
معظم الاختلافات الشديدة	مطلق	0.136	0.160
	إيجابي	0.073	0.057
	سلبي	-0.136	-0.160
Kolmogorov-Smirnov Z	0.951	0.951	1.119
مستوى الدلالة	0.326	0.326	0.164

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

فرضية العدم (H_0): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة (H_1): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

¹ رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص138.

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكن من استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في:

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1) = توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الجدول رقم (02-17): اختبار الفرضية الرئيسية

المحور الأول: تمكين العاملين	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية	البيان	
01	**0.720	معامل بيرسون	المحور الأول: تمكين العاملين
-	0.000	Sig	
49	49	التكرار	
**0.720	01	معامل بيرسون	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية
0.000	-	Sig	
49	49	التكرار	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من الجدول رقم (02-17) نلاحظ ان معامل بيرسون جاء 0.720 ذات دلالة إحصائية وان مستوى الدلالة جاء 0.00 وهي قيمة أكبر من 0.05، ومن فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، ان انه توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

2- اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا يوجد علاقة طردية بين مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1) = يوجد علاقة طردية بين مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الجدول رقم (18-02): اختبار الفرضية الفرعية الاولى

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية	البعد الأول: المشاركة بالمعلومات	البيان	
**0.585	01	معامل بيرسون	البعد الأول: المشاركة بالمعلومات
0.000	-	Sig	
49	49	التكرار	
01	**0.585	معامل بيرسون	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية
-	0.000	Sig	
49	49	التكرار	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من الجدول رقم (18-02) نلاحظ ان معامل بيرسون جاء 0.585 ذات دلالة إحصائية وارتباطه طردي متوسط وان مستوى الدلالة جاء 0.000 وهي قيمة أكبر من 0.05، ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، ان انه يوجد علاقة طردية بين مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا توجد علاقة موجبة بين فريق العمل والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1) = توجد علاقة موجبة بين فريق العمل والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الجدول رقم (19-02): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية	البعد الثاني: فريق العمل	البيان	
**0.699	01	معامل بيرسون	البعد الثاني: فريق العمل
0.000	-	Sig	
49	49	التكرار	
01	**0.699	معامل بيرسون	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية
-	0.000	Sig	
49	49	التكرار	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من الجدول رقم (02-19) نلاحظ ان معامل بيرسون جاء 0.699 ذات دلالة إحصائية وارتباطه طردي متوسط وان مستوى الدلالة جاء 0.00 وهي قيمة أكبر من 0.05، ومن فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، ان انه توجد علاقة موجبة بين فريق العمل والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا توجد علاقة قوية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1) = توجد علاقة قوية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الجدول رقم (02-20): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية	البعد الثالث: تفويض السلطة	البيان	
0.398**	01	معامل بيرسون	البعد الثالث: تفويض السلطة
	-	Sig	
	49	التكرار	
01	0.398**	معامل بيرسون	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية
	0.001	Sig	
	49	التكرار	

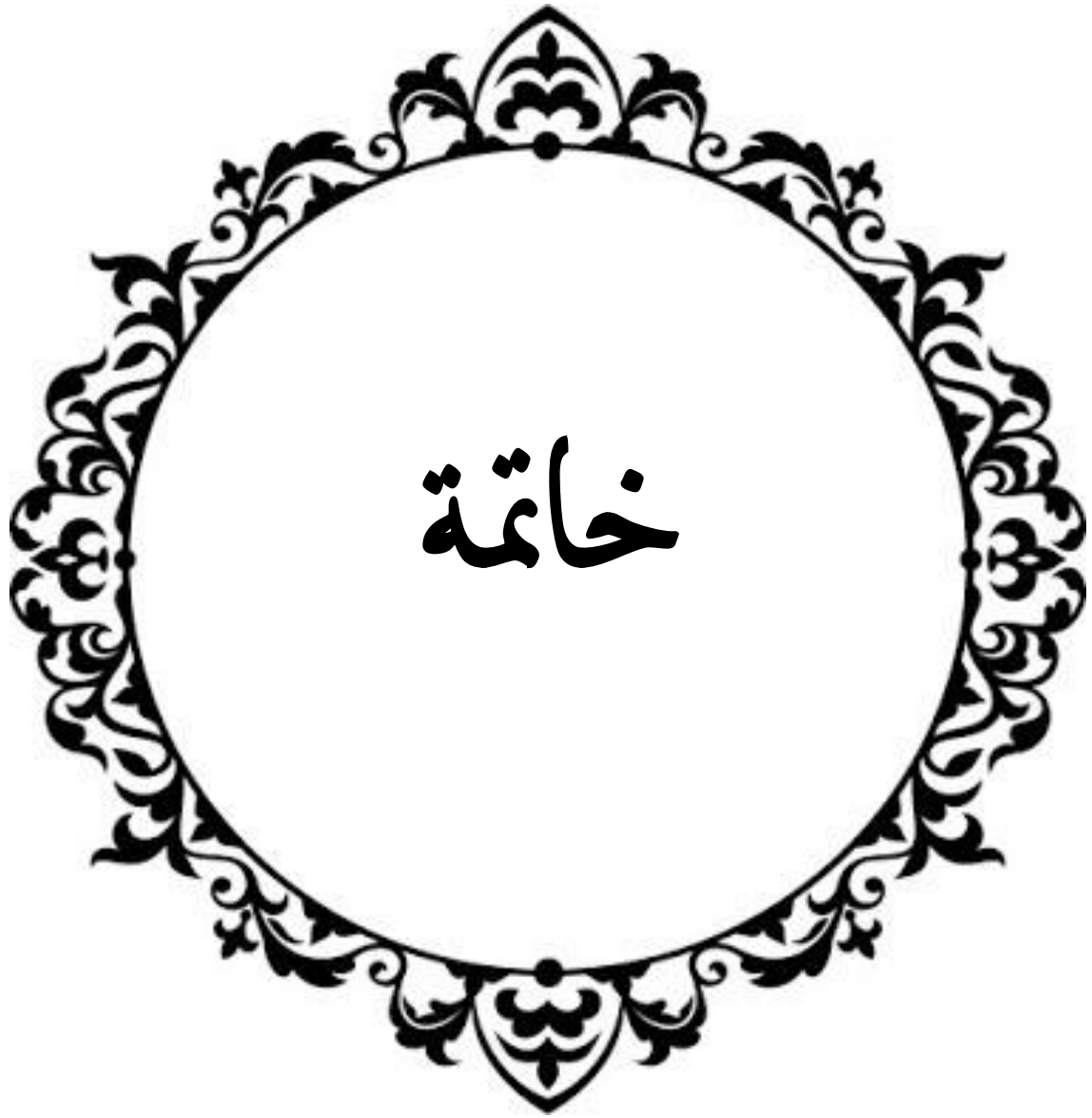
المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من الجدول رقم (02-20) نلاحظ ان معامل بيرسون جاء 0.398 ذات دلالة إحصائية وارتباطه طردي ضعيف وان مستوى الدلالة جاء 0.00 وهي قيمة أكبر من 0.05، ومن فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، ان انه لا توجد علاقة قوية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

خلاصة الفصل الثاني

من الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها عن طريق اعداد استمارة استبيان والتي تهدف إلى معرفة تأثير تمكين العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة، حيث تم توزيعها على عينة من العاملين بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز بالوادي، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الاستمارة والمدرجة في برنامج (Spss) والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، واختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة طردية بين مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي؛
- توجد علاقة موجبة بين فريق العمل والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي؛
- توجد علاقة قوية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي؛
- توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي؛
- لا توجد علاقة قوية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.



خاتمة

لعل من أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة هو الاهتمام بالعنصر البشري كونه حجر الأساس ومصدر نجاح المؤسسة وحلا للمشاكل العديدة التي تواجهها، وذلك عند تمكنه يعطي لها ميزة تنافسية ويحسن من أدائها ويدفعها نحو تحقيق أهدافها.

1- نتائج اختبار الفرضيات

وانطلاقاً من محتوى الدراسة التي وضحتها الجانب النظري والتطبيقي يتجلى تأكيد الفرضيات التي تم وضعها:

- **الفرضية الرئيسية:** والتي تنص على: " توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.".

من خلال ما توصلنا اليه في الجانب التطبيقي وجدنا أن معامل بيرسون جاء 0.720 ذات دلالة إحصائية وارتباط طردي قوي وان مستوى الدلالة جاء 0.00 وهي قيمة أكبر من 0.05، ومن فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، ان انه يوجد علاقة طردية بين مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي .

- **الفرضية الفرعية الاولى:** والتي تنص على: " يوجد علاقة طردية بين مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.".

من خلال ما توصلنا اليه في الجانب التطبيقي وجدنا أن معامل بيرسون جاء 0.585 ذات دلالة إحصائية وارتباط طردي متوسط موجب وان مستوى الدلالة جاء 0.00 وهي قيمة أكبر من 0.05، ومن فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، ان انه توجد علاقة موجبة بين فريق العمل والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على: " توجد علاقة موجبة بين فريق العمل والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.".

من خلال ما توصلنا اليه في الجانب التطبيقي وجدنا أن معامل بيرسون جاء 0.699 ذات دلالة إحصائية وارتباط طردي متوسط موجب وان مستوى الدلالة جاء 0.00 وهي قيمة أكبر من 0.05، ومن فإننا نقبل

الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، ان انه يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فريق العمل والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

-الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على: " توجد علاقة قوية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي."

من خلال ما توصلنا اليه في الجانب التطبيقي وجدنا أن معامل بيرسون جاء 0.398 ذات دلالة إحصائية وارتباط طردي متوسط وان مستوى الدلالة جاء 0.00 وهي قيمة أكبر من 0.05، ومن فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، ان انه لا توجد علاقة قوية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

2-نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ-نتائج النظرية:

- يؤدي تمكين العاملين واشراكهم في اتخاذ القرارات الى تعزيز ثقة العاملين بالمؤسسة والاستفادة أكثر من طاقاتهم وبذلك الوصول الى تحقيق اهداف المنظمة.
- تساهم عملية نقل السلطة من الادارة إلى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في رفع العبء الملقى على عاتق المديرين في التعامل مع الكم الهائل من القرارات، كما يمكنهم من الحصول على الوقت الكافي للتفكير في القضايا المهمة والخاصة بمستقبل المؤسسة ومكانتها.
- بالرغم من أن مفهوم التمكين ظهر في الوقت الحديث، غير أنه ناتج تراكمي لما مخضت عنه النظريات المختلفة سابقا.
- من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بين الافراد في منظمة معينة يكتسب بعضهم البعض العيد من القيم والتي بدورها تعبر عن الثقافة التنظيمية
- الثقافة التنظيمية تتكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.
- تسعى كل المنظمات الى تحقيق تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال اعتمادها على أبعاد التمكين المتمثلة في المشاركة، فرق العمل، تفويض السلطة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك الفرد في تحقيق الهدف المشترك.

ب-النتائج العملية:

- يمتلك العمال نظرة عامة على أهداف المؤسسة بالمديرية الفرعية لسونلغاز بالوادي
- التزام العمال بوقت الدخول والانصراف بالمديرية الفرعية لسونلغاز بالوادي
- ولاء العمال للمؤسسة بالمديرية الفرعية لسونلغاز بالوادي
- تبني العمال لقيم المؤسسة بالمديرية الفرعية لسونلغاز بالوادي
- العمل في شكل فريق واحد وتحقيق تواصل جيد وفعال بالمديرية الفرعية لسونلغاز بالوادي
- لدى العمال نفس قيم المؤسسة بالمديرية الفرعية لسونلغاز بالوادي

3-التوصيات

يمكن عرض بعض التوصيات والتي من شأنها تدعم الدراسة في النقاط التالية:

- يجب على المؤسسة الحرص أكثر على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وذلك للاستفادة أكثر من خبراتهم وزيادة ثقتهم وولائهم للمؤسسة.
- يجب على المؤسسة دعم وتطوير ثقافتها التنظيمية بما يلائم أنظمتها وتقنياتها.
- الاهتمام أكثر بدعم وتحفيز العمال للعمل في شكل فريق واحد.
- توفير بيئة عمل ملائمة أكثر ومرضية للعامل بغية تحفيزهم على العمل.
- إفساح المجال للعاملين لإبراز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.
- اعطاء أهمية أكثر للأساليب التحفيزية للعاملين.

4-آفاق الدراسة

- بعد عرضنا لموضوع البحث والنتائج واقتراحنا للتوصيات التي نراها مفيدة، طرأت لنا نقاط أخرى ما زالت مجهولة ويمكن أن تكون موضوعات بحوث أخرى وإشكاليات تنتظر المعالجة وهي:
- دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة.
 - دور الابداع في زيادة الولاء للعاملين.
 - دور التحفيز في تعزيز الثقافة التنظيمية.

قائمة المراجع
والمصادر

I-المراجع العربية

1-الكتب

- 1- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 2- حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في إتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 3- خالد محمد بنى حمدان، وائل صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري، الأردن، 2007.
- 4- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 5- سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، كلية التجارة بالإسماعلية، قناة السويس، مصر، 2012.
- 6- شارلز هل، جارث جونز، الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 7- عامر إبراهيم قنديجلي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013.
- 8- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة، القاهرة، 2005.
- 9- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2007.
- 10- فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
- 11- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر، ط6، عمان 2012.
- 12- محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011.
- 13- محمود سلمان العمران، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005.

- 14- مصطفى محمود أبو بكر، السيد حسنين طه، المدير وتنمية سلوك العاملين مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع الولاء الحديثة، ط1، القاهرة، مصر، 2005.
- 2-المذكرات
- 15- حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016.
- 16- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
- 17- دزيرية نصرات وأخريات، تمكين العاملين وأثره في تعزيز الثقافة التنظيمية، مذكرة ماستر تخصص ادارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2022.
- 18- رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011.
- 19- شكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2006.
- 20- عائشة شيوخ، خلود عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016-2017.
- 21- عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في ادارة أعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2016.
- 22- كريمة توفيق، تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SEG، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر، 2008.
- 23- ولد حسين سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، ادارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2011.

24- وهيبه عيساوي، تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011.

3-المجلات

25- بطاهر بخته، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2018.

26- حريم حسين، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في قطاع المصرفي الاردني، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد 2، 2006.

27- حسني على الزغي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد الأول، 2009، عمان، الأردن.

28- حسين بقاط، بوبكر نعرورة، دور التمكين في المشاركة المعرفة بين العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، مجلة الاقتصادية والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 2، 2021.

29- حواطي أمال، دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك التنظيمي، مجلة المقاربات، المجلد 05، العدد 02، 2018.

30- خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، الجزائر، 2013.

31- زقار ليلي، بلقرع فاطمة، اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2022.

32- عبد الرزاق سلام وآخرون، التمكين الاداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 06، العدد 01، 2020.

33- عبد الستار سالم عوض، العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الحادية والاربعون، المجلد 4 العدد 117، الجامعة المستنصرية، كركوك، 2018.

34- كيسري مسعود، أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 08، 2017.

35- يسري زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين -دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد 2، دمشق، سوريا، 2012.

4-الملتقيات والمؤتمرات

36- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، مارس 2005.

37- مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية، 2005.

38- وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008.

5-المحاضرات

39- براهيمية صونية، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2017-2018.

40- مازن نعمان عبد الله، محاضرات في مادة مبادئ الإحصاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2018/2017.

II-المرجع الأجنبية

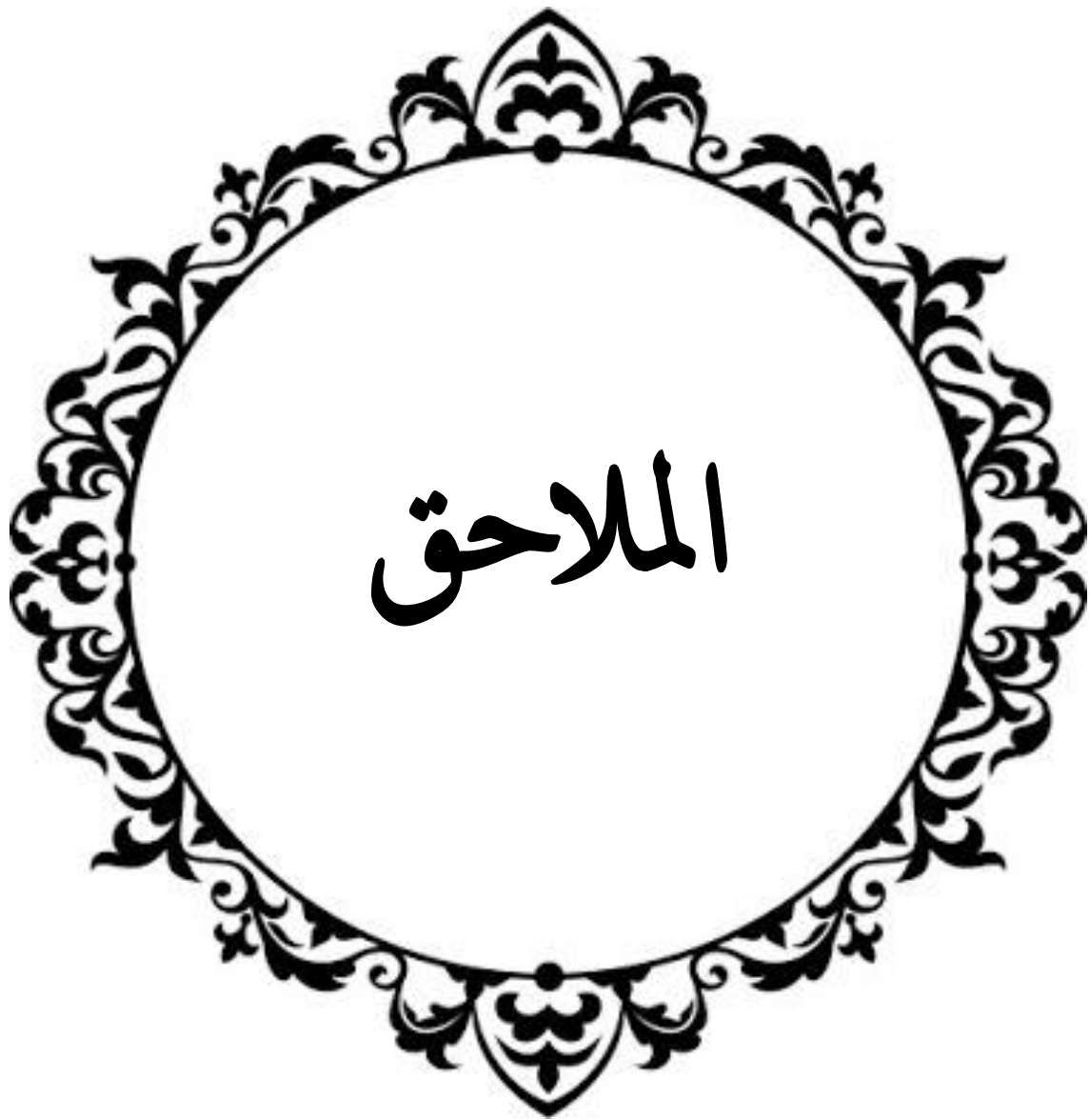
41- Courad lashly, Empowerment HR strategies, four service excellence Elsevier, 2001.

42- Hasnain Raza And Other. Impact of job satisfaction on facet of organizational commitment (affective, continuance and normative commitment): A study of banking sector employees of Pakistan, World Applied Sciences Journal, No 01.

43- Lund Daulatran B ,Organizational Culture On Job Satisfaction ,The Journal Of Business And Industrial Marketing ,Vo118 ,N3.

44- Menon Sanjay T, Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach, Applied Psychology, vol 50, Issue. 1, 2001.

- 45- Ott, J. Steven, The Organizations Culture Perspective, Dorsey Pres, Chicago, 1989.
- 46- Quinn 'kobert E, & spreitzer, Gretchen M, the Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider 'Organization Dynamics, Autuma, 1997.
- 47- Richard Daft, Organization Theory and Design, Western college publishing, 7th , United states of America, 2001.
- 48- Robbins Stephen, organezateonal Behavior concepts controversies and application, 6th edition prentice Hollinc Englwood chiffs, N J-USA., 1993.



الملاحق

الملحق رقم 01: الاستمارة
استبيان حول تمكين العاملين و دوره في تعزيز
الثقافة التنظيمية في المؤسسة

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر : ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة

المؤهل العلمي : ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي

الخبرة المهنية : ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

الوضعية المهنية : ☐ دائم ☐ متعاقد

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تعمل الادارة على تزويد العمال بالمعلومات الإدارية.					
الحصول على المعلومات في الوقت والمكان المناسبين.					
يساهم العمال في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة بالمعلومات					
العاملين لديهم رؤية حول رسالة وأهداف المؤسسة.					
هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق.					
تقوم الادارة بوضع فرق عمل لإنجاز العمليات.					
خلق المؤسسة لمناخ تنظيمي ملائم وبيئة خصبة من خلال فرق العمل.					
تهدف المؤسسة من خلال فرق العمل الى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات.					

					لدى العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها.
					لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية.
					لدى العاملين صلاحية إدارة أنفسهم.
					يقوم العاملين باتخاذ القرارات في المؤسسة.
					هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة
					القيم السائدة بالمؤسسة تنظر الى العمال كمورد هام له قيمة.
					القيم السائدة بالمؤسسة تنظر الى العمال على اساس الحقوق والواجبات.
					العامل يشعر بالولاء للمؤسسة.
					الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي.
					الغيابات و التأخرات الا في الحالات الطارئة.
					القيام بالعمل الاضائي خارج أوقات العمل.
					اهتمام المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال.
					مساعدة الزملاء عند تأخرهم في الانجاز.
					توفر متطلبات ومستلزمات العمل.
					التصميم الهندسي والمساحات الخضراء بالمؤسسة مرضية
					تصميم مكان العمل مرضي.
					وسائل الوقاية والأمن متوفرة بالمؤسسة
					توفر التنسيق بين العمال

الملحق رقم 02: مخرجات SPSS

Statistics

	N		Mean
	Valid	Missing	
الجنس	49	0	1.12
العمر	49	0	2.45
المؤهل العلمي	49	0	3.57
الخبرة	49	0	1.78
الوضعية	49	0	1.08
تعمل الادارة على تزويد العمال بالمعلومات الإدارية	49	0	3.92
الحصول على المعلومات في الوقت والمكان المناسبين	49	0	3.73
يساهم العمال في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة بالمعلومات	49	0	3.43
العاملين لديهم رؤية حول رسالة وأهداف المؤسسة	49	0	3.65
هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق	49	0	3.65
تقوم الادارة بوضع فرق عمل لإنجاز العمليات	49	0	3.69
خلق المؤسسة لمناخ تنظيمي ملائم وبيئة خصبة من خلال فرق العمل	49	0	3.47
تهدف المؤسسة من خلال فرق العمل الى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات	49	0	3.69
لدى العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها	49	0	2.90
لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية	49	0	3.59
لدى العاملين صلاحية إدارة أنفسهم	49	0	3.02
يقوم العاملين باتخاذ القرارات في المؤسسة	49	0	2.65
هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة	49	0	3.18
القيم السائدة بالمؤسسة تنظر الى العمال كمورد هام له قيمة	49	0	3.45
القيم السائدة بالمؤسسة تنظر الى العمال على اساس الحقوق والواجبات	49	0	3.45
العامل يشعر بالولاء للمؤسسة	49	0	3.78
الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي	49	0	4.00
الغيابات و التأخرات الا في الحالات الطارئة	49	0	4.16
القيام بالعمل الاضافي خارج أوقات العمل	49	0	3.59
اهتمام المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال	49	0	3.29
مساعدة الزملاء عند تأخرهم في الانجاز	49	0	3.80
توفر متطلبات ومستلزمات العمل	49	0	3.53
التصميم الهندسي والمساحات الخضراء بالمؤسسة مرضية	49	0	2.98
تصميم مكان العمل مرضي	49	0	3.14
وسائل الوقاية والأمن متوفرة بالمؤسسة	49	0	3.49
توفر التنسيق بين العمال	49	0	3.47

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	43	87.8	87.8	87.8
Valid انثى	6	12.2	12.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 30 سنة	3	6.1	6.1	6.1
Valid من 30 الى اقل من 40 سنة	21	42.9	42.9	49.0
اكثر من 40	25	51.0	51.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	4	8.2	8.2	8.2
Valid تكوين	13	26.5	26.5	34.7
جامعي	32	65.3	65.3	100.0
Total	49	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 10	19	38.8	38.8	38.8
Valid 10-20	22	44.9	44.9	83.7
اكثر من 20	8	16.3	16.3	100.0
Total	49	100.0	100.0	

الوضعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائم	48	98.0	98.0	98.0
Valid 5	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تعمل الإدارة على تزويد العمال بالمعلومات الإدارية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.1	4.1	4.1
محايد	5	10.2	10.2	14.3
Valid موافق	37	75.5	75.5	89.8
موافق بشدة	5	10.2	10.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

الحصول على المعلومات في الوقت والمكان المناسبين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.1	4.1	4.1
محايد	11	22.4	22.4	26.5
Valid موافق	34	69.4	69.4	95.9
موافق بشدة	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

يساهم العمال في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة بالمعلومات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	8.2	8.2	8.2
Valid محايد	20	40.8	40.8	49.0
موافق	25	51.0	51.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

العاملين لديهم رؤية حول رسالة وأهداف المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6.1	6.1	6.1
محايد	13	26.5	26.5	32.7
Valid موافق	31	63.3	63.3	95.9
موافق بشدة	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6.1	6.1	6.1
محايد	13	26.5	26.5	32.7
Valid موافق	31	63.3	63.3	95.9
موافق بشدة	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تقوم الادارة بوضع فرق عمل لإنجاز العمليات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	12.2	12.2	12.2
محايد	7	14.3	14.3	26.5
Valid موافق	32	65.3	65.3	91.8
موافق بشدة	4	8.2	8.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

خلق المؤسسة لمناخ تنظيمي ملائم وبيئة خصبة من خلال فرق العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.1	4.1	4.1
غير موافق	4	8.2	8.2	12.2
Valid محايد	15	30.6	30.6	42.9
موافق	25	51.0	51.0	93.9
موافق بشدة	3	6.1	6.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تهدف المؤسسة من خلال فرق العمل الى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6.1	6.1	6.1
محايد	11	22.4	22.4	28.6
Valid موافق	33	67.3	67.3	95.9
موافق بشدة	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

لدى العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.1	4.1	4.1
غير موافق	15	30.6	30.6	34.7
Valid محايد	20	40.8	40.8	75.5
موافق	10	20.4	20.4	95.9
موافق بشدة	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	12.2	12.2	12.2
Valid محايد	12	24.5	24.5	36.7
موافق	27	55.1	55.1	91.8
موافق بشدة	4	8.2	8.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

لدى العاملين صلاحية إدارة أنفسهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	13	26.5	26.5	28.6
Valid محايد	19	38.8	38.8	67.3
موافق	16	32.7	32.7	100.0
Total	49	100.0	100.0	

يقوم العاملين باتخاذ القرارات في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	12.2	12.2	12.2
غير موافق	15	30.6	30.6	42.9
Valid محايد	19	38.8	38.8	81.6
موافق	8	16.3	16.3	98.0
موافق بشدة	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	9	18.4	18.4	20.4
Valid محايد	19	38.8	38.8	59.2
موافق	20	40.8	40.8	100.0
Total	49	100.0	100.0	

القيم السائدة بالمؤسسة تنظر الى العمال كمورد هام له قيمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.1	4.1	4.1
غير موافق	4	8.2	8.2	12.2
Valid محايد	17	34.7	34.7	46.9
موافق	22	44.9	44.9	91.8
موافق بشدة	4	8.2	8.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

القيم السائدة بالمؤسسة تنظر الى العمال على اساس الحقوق والواجبات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	5	10.2	10.2	12.2
Valid محايد	16	32.7	32.7	44.9
موافق	25	51.0	51.0	95.9
موافق بشدة	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

العامل يشعر بالولاء للمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	2	4.1	4.1	6.1
Valid محايد	10	20.4	20.4	26.5
موافق	30	61.2	61.2	87.8
موافق بشدة	6	12.2	12.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.1	4.1	4.1
محايد	6	12.2	12.2	16.3
Valid موافق	31	63.3	63.3	79.6
موافق بشدة	10	20.4	20.4	100.0
Total	49	100.0	100.0	

الغيابات و التأخرات الا في الحالات الطارئة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	5	10.2	10.2	10.2
Valid موافق	31	63.3	63.3	73.5
موافق بشدة	13	26.5	26.5	100.0
Total	49	100.0	100.0	

القيام بالعمل الاضافي خارج أوقات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	6	12.2	12.2	14.3
Valid محايد	8	16.3	16.3	30.6
موافق	31	63.3	63.3	93.9
موافق بشدة	3	6.1	6.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

اهتمام المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4.1	4.1	4.1
غير موافق	6	12.2	12.2	16.3
Valid محايد	18	36.7	36.7	53.1
موافق	22	44.9	44.9	98.0
موافق بشدة	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

مساعدة الزملاء عند تأخيرهم في الانجاز.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	1	2.0	2.0	4.1
Valid محايد	9	18.4	18.4	22.4
موافق	34	69.4	69.4	91.8
موافق بشدة	4	8.2	8.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

توفر متطلبات ومستلزمات العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	6.1	6.1	6.1
غير موافق	5	10.2	10.2	16.3
Valid محايد	11	22.4	22.4	38.8
موافق	23	46.9	46.9	85.7
موافق بشدة	7	14.3	14.3	100.0
Total	49	100.0	100.0	

التصميم الهندسي والمساحات الخضراء بالمؤسسة مرضية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	12.2	12.2	12.2
غير موافق	6	12.2	12.2	24.5
Valid محايد	22	44.9	44.9	69.4
موافق	13	26.5	26.5	95.9
موافق بشدة	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تصميم مكان العمل مرضي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	6.1	6.1	6.1
غير موافق	10	20.4	20.4	26.5
Valid محايد	16	32.7	32.7	59.2
موافق	17	34.7	34.7	93.9
موافق بشدة	3	6.1	6.1	100.0

Total	49	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

وسائل الوقاية والأمن متوفرة بالمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	6.1	6.1	6.1
غير موافق	6	12.2	12.2	18.4
محايد	10	20.4	20.4	38.8
موافق	24	49.0	49.0	87.8
موافق بشدة	6	12.2	12.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

توفر التنسيق بين العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	6.1	6.1	6.1
غير موافق	2	4.1	4.1	10.2
محايد	15	30.6	30.6	40.8
موافق	27	55.1	55.1	95.9
موافق بشدة	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

Correlations

	المشاركة	فريق	السلطة	المحور الثاني
Pearson Correlation	1	.628**	.402**	.585**
المشاركة Sig. (2-tailed)		.000	.004	.000
N	49	49	49	49
Pearson Correlation	.628**	1	.237	.699**
فريق Sig. (2-tailed)	.000		.101	.000
N	49	49	49	49
Pearson Correlation	.402**	.237	1	.398**
السلطة Sig. (2-tailed)	.004	.101		.005
N	49	49	49	49
Pearson Correlation	.585**	.699**	.398**	1
المحور الثاني Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	
N	49	49	49	49

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

Correlations

	المحور الثاني	المحور الاول
Pearson Correlation	1	.720**
Sig. (2-tailed)		.000
N	49	49
Pearson Correlation	.720**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	49	49

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

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	المحور الثاني	المحور الاول	الاستمارة
N	49	49	49
Normal Parameters ^{a,b}			
Mean	3.5219	3.4507	3.4863
Std. Deviation	.56454	.44550	.46884
Absolute	.136	.136	.160
Most Extreme Differences			
Positive	.090	.073	.057
Negative	-.136	-.136	-.160
Kolmogorov-Smirnov Z	.951	.951	1.119
Asymp. Sig. (2-tailed)	.326	.326	.164

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.823	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	26

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	14