



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

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

تمكين العاملين وأثره على تعزيز الثقافة التنظيمية

دراسة حالة المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي

إشراف الدكتور:

علي العبسي

إعداد الطالبات

دزيرية نصرات

منية عيساوي

نادية مدخل

هادية شنوف

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الوادي	أستاذ التعليم العالي	أ.د حمزة بالي
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر (ب)	د. تجاني محمد العيد
مشرفا ومقررا	جامعة الوادي	أستاذ التعليم العالي	أ.د. علي العبسي

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وقل ربي زدني علما

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى التي افنت عمرها سهرا وتعبا لترى قرة عينها في اعلى المراتب نبع الحنان

امي الغالية

إلى من كان دعائه سر نجاحي ... ابي الغالي

حفظهما الله واطال في عمرهما

إلى من كان سندي طول فترة دراستي ومصدر قوتي وملاذي بعد الله

زوجي الغالي حفظه الله

إلى بسمه حياتي وقره عيني ابنائي : الاء الرحمن ، زيد ، رنيم مريم ، هبة الباتول ومحمد ضرار

إلى من رافقتاني ودعمتاني بالنفس والنفيس

حبيبتي قلبي اختايا مسعودة وحنان

دمتما شمعتان تضيئان حياتي

إلى الغاليان اخوايا عبد العزيز وعبد اللطيف دمتما سناداي

بارك الله فيكما وفي زوجاتكما واولادكما

إلى رفيقائي نادية منية هادية

إلى كل من ساعدني ودعمني ولو بكلمة

إلى من وسعه قلبي ولم تسعه صفحتي

الإهداء

الى روح امي الطاهرةرحمها الله

ووالدي الكريم اطل الله في عمره

الى سندي بالحياة زوجي الغالي حفظه الله

وقرة عيني ابني لؤي حفظه الله

الى جميع افراد عائلتي

الى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل

نادية

اهداء

اهدي هذا العمل الى:

اغلى ما في الوجود ابي وامي

زوجي العزيز واولادي :رامي رائد ورسيم

اخي الغالي علي وعائلته

اخواتي الفاضلات وعائلاتهن

من شجعتني لاتم دراستي :خالي العزيز نجيب

الى كل من ساندني وكان عوناً لي من قريب او بعيد

منية

اهداء

الى والدي ووالدتي حفظهما الله تعالى
الى زوجي وابنائي
الى اخوتي واخواتي
الى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل

هادية

شكر وتقدير

نحمد الله بداية على ما منه علينا من علم متواضع وألهمنا الصبر وقوة التحمل لإعداد هذه

الدراسة وتنفيذها .

نتوجه بالشكر والعرفان للأستاذ الدكتور "العيسي علي" المشرف على هذه الدراسة

التي أغناها بملاحظاته القيمة ومتابعته الدائمة وإهتمامه البالغ وإخلاصه الصادق .

والشكر موصول للأساتذة المحكمين للإستبيان، وإفادتنا بخبرتهم العلمية والمنهجية .

وخالص الشكر لأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمه

لخضر .

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس اثر تمكين العاملين بأبعاده (مشاركة المعلومات، فرق العمل، تفويض السلطة) في تعزيز الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم - العادات والتقاليد - البيئة المادية)، حيث اجريت الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الفصل النظري كوصف للحقائق واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 50 عامل بالشركة، وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وتقدير النموذج القياسي تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ذات اثر معنوي بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية، حيث كان بعد فريق العمل الاكثر تأثيرا في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمقارنة مع باقي الابعاد الاخرى للتمكين.

الكلمات المفتاحية:

تمكين، مشاركة، فرق العمل، تفويض السلطة، الثقافة التنظيمية.

Résumé

This study aimed to measure the impact of empowering employees with its dimensions (information sharing, work teams, delegation of authority) in enhancing organizational culture with its dimensions (values - customs and traditions - physical environment).

Where the field study was conducted at the National Electricity and Gas Distribution Company in state of elOued.

The descriptive approach was used in the theoretical chapter as a description of the facts and the questionnaire as a tool for data collection as it was distributed to a sample of 50 company workers, and to analyze the data, test the study hypotheses and estimate the standard model, the statistical package for social sciences spss was used.

The study found many results, the most important of which is the existence of a significant correlation between employee empowerment and organizational culture, where the team work dimension was the most influential in promoting organizational culture compared to the rest of the other dimensions of empowerment.

key words: Empower, Engage, Teams, Delegate Authority, organizational culture

فهرس المحتويات

الإهداء.....	
شكر وتقدير.....	
الملخص.....	
فهرس المحتويات.....	
قائمة الأشكال.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الملاحق:.....	
مقدمة.....	أ

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين العاملين والثقافة التنظيمية

المبحث الاول: الأدبيات النظرية لتمكين العاملين والثقافة التنظيمية.....	6
المطلب الاول: مفهوم تمكين العاملين.....	6
أولاً: تعريف تمكين العاملين.....	6
ثانياً: أهمية تمكين العاملين.....	7
ثالثاً: أهداف التمكين.....	7
رابعاً: التطور التاريخي لتمكين العاملين.....	8
خامساً: أنواع التمكين.....	9
سادساً: أساليب عملية التمكين.....	10
سابعاً: مستويات التمكين يوضح الشكل التالي تسلسل أساليب التمكين وفق المستويات المختلفة:.....	11
ثامناً: مداخل التمكين.....	11
تاسعاً: مراحل عملية التمكين.....	12
عاشراً: متطلبات تطبيق عملية التمكين.....	12
المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.....	13
أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية.....	13
ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية.....	14
ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية.....	15
رابعاً: دور الثقافة التنظيمية.....	15
خامساً: مصادر الثقافة التنظيمية.....	16
سادساً: مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية.....	18

- 20.....سابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية:
- 21.....المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين والثقافة التنظيمية
- 21.....اولاً: التمكين بالمشاركة والثقافة التنظيمية
- 21.....ثانياً: التمكين بفرق العمل والثقافة التنظيمية
- 22.....ثالثاً: التمكين بتفويض السلطة والثقافة التنظيمية
- 23.....المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لتمكين العاملين والثقافة التنظيمية
- 23.....المطلب الاول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين
- 23.....اولاً: دراسة هيثم محمد العطار بعنوان "مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين".....
- ثانياً: دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمدية بعنوان "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في
- 23.....هيئة تنشيط السياحة الاردنية"
- 24.....ثالثاً: دراسة سعود امال بعنوان "التمكين الاداري وعلاقته بأهداف المؤسسة"
- 25.....رابعاً: دراسة قاسمي هاجر وآخرون بعنوان "أثر التمكين الاداري على اداء الموارد البشرية"
- خامساً: دراسة أحمد الكيلاني وآخرون بعنوان "التمكين الاداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي
- 25.....قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين "
- سادساً: دراسة بطاهر بختة ومخفي أمين بعنوان "استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية
- 25.....للمؤسسة"
- سابعاً: دراسة أفراح خضير عبد الرضا الغامدي بعنوان "تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء
- 26.....المتميز "
- 27.....ثامناً: دراسة Hasnain Raza And Other
- تاسعاً: دراسة Peters And Silvia بعنوان "The Ampact Of Employee Empowerment On
- 27.....Service Qualité And Customer Satisfaction "
- 28.....عاشراً: دراسة Med-Qasim Al-Magableh And Abdelqader Med-Otoun
- 28.....المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية
- 28.....اولاً: دراسة البشير جندي بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين" .
- 29.....ثانياً: دراسة وهيبه عيساوي بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "
- ثالثاً: دراسة ايهاب فاروق مصباح العاجز بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية "
- 29.....
- 30.....رابعاً: دراسة كيسري مسعود ودائرة عبد الحفيظ بعنوان "الثقافة التنظيمية واثرها على تمكين العاملين".....
- 30.....خامساً: دراسة شكاوي سهام بعنوان " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء المنظمة "

- 31.....سادسا: دراسة هدى درنوبي بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي "
- 32.....سابعا: دراسة زهرة خلوف بعنوان "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الاداء "
- 32.....ثامنا: دراسة Sajjad Rajati And Karim Jazaeri Shooshtri
- 33.....تاسعا: دراسة Hellen A Chilla And Other
- 33.....عاشرا: دراسة Lund Daulatram B
- 34.....المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
- 34.....اولا: اوجه الشبه والاختلاف
- 34.....ثانيا: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
- 35.....خلاصة الفصل الاول:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز- بالوادي

- 37.....تمهيد الفصل الثاني:
- 38.....المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
- 38.....المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز
- 38.....أولا: نشأة الشركة الأم
- 39.....ثانيا: هيكلية مؤسسة الأم
- 40.....المطلب الثاني: نشأة وهيكلية شركة الكهرباء والغاز للوسط
- 40.....اولا: نشأة شركة الكهرباء والغاز للوسط
- 40.....ثانيا: هيكلية شركة الكهرباء والغاز للوسط
- 41.....المطلب الثالث: دور وأهداف مؤسسة سونلغاز في الاقتصاد الوطني:
- 41.....اولا: دور المؤسسة
- 41.....ثانيا: أهداف المؤسسة
- 42.....المطلب الرابع: نشأة وتحليل الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية بالوادي:
- 42.....أولا: نشأة المديرية الفرعية بالوادي
- 43.....ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي
- 54.....المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- 54.....المطلب الأول: منهج المجتمع وعينة الدراسة
- 54.....أولا: منهج الدراسة الميدانية
- 54.....ثانيا: مجتمع الدراسة
- 54.....ثالثا: عينة الدراسة

55	المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة.
55	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان.
56	أولاً: البيانات الثانوية:
56	ثانياً: البيانات الأولية:
57	المبحث الثالث: دراسة تحليل نتائج الاستبيان.
57	المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة.
57	أولاً: اختبار صدق وثبات الاستبيان.
60	ثانياً: الخصائص العامة لعينة الدراسة.
62	المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان.
62	أولاً: عرض نتائج محاور الاستبيان:
69	ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي بمعامل كولموكروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov).
69	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.
69	أولاً: نتائج اختبار كولموكروف سميرنوف: Kolmogorov-Smirnov.
71	خلاصة الفصل التطبيقي.
72	الخاتمة.
75	قائمة المراجع.
80	الملاحق.

قائمة الأشكال

- الشكل (1-1): مستويات التمكين يوضح الشكل التالي تسلسل أساليب التمكين وفق المستويات المختلفة: 11
- شكل (1-2): مخطط التنظيمي للمؤسسة الأم..... 39
- شكل (2-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الوسط 40
- شكل (3-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الوسط فرع الوادي..... 43

قائمة الجداول

الجدول (1-1): تصميم الهياكل التنظيمية.....	18
الجدول (1.2): الطاقة التشغيلية الوحدة: عامل.....	42
الجدول (2-2): توزيع الوكالات التجارية	46
الجدول (3.2): المصالح التقنية للكهرباء	50
الجدول (4-2): النتائج الإحصائية للاستثمارات الإستيعاب الموزعة.	54
الجدول (5-2): درجة الارتباط الكلية للمحور الأول.....	58
الجدول (6-2): درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني	59
الجدول (7-2): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ.....	60
الجدول (8-2): توزيع العينة حسب متغير الجنس.....	60
الجدول (9-2): توزيع العينة حسب متغير العمر.....	60
الجدول (10-2): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....	61
الجدول (11-2): توزيع العينة حسب متغير المهنة.....	61
الجدول رقم (12-2): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.....	62
الجدول (13-2): أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي.....	62
الجدول (14-2): الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.....	62
الجدول (15-2): عرض البيانات المتعلقة بتمكين العاملين.....	63
الجدول (2-16): عرض البيانات المتعلقة تعزيز الثقافة التنظيمية	66
الجدول (2-17): اختبار التوزيع الطبيعي للمحاورين بمعامل Kolmogorov-Smirnov	69
الجدول (18-2) اختبار كولموكروف سميرونوف One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	70

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان
81	ملحق رقم 1: جدول خاص قائمة الأساتذة المحكمين
82	ملحق رقم 2 استمارة استبيان حول موضوع
85	ملحق رقم 3: مخرجات برنامج التحليل الاحصائي Spss

مقدمة

في البيئة المضطربة اليوم والتطورات المتسارعة التي شهدها العالم، وللمحافظة على الميزة التنافسية لفترة طويلة تحتاج المنظمات إلى التركيز على العنصر البشري مما له أهمية بالغة عن كافة الموارد المادية باعتباره سفير للمنظمة لدى المجتمع المحلي والخارجي. فبدأت المنظمات تعمل بشكل متزايد على تطوير ابتكارات وقدرات موظفيها عن طريق تبني تطبيق مفهوم التمكين. وهناك تشجيع عام لإعطاء الموظفين ما يكفي من الحرية في تعريف عملهم وسلطتهم من أجل البقاء على المنظمة وتعزيز ثقافتها التنظيمية.

أ- اشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق ومن أجل توضيح أكثر لجوانب الموضوع نطرح الاشكالية التالية:

❖ ما مدى تأثير تمكين العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي ؟

وانطلاقا من هذه الاشكالية تندرج الاسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز - بالوادي-؟
- هل يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فريق العمل والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز - بالوادي-؟
- هل يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز - بالوادي-؟
- هل يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز - بالوادي-؟

ب- 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 - بالوادي؟

ومن خلال الفرضية الرئيسية صيغت الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز - بالوادي-؟
- يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فريق العمل والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز - بالوادي-؟
- يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز - بالوادي-؟
- يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز - بالوادي-؟

ج- مبررات اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

❖ الاسباب الذاتية:

الميل الشخصي لمعالجة موضوع التمكين وكل ما يتعلق به.

العلاقة بين التمكين والثقافة التنظيمية موضوع جديد لم يتم تناوله من طرف طلبة جامعة الوادي.

❖ الاسباب الموضوعية:

معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين والثقافة التنظيمية وكيف لهذه العلاقة ان تصنع الفرق في المؤسسة محل الدراسة.

السياسات والقوانين التي تحد من العلاقة بين المؤسسة وعاملاتها.

د- اهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- التعرف على واقع تمكين العاملين لدى المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز - بالوادي-
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية لدى شركة توزيع الكهرباء والغاز - بالوادي-
- تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين لدى شركة توزيع الكهرباء والغاز - بالوادي-

هـ- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- محاولة تسليط الضوء على المساهمة التي يقدمها تمكين العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة، من خلال اعطائهم حيز من الحرية في تطبيق افكارهم الجديدة وتنميط سلوكياتهم وفق احتياجات مؤسساتهم.
- تأتي هذه الدراسة على رأس الموضوعات المستجدة القابلة للدراسة والبحث لما تقدمه من إضافة علمية.

و- حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تأتي هذه الدراسة لمعالجة موضوع التمكين والثقافة التنظيمية لدى شركة الكهرباء والغاز - بالوادي-.

الحدود المكانية: اجريت هذه الدراسة في المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز - بالوادي-.

الحدود الزمانية: وتمثلت في الفترة ما بين 01 مارس 2022 إلى اواخر شهر ماي 2022.

ز- منهج الدراسة وادواته:

للإجابة على الاشكالية اعتمدنا المنهج التحليلي الوصفي في الجانب النظري لتوافقه مع معطيات بحثنا.

أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على دراسة حالة لتوضيح العلاقة بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية باستخدام الاستمارة والمقابلة والملاحظة لجمع البيانات ومعالجتها والوصول إلى النتائج.

ح- صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة:

- صعوبة موضوع الدراسة من ناحية حداثة الطرح في العلاقة بين المتغيرين.

- موضوع التمكين موضوع جديد في الفكر الاداري مع تشابه بعض المصطلحات.

ط- هيكلية الدراسة:

قد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين:

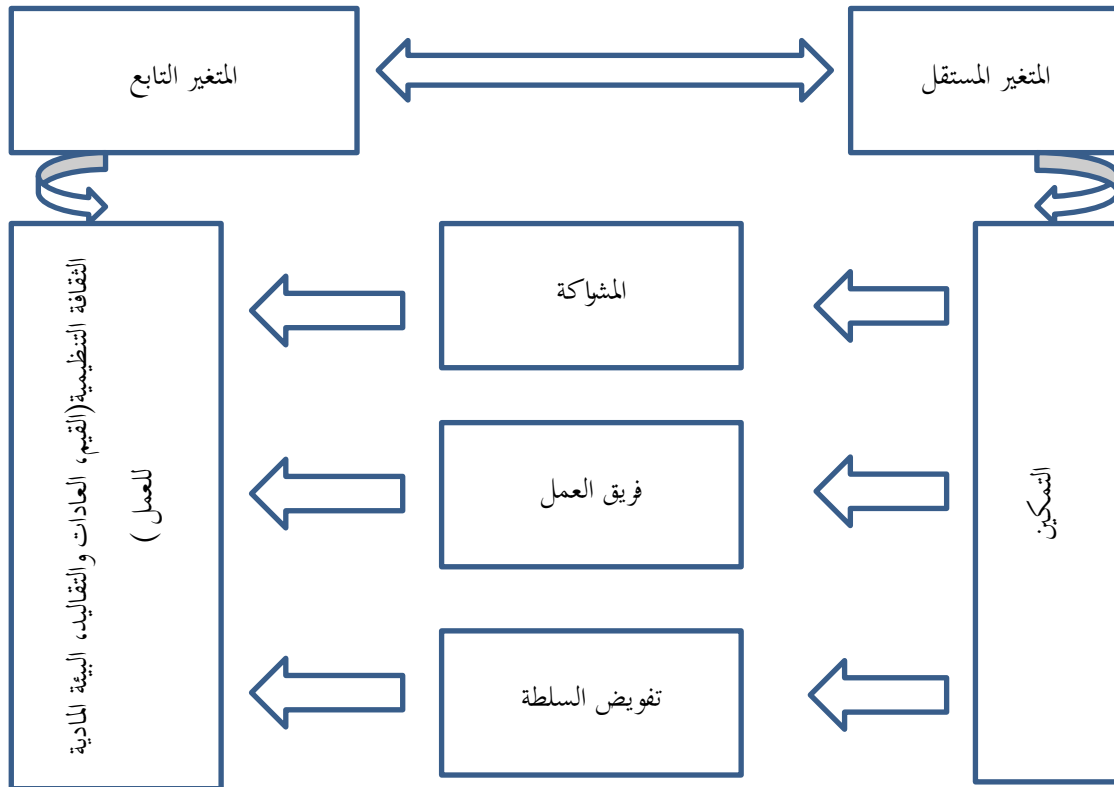
الفصل الاول تناولنا فيه الادبيات النظرية والتطبيقية لتمكين العاملين والثقافة التنظيمية في مبحثين.

اما الفصل الثاني قد تم تخصيصه للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم التطرق في المبحث الاول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة اما المبحث الثالث فقد خصص لدراسة عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

ي- نموذج الدراسة:

شملت الدراسة على متغير مستقل وهو التمكين ويشمل الابعاد المشاركة، فرق العمل، وتفويض السلطة. ومتغير تابع وهو الثقافة التنظيمية.

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبات

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين
العاملين والثقافة التنظيمية

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة وشدة المنافسة العالمية، أصبحت المنظمات تولي الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، لتحقيق الميزة التنافسية وضمان الاستمرار والتطور، وزاد الاهتمام بالموارد البشري عن طريق تبني مفهوم التمكين، الذي يسعى بشكل أساسي لإقامة الثقة بين الإدارة والعاملين، كذلك تحفيزهم وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بينهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

لذا يعتبر تمكين العاملين من أهم الممارسات الإدارية الحديثة في المنظمات المعاصرة، التي تساعد على الارتقاء إلى أعلى المستويات.

على هذا الأساس سنتناول في هذا المفاهيم الأدبية المتعلقة بتمكين العاملين والثقافة التنظيمية، وكذلك على أهم الدراسات السابقة

وقسم الفصل بالشكل التالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتمكين العاملين والثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتمكين العاملين والثقافة التنظيمية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتمكين العاملين والثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين

أولاً: تعريف تمكين العاملين

التمكين مفهوم اداري قديم، ومع بداية القرن العشرين ازدادت أهميته استجابة لفكرة أن التنافس سيزداد مستقبلاً، ونتيجة للتطور المستمر في المحيط الذي يواجه المنظمة، تم تبني مفهوم التمكين من طرف المنظمات لكي يتم استخدام أقصى الطاقات الفكرية المطورة لدى عاملها.

وقد اختلفت وتعددت التعاريف للتمكين نذكر منها:

- التمكين لغة يعني القدرة والاستطاعة، ولقد وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم عدة مرات، فبعد بسم الله الرحمن الرحيم "وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ" [الأعراف: 10]، وقوله تعالى: "وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ۚ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ" [يوسف: 21].
- التمكين: هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية أو في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات¹.
- ويعرف التمكين Empowerment: 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 النتائج².
- ويعرفه جاد الرب: بأنه وصف لفلسفة إدارة المنظمة، والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة والمسؤولية عن عملية صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم³.
- أما دافت فيشير في تعريفه (Daft) الى أن التمكين هو اشعار العاملين بالتقدير من جانب المديرين وذلك من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات وممارسة العملية الإدارية، من تخطيط وتنظيم بالشكل الذي يؤدي الى قيام المديرين ببذل مجهود أكبر وكفاءة أعلى، والتمكين لا يعني فقط المشاركة في السلطة لكن توزيعها أيضاً⁴.
- ويعرفه روبينز ستيفن (Robbins Stephen): بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل والجوهريّة للعاملين⁵.

1 عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة القاهرة 2003، ص 10.

2 علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 70.

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

4 Richard — Daft. Western college publishing United states of America 2001. seventh edition south. organization theory
،Richard — Daft.

5 Robbins Stephen organezateonal Behavior concepts controversies and application 6th edition prentice Hollinc Englwood
chiffs N J USA 1993 p 682 .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تمكين العاملين على أنه: مجموعة من الإجراءات المتخذة من طرف المنظمة تجاه العاملين قصد تحفيزهم والوصول الى زيادة دافعية العمل الفعلية لديهم من أجل تحقيق المنفعة وأهداف المنظمة.

ثانيا: أهمية تمكين العاملين

تكمن أهمية التمكين فيما يلي:

- يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر تعقيدا
- يجعل التمكين المنظمات مرنة، وقادرة على التعلم والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وبالتالي المحافظة على الحصة السوقية وتوسيعها.
- يساهم التمكين في زيادة إنتاجية المنظمة، كونه يساهم في تطوير إمكانيات العاملين وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.
- كما يساهم أيضا في الاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في الإبداع والتفكير.
- إن ارتباط التمكين بالموارد البشري يعد ركيزة من ركائز المنظمة التي تضمن لها الاستمرارية والنمو.
- يساهم التمكين في سرعة اتخاذ القرارات وتحفيز القدرات الإبداعية للأفراد العاملين داخل المنظمة.
- ارتباط التمكين بمجموعة من القضايا المهمة تتعلق بنجاح المنظمة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها كالألمركزية، إعادة هندسة العمليات، عمل الفرق المؤسسة المتعلمة¹.
- ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، إذ أنه هناك أهمية للعنصر البشري، ضمن تلك البنية التكنولوجية².

ثالثا: أهداف التمكين³

- يسعى التمكين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:
- جعل الأفراد يتحملون مسؤولية الأعمال التي ينجزونها
- زيادة مستوى الولاء، وتحقيق مستوى معدلات دوران العمل، الغياب....
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات
- زيادة الإبداع والابتكار لدى العاملين.
- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتماد الأفراد على أنفسهم والشعور بالثقة والاحترام.
- تحسين رضا الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.

1 محمد بن إبراهيم محمد الأصقة، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص 18.

2 نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

3 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، ص 42.

رابعاً: التطور التاريخي لتمكين العاملين

بدأ مفهوم تمكين العاملين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسات بعض المنظمات الأجنبية بعد ثمانيات القرن العشرين، وبالتالي فإن مفهوم تمكين العاملين لم يظهر بشكل فجائي، بل ظهر نتيجة لتراكمات وتطورات في الفكر الإداري، ومن أهم المراحل التاريخية لتطور مفهوم التمكين هي:

1- النظريات التقليدية:

* بلورت مدرسة الإدارة العلمية فلسفتها في كتاب تايلور (Fredrich Taylor) بعنوان مبادئ الإدارة العلمية حيث كانت مبادئ هذه النظرية تتنافى مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، فكان تايلور يبحث عن إيجاد طريقة مثلى لتعزيز الإنتاج، ورأى في الإنسان آلة يجب برمجتها لإنتاج أكبر كمية من المنتجات متجاهلاً قيمته وحاجاته ودوافعه وبالتالي، لم يكن للتمكين حظاً في هذه النظرية.

* جاءت النظرية الإدارية على يد (Henry fayol) والذي عرض 14 مبدأ تركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات وأهملت موضوع مشاركة العاملين وإبداء الرأي وحرية التصرف.

* تكرر في النظرية البيروقراطية للألماني Max weber الذي سعى إلى جعل المنظمة نظاماً عقلانياً من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، فأهمل مبادئ التمكين التي تركزت على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار.

2- النظريات السلوكية:

* كانت البداية بدراسات هورثون وحركة العلاقات الإنسانية من طرف Elton Mayo الذي حاول دراسة ظروف العمل المادية "مستوى الإضاءة وأثرها على إنتاجية العاملين" حيث أظهرت أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان العامل وتأثيرها على الإنتاجية.

* ثم جاءت نظرية الحاجات لماسلو Maslow الذي قام بدراسة وتتبّع دوافع وحاجات العاملين، وأفضى إلى ضرورة دراسة قضايا خاصة تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وإثراء العمل.

* بينما كانت نظرية "X" and "y" على يد Douglas Gregor خطوة مهمة في اتجاه التمكين حيث تأثر صاحبها بكل من مايو وماسلو فقدم إضافة جديدة من خلال أن x تنظر إلى العامل على أنه كسول، ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية وهذا لا يؤدي إلى التمكين، بينما y يرى في مرؤوسه حب العمل وروح المبادرة، وعلى هذا الأساس يسعى المدراء إلى التمكين لمنح العمال مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف.

* أما نظرية (Ghis Argyris) الشخصية البالغة عام 1957، ترى أن كل المدارس السابقة لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه تحمل المسؤولية كإنسان بالغ، عاقل، مدرك، والحل حسب رأيه هو التعامل مع العاملين على أنهم بالغون، ناضجون دون وصاية عليهم، وهذا من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل¹.

3- النظريات الحديثة في الإدارة:

* تعتبر نظرية النظم ل Sillar and Humanes من النظريات الحديثة التي تدعو إلى الشمولية في نظرة العاملين للمنظمة والأهداف المشتركة والترابط والتعاون في الوظائف من خلال العمل بروح الفريق والتأكيد على القيمة المضافة لكل عضو من أعضاء الفريق، وأهمية تمكين العاملين.

* في حين تقوم النظرية الموقفية على مبدأ التكيف مع المتغيرات البيئية التي تواجه المنظمة، وقد ساهمت هذه النظرية في ظهور التمكين من خلال دورها في إتاحة المجال المناسب للتفكير والعصف الذهني قبل البدء في أي عمل، ومنه إتاحة فرص المشاركة والتشاور بين العاملين.

* شكل مفهوم الجودة الشاملة: ثورة إدارية في تحسين الإنتاج وجودة المنتجات، وتضمن فلسفتها ثلاث مبادئ، رضا الزبون، أهمية الدور الإنساني، واستمرارية التحسين، لذا فقد ركزت على موضوع تمكين العاملين بشكل واضح الذي تحتاج إلى إلتزام الموظف لفكر الجودة وقناعاته ببرامجها وتعاونها لتحقيقها.

* وقد جاءت نظرية Z التي قدمها الياباني William Ouchi والأمريكي Ricahrd Tanner، على حركة الأفقية للعاملين، أي إتقان العاملين الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والإهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية وإتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على الفريق ومشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

* أما مفهوم المنظمة المتعلمة كما يراها (Peter Senge) يقصد به المنظمة التي تتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تكون من خبرات العاملين بها، وتأتي عملية التعلم من خلال المعلومات التراكمية وروح الفريق والتعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي والتمكين هو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة وعلى هذا الأساس تعتبر نظرية المنظمة المتعلمة من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز مفهوم التمكين.

* مما سبق نرى أن النظريات الحديثة كانت بمثابة الخطوات المبدئية التي أدت إلى ظهور وتنامي مفهوم تمكين العاملين في ممارسات منظمات الأعمال المعاصرة.

خامسا: أنواع التمكين

قسم سومينان (suominen) التمكين إلى ثلاثة أنواع:

1. **التمكين الظاهري:** يشير إلى قدرة الفرد على إبداء الرأي وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهري لعملية التمكين.

1 يحي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006، ص ص 13-27.

2. **التمكين السلوكي:** يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات تعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعلم الفرد مهارات جديدة يمكن ان تستخدم في أداء العمل.

3. **تمكين العمل المتعلق بنتائج العمل:** يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات، وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة¹.

كما قسمه كل من صمد وديويتينيك (Samad & Dewettinik) إلى فرعين هما:

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 الاختيار².

سادسا: أساليب عملية التمكين

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

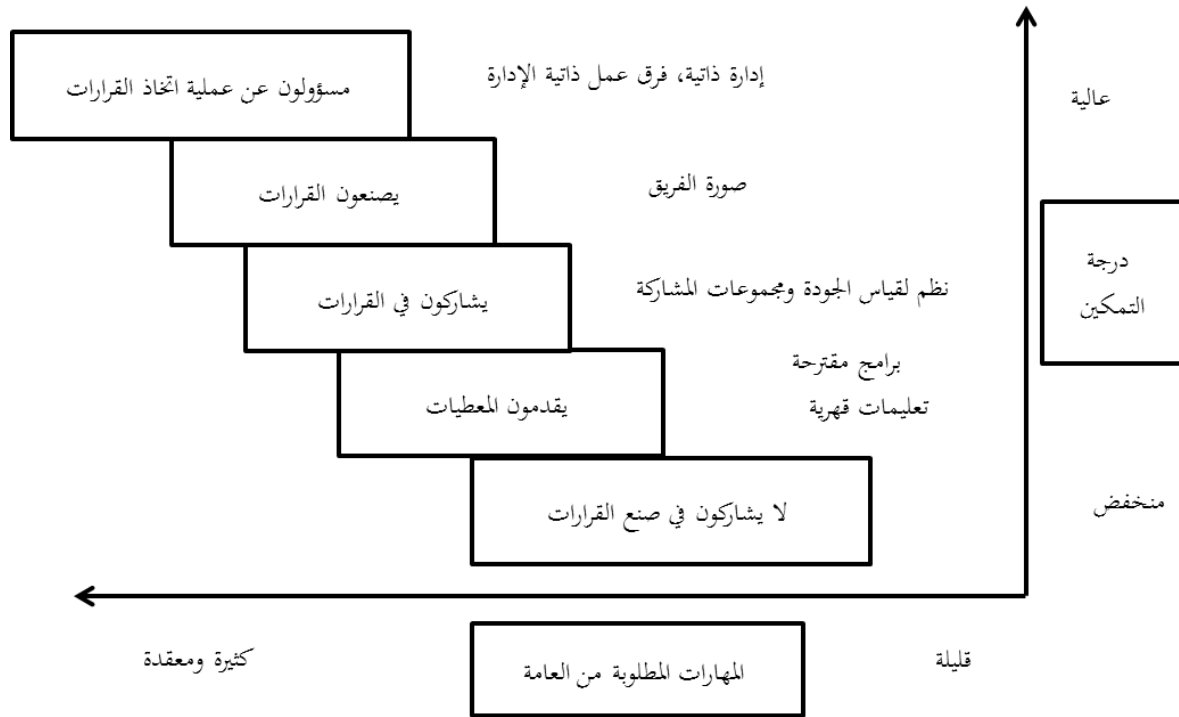
1. **التمكين من خلال المشاركة:** حيث تمنح المنظمات السلطة للعاملين في اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ القرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه بالتدريب على الاهتمام بالعملاء، والتدريب الوظيفي.
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 تعمل 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 للموظفين³.

1 علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، دار البادية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 2006، ص 32.

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.p56

سابعاً: مستويات التمكين يوضح الشكل التالي تسلسل أساليب التمكين وفق المستويات المختلفة:
شكل (1-1): مستويات التمكين يوضح الشكل التالي تسلسل أساليب التمكين وفق المستويات المختلفة:



المصدر: حسين افندي عطية، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، دليل استثماري، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،

جامعة القاهرة، مصر، ص: 44

ثامناً: مداخل التمكين

هناك عدة اتجاهات ومداخل في دراسة ادبيات التمكين أدت إلى تصنيف مفهوم التمكين ومن أهمها تصنيف Menon الذي قدم تصنيفاً شاملاً لمختلف أساليب التمكين في منظمات الأعمال.

1. **التمكين الهيكلي:** حيث يتم فهم التمكين على أساس منح السلطة وصلاحيات اتخاذ القرارات، فالتمكين يعني نقل صلاحيات اتخاذ القرار من خلال الهيكل التنظيمي ومنح الموظف القدرة على التأثير في النتائج التنظيمية أي إعطاء العامل صلاحيات أداء الأعمال ونقل القوة للآخرين دون التطرق إلى الحالة النفسية للتمكين.

2. **التمكين النفسي (من خلال التحفيز):** يتناول هذا الأسلوب التمكين على أنه الحالة النفسية التي يتمتع بها الأفراد العاملين، ويعرفه Canger and Kannugo على أنه تعزيز لمشاعر الكفاءة الذاتية داخل المنظمة من خلال العمل على توفير الشروط اللازمة وإزالة العجز، في حين إرتكز نموذج Spritzer على نظرية Tomas and Vethouse التي عرفت التمكين من خلال أربعة ابعاد ادراكية وهي: المعنى - الكفاءة - الاستقلالية - والتأثير.

3. **التمكين القيادي (سلوكيات القائد الممكنة):** حيث تعد القيادة بالتمكين أسلوباً قيادياً ينسجم مع قوة الخبرة والمعرفة وقوة الإعجاب بشخصية القائد، فالقادة الفعالون هم الذين يقومون بالتنشيط والتأثير في مرؤوسهم وتمكينهم من خلال

توفير 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.

تاسعا: مراحل عملية التمكين

تمر عملية التمكين بعدة مراحل متتالية وهي:

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 زمنيا:** يلعب القائد دور منسق الفريق، ويستمع 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 والتقييم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها لتحقيق أهداف المنظمة وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

عاشرا: متطلبات تطبيق عملية التمكين

تمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

1. **الثقة الإدارية:** هي أساس عملية التمكين، فعندما يثق المديرون في موظفيهم، يعاملونهم معاملة تفضيلية، مما يؤدي إلى تمكين العاملين في أدائهم بكل حرية وإخلاص.
2. **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر العامل بالتمكين الفعلي، يجب أن يشعر هذا العامل بالدعم والتأييد من قبل رؤسائه وزملائه، الشيء الذي يزيد من التزامه وولائه تجاه المنظمة.
3. **الأهداف والرؤى المستقبلية:** حتى تحقق المنظمة درجة عالية من التمكين الوظيفي، يجب أن يدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا ورؤيتها في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي لها.
4. **فريق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجيع على عمل الفرق الإدارية وتنفيذ المهام من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، كما أن فرق العمل تعد أكثر فاعلية في معالجة الأزمات من الأفراد لكونها تتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وسلطة أكبر في اتخاذ القرار.
5. **الاتصال الفعال:** يعد نظام الاتصال في المنظمة المفتاح الأساسي لعملية التمكين، فالإدارة العليا لن تنجح في حل المشكلات المنظمة بمفردها، لذلك لابد من اشتراك العاملين في الحل ليتم التوصل إلى حل فعال وسريع يفي بأغراض المنظمة.

1 Menon Sanjay T Employee empowerment An integrateve psychological approach An international Review vol 50 Issue. 1. 2001. PP155-156.

ولسهولة الاتصال لابد من تقليل المستويات التنظيمية ذات الطبيعة الإشرافية.

6. التدريب المستمر: لا يمكن الحديث عن استراتيجية التمكين دون وجود استراتيجية التدريب في المنظمة، لذا يجب توفر التدريب المستمر لأغراض الوظيفة الملقاة على عاتق الموظفين كما ان تمكين العاملين يتطلب اكتسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف بصفة مستمرة، فالتدريب عنصر أساسي لبناء المنظمات واستمرارها.¹

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

تعددت تعريفات مفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل القيم السياسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم وقد عرفها خبراء علم الادارة فكانت التعريفات على النحو التالي:

- يرجع مفهوم الثقافة في المنظمة الى علم الأنثروبولوجيا أو علم الإنسان، الذي يحمل معه الكثير من المعارف والمعتقدات والقيم والفنون والعادات والتقاليد والاعراف التي توارثها من جيل لجيل.
- وتشمل الثقافة التنظيمية على القيم والمعتقدات، والمعاني والرموز، والطقوس والعادات والتقاليد، والاعراف السائدة، والافتراضات والاتصالات، والاتجاهات التي تؤثر بشكل واضح وجلي على سير العمل في المنظمات وعلى طبيعة التفاعل للاحتماء بين اعضاء المؤسسة، وبالتالي تعمل الثقافة التنظيمية على خلق حالة من الانسجام والتكيف في بيئة العمل.²
- 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 المنظمة.³
- كل ما صنعت يد الانسان وعقه من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، اي كل ما اخترعه الانسان او اكتشفه وكان له دور في البيئة الاجتماعية.⁴

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان الثقافة التنظيمية هي منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والعادات والقواعد والتوقعات التنظيمية وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الانسانية لدى افراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الانساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في المنظمات.

1 حسين العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية للجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية جامعة عمان العربية لدراسات العليا، 2006، ص 37-38.

2 رولا محمود حجازي، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، رسالة الماجستير، التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 13.

3 حسام سالم السحابي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجستير، القيادة والادارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص 14.

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

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- 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 سلوكه داخل المنظمة.¹

- 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 تريده.²
- وفي الأخير يلخص بلال خلف السكارنة أهمية الثقافة التنظيمية في أربعة نقاط محورية وهي:³

- **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:** وتتعزيز 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،...

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

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

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

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

تفاوتت السمات التنظيمية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهم هذه الخصائص والسمات ما يلي: ¹

- درجة المبادرة الفردية وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتعلّيته على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء ومعايير الأقدمية أو الوساطة والمحسوبية.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر مختلفة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمط شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

وكما يلاحظ من هذه الخصائص فإنها تشمل على أبعاد هيكلية وسلوكية، ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير، ويمكن ملاحظة أنه كلما كان نمط التكنولوجيا روتينياً كلما كان الاتجاه نحو أسلوب المركزية في الإدارة أكثر، وكلما قلت المبادرة الفردية، كذلك الهياكل التنظيمية الوظيفية تشجع نمط الاتصالات الرسمية أكثر من الهياكل التي تعتمد نمط المصفوفة، وكذلك فإن وجود التكامل يعتبر مؤشراً على مدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية.

رابعاً: دور الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية العديد من الأدوار في منظمات الأعمال، وقد ذكرها Robbins بأنها تتمثل فيما يلي: ²

1. دورها في تحديد هوية المنظمة Boundarydefinigrole: يكون للثقافة التنظيمية الدور في تحديد هوية المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى حيث أنه لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.
2. تحدد نوع الهوية للعاملين Conveysasence of identity for members: إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين.
3. يسهل التزام الأجيال Facilitatesgenerationcommitment: التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام الأجيال بكل ما هو جدير بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه فقط.

1 محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 152-153.

2 ابتهاج شكري شبيب، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 26.

4. تعزز استقرار النظام الاجتماعي Enhances social system stability: الثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقولوا وأن يفعلوا.
- وأهم دور للثقافة التنظيمية حسب Robbins أنها تعرف قواعد اللعبة " the Game Culture Defines the rôle of ."

خامسا: مصادر الثقافة التنظيمية

تأتي الثقافة التنظيمية من أربعة مصادر متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهذه المصادر هي: ¹

1- خصائص أفراد المنظمة:

يمثل مؤسسي المنظمات المصدر الأساسي والجوهري لثقافة المنظمة، فمؤسس المنظمة يشكل مصدرا لثقافتها من خلال رؤيته الإستراتيجية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، ويستطيع مؤسس المنظمة إرساء النمط الثقافي المرغوب به للمنظمة من خلال الاعتماد على ثلاثة طرائق حسب Schein هي:

- اختيار الأفراد وتعيينهم والمحافظة عليهم لاسيما الذين لديهم طرائق التفكير أو المعرفة أو المهارة أو القابلية التي تتفق مع ما يرغب به مؤسس المنظمة وعلى النحو الذي يسهم في تحقيق رؤيته الإستراتيجية.
- تعليم الأفراد وتنشئتهم اجتماعيا Socialisation على التفكير والشعور بنفس الطريقة التي يفكر فيها أو يشعر بها مؤسس المنظمة.
- ضرب مؤسس المنظمة للأمثلة الصادقة في سلوكياته وعلى النحو الذي يشجع الآخرين في المنظمة على الاقتداء به.

2- الأخلاق التنظيمية:

يرى Slocum و Hellriegel أن الأخلاق تعبر عن القيم والمبادئ التي تميز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، أي أن الأخلاق تمثل القيم الأخلاقية، المعتقدات والمعايير التي من شأنها أن تمهد الطريق المناسب لأصحاب المصالح للتعامل مع بعضهم البعض أو التعامل مع الأطراف الأخرى في بيئة المنظمة والأخلاق التنظيمية في حقيقتها دالة لثلاثة عناصر هي:

الأخلاق المجتمعية: تعبر أخلاقيات المهنة عن القيم الأخلاقية التي يضيفها النظام القانوني في مجتمع ما من حيث الأعراف والممارسات والقيم والمعايير غير المكتوبة السائدة في الحياة اليومية للمجتمع الذي تعيش فيه المنظمة، فعندما تنتظم الأخلاقيات المجتمعية في قانون (قواعد) عندها يتعين على الإدارة العليا ضمان امتثال الأفراد في هذه المنظمة لهذا القانون.

الأخلاقيات المهنية: يقصد بالأخلاقيات المهنية القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة معينة بهدف السيطرة على أداؤها للمهام الموكلة لها أو السيطرة على استعمال مواردها، أي إنها أخلاقيات خاصة بمهنة معينة أو نشاط معين.

الأخلاقيات الشخصية: تعبر الأخلاقيات الشخصية عن القيم الأخلاقية الفردية التي يعتمد عليها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين والأخلاقيات الشخصية تتأثر بالقيم الأخلاقية للعائلة أو الأصدقاء أو الجماعات المرجعية.

1 إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 624-628.

وسواء كانت القيم الأخلاقية مجتمعية أم مهنية أم شخصية فإن هناك وجهتا نظر في حدود الجهة المسؤولة عن هذه السلوكيات الأخلاقية، تؤيد وجهة النظر الأولى مسؤولية المدراء الرئيسيين في المنظمة عن السلوكيات الأخلاقية لمنظمات الأعمال من خلال ضربهم الأمثلة للسلوكيات الأخلاقية، ومساعدة الأفراد في اختيار السلوك الأخلاقي المناسب ومساعدتهم على تنفيذ الخيار الأخلاقي الذي وقع عليه الاختيار، أما وجهة النظر الثانية فإنها تؤيد مسؤولية المنظمة ككيان متكامل عن السلوكيات الأخلاقية لأفرادها من خلال مسؤوليتها عن توفير البيئة الأخلاقية داخل المنظمة أو التصرف الأخلاقي في جميع التعاملات الخارجية.

3- نظام حقوق الملكية:

يمكن أن تساهم عملية توزيع حقوق الملكية في المنظمات في وجود نمط ثقافي معين فيها وحقوق الملكية تشير إلى الحقوق التي تمنحها المنظمة لأفرادها بقصد الانتفاع من مواردها واستخدامها وبذلك فإن حقوق الملكية تشير إلى حقوق ومسؤوليات أصحاب المصالح الداخليين، كما أنها تشير إلى سبب تطوير المعايير المختلفة، القيم، الاتجاهات نحو المنظمة، فمثلا يمتلك حاملي الأسهم حقوق ملكية قوية مقارنة بأصحاب المصالح الآخرين لكونهم يمتلكون موارد المنظمة، فيما يمتلك المدراء في الإدارة العليا حقوق ملكية قوية مقارنة بالأفراد العاملين، فمدراء الإدارة العليا يمتلكون حقوق الرواتب المرتفعة وحقوق القرار وحقوق التصرف بالموارد التنظيمية، في حين يمتلك الأفراد العاملين حقوق التوظيف الدائم أو حقوق تملك أسهم منظماتهم أو حقوق المشاركة في اتخاذ القرار.

وتجدر الإشارة إلى أن توزيع حقوق الملكية في المنظمات يؤثر في القيم الأدائية المشكّلة لسلوك الأفراد ودافعيتهم، كما إن هذا التوزيع من شأنه أن يحدد بالنتيجة فاعلية المنظمة والثقافة المنبثقة فيها.

4- الهيكل التنظيمي:

يشير الهيكل التنظيمي إلى الطريقة التي يعتمد عليها المدراء في تصميم منظماتهم بقصد تحقيق غرض (رسالة) المنظمة وأهدافها ويعبر الهيكل التنظيمي أيضا عن التركيب الداخلي للمنظمة الذي يوضح كيفية التي تترابط بها الوظائف والمهام المختلفة في المنظمة، ولما كانت الهياكل التنظيمية المختلفة تعني بالضرورة ثقافات مختلفة، فإن المدراء بحاجة إلى تصميم أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية على النمط الثقافي المرغوب من قبلهم وفي سعيهم لتصميم الهياكل التنظيمية يحتاج هؤلاء المدراء إلى الاستعانة بالجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): تصميم الهياكل التنظيمية

التسلسل	السؤال	المبدأ الإداري المستعمل في الإجابة
01	كيف يمكن تجزئة العمل إلى إجراءاته المكونة؟	تقسيم العمل
02	ما هي المسارات التي تتخذها التقارير المكتوبة؟	سلسلة الأوامر
03	كم عدد الأفراد الذين يحق لهم كتابة التقارير لكل مدير؟	نطاق الإشراف
04	ما المستوى التنظيمي الذي تتخذ فيه القرارات؟	المركزية واللامركزية
05	كيف يمكن جعل كل فرد في المنظمة يعمل مع الآخرين كنظام؟	التنسيق

المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سابق، ص 628.

وإذا ما أخذنا بالحسبان وجود نوعين من الهياكل التنظيمية، الهياكل العضوية والهياكل الآلية فإنه يمكن أن نقول بأن الهياكل التنظيمية الآلية طالما كانت تتميز بالهرمية العالية، المركزية المفرطة والرسومية فإنه يتوقع أن تشجع نمط الثقافة البيروقراطية مثلاً، أما الهياكل التنظيمية العضوية التي تتميز بكونها أفقية تعتمد على العمل الفرقي، اللامركزية في اتخاذ القرار، المعايير غير الرسمية فإنه من المتوقع سيادة القيم التي تشجع على المقدرة الشخصية والخبرة والقدرة على التصرف بطريقة مبدعة وبالتالي سيادة نمط الثقافة الريادية.

سادساً: مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية

1- مكونات الثقافة التنظيمية:

القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو 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، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.

المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.¹

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 الاتباع.

التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك: توقعات الرؤساء من

1 خضير كاظم حمود الفرجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام عبد اللطيف الشهابي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 266.

المؤوسين، والمؤوسين من الرؤساء والزلاء من الزلاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.¹

العادات التنظيمية: وتتمثل في الممارسات والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تساهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة.

الموروث الثقافي للمنظمة: وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي، والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة عدم التركيز عليه وتجاهله.

الأخلاقيات التنظيمية: وهي تلك الأخلاقيات الخاصة بالأفراد والتي يستمدونها من الدين والأهل والأصدقاء والمجتمع، وأخلاقيات المهنة التي ترشد السلوك الفرد في الوظيفة، وأخلاقيات المجتمع الناتجة عن عادات وممارسات في المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد والمنظمة التي يعمل بها.²

وهناك تصنيف آخر لمكونات الثقافة التنظيمية:

- **الأنماط السلوكية:** نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.
- **القيم السائدة:** المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم (الجودة، خدمة العملاء).
- **المعايير والأعراف:** النماذج العامة للسلوك التي يجب اتباعها بواسطة الأعضاء (النظرة أو الابتسامة مثلاً).
- **القواعد:** هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وهي تمثل أنماط التصرفات اللازمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها.
- **الفلسفة:** هو الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.
- **المناخ:** يعكس التنظيم المادي للمباني، وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترفيه وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة.³

2- أنواع الثقافة التنظيمية:

تصنف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الاستراتيجي من جهة ثانية وعلى النحو الذي يؤدي إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية.⁴

1 بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 358.

2 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.

3 بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 332-333.

4 إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 608-610.

الثقافة الريادية/التكيفية: تتميز الثقافة الريادية بالتفكير الاستراتيجي على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون، ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابة بيئية جديدة مناسبة لها، وهذا أمر لا يعني الاستجابة فقط بل إن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع وتبني المخاطرة.

ثقافة رسالة (غرض) المنظمة: تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة، وبما أن هذه الثقافة تقوم على أساس استقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة فإن الإدارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس كي يتم بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد.

ثقافة الجماعة: يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغيرات الجذرية في البيئة الخارجية، والعمل الجماعي بموجب هذا المفهوم يخلق بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية والملكية والولاء الذي ينعكس إيجابيا في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد.

الثقافة البيروقراطية: يركز هذا النوع من الثقافة على داخل المنظمة انطلاقا من مسلمة أساس مفادها أن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة، فالمنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة التنظيمية تركز على إجراءات العمل وسياساته وممارساته الإجرائية بغية إنجاز الأهداف التنظيمية وعلى الرغم من التركيز المتواضع لهذا النوع من الثقافة على المشاركة غير أنها تركز بشكل رئيسي على التجانس والتطابق الذي يضيف على المنظمة صفة التكامل والكفاءة.

سابعا: مستويات الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بثلاثة مستويات، وهي¹:

المستوى الأول: الماديات أو ما يصنعه الأفراد، وهو أكثر مستويات الثقافة ظهورا ووضوحا، ويمكن ملاحظته ورؤيته بسهولة، وذلك من خلال البيئة المادية والاجتماعية في المنظمة، وكذلك اللغة المستعملة بين أفراد المنظمة والتي تستخدمها المنظمة في كتاباتها، وأيضا السلوك العيني 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.

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

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، فالكثير من الدراسات تعرف التمكين كدافع للمهمة الجوهرية أو دافع يعكس تناسب الشخص وثقافته فتمكين العاملين يسهم في خلق ثقافة نوعية متكاملة تشجع على الانسجام في بيئة العمل من خلال المشاركة، فرق العمل، وتفويض السلطة.

أولاً: التمكين بالمشاركة والثقافة التنظيمية

إن المنظمات التي تتبنى ثقافة تدعم المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها، وذلك انطلاقاً من الاعتقاد أن الموظف في المنظمة مهما كان موقعه، فهو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته، فهي تشجع روح التعاون والمبادرة لدى العاملين. كذلك إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور وليس الوظائف فإن هذه الثقافة ستكون مصدر الشعور بالرضا والتعاون الهادف والمستمر.¹

ومن جهة أخرى فإن التمكين الذي يشجع على المشاركة والتعاون وروح الفريق، يزيد من دافعية العمال للإنجاز والعمل، فتكتسب المنظمة ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع وتحفز العمل الجماعي وعمل الفريق، والعكس صحيح. وفي هذا السياق، أشار Lashley، أن التمكين بالمشاركة يتخذ عدة أوجه منها المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص ما يشغلونه من أعمال ومهام، ومن ثم يلتزمون بتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة مما يعود على المنظمة بالإيجاب، رضا العاملين وتحقيق الأرباح، وهذا كله في الجانب الكلي التنظيمي²

ثانياً: التمكين بفرق العمل والثقافة التنظيمية

أوضحت فرق العمل سبباً مهماً من أسباب نجاح المنظمات وتنافسيتها، وفرق العمل في هذه المنظمات تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية وفرق العمل هي جماعة يمتلك أفرادها مهارات مكملة لبعضها ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها. فمن خلال فرق العمل يمكن للعاملين أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتنظيم وتحسين العمل، إذ إن فرق الجماعة يمثلون قوة مشتركة ويمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات.

¹ البشير جندى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين لدى نخبة من عمال مجمع أنابيب، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، 2017، 2018، ص، 32.

² Lashley C. Empowerment H R. strategies for service excellence. Butterwork Heineman. Oxford. first published. 2001. pp 65-80.

فالعامل الجماعي يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال عملية التنسيق بين الافراد والاعمال مقارنة بمساهمة الذي يعمل بمفرده، لذا اصبح تكوين مناخ تنظيمي جديد يتقبل الافكار الجديدة مرتبطا في جانب اساسي منه التشجيع على العمل الجماعي .

ثالثا: التمكين بتفويض السلطة والثقافة التنظيمية

يعتبر التفويض نشاطا اداريا جوهريا قائما على اساس تكليف الاخرين بوظائف بحيث يتم التطبيق بطريقة مثمرة في اكمال المهام المفوضة اليهم ، مما يتيح للمدراء انجاز مهام اخرى فهو بذلك يوفر ليس فقط تخفيف الاعباء ، بل يوفر فرص تطوير وترسيخ علاقات جيدة مع الموظفين وبالتالي تحقيق للمنظمات النمو والاستمرار والتطوير من خلال منح الاستقلالية وتوفير الادارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية ، كما يساعد التفويض على رفع الروح المعنوية والشعور بالثقة لدى المفوض مما يساهم في تطوير ادارة المنظمة وتعزيز الثقافة التنظيمية فيها .

كما تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين بالمنظمة من خلال:

- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة.
- تحفيز العاملين وخلق الدافعية للعمل.
- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.
- تمديد العاملين بالعديد من القواعد المرشدة للسلطة.
- توحيد جهود وخبرات العاملين نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
- تشكيل القيم لدى العاملين بالمنظمة.
- التشجيع على اكتساب مهارات جديدة وحسن استخدام المهارات الحالية، وزيادة تعلم وتدريب الأفراد وبالتالي الاهتمام الكامل بالعنصر البشري ودوره في تحقيق الأهداف.

كما أن الاهتمام بتنمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة يعد دورًا جوهريًا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتحقيق عملية الاستقرار.

وتعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الإطار المرجعي للعاملين داخل المنظمة للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفعال لنشاط المنظمة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتمكين العاملين والثقافة التنظيمية

سوف نقسم هذا المبحث إلى مطلبين للدراسات السابقة ومطلب للمناقشة عليها

المطلب الاول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين

اولا: دراسة هيثم محمد العطار بعنوان "مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين"¹

هدفت هذه الدراسة الى القاء الضوء على مفهوم التمكين الاداري والابداع الاداري وعناصرهما وفوائدهما وكذلك التعرف على مستوى التمكين الاداري في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر بغزة. كذلك التعرف على مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر، والتعرف على اثر التمكين الاداري في الادارة لدى العاملين في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر.

وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين اصحاب المناصب الاشرافية في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر بغزة، حيث بلغ اجمالي عددهم في الجامعة الاسلامية (169) شخصا، بينما بلغ عددهم في جامعة الازهر بغزة (97) شخصا، وبذلك بلغ العدد الاجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (266) شخصا وقد استخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (266) استبانة وبلغت نسبة الاسترداد 75%.

خلصت الدراسة الى ان افراد العينة يوافقون على توفر التمكين الاداري وابعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح ان درجة موافقة موظفي الجامعة الاسلامية اكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الازهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور التمكين الاداري لدى موظفي الجامعة الاسلامية 78.44 % بينما بلغت لدى موظفي جامعة الازهر 68.51% كما وافق افراد العينة على توفر الابداع الاداري بجميع ابعاده (حل المشكلات، المرونة، الاصاله، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط). في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة، وظهرت الدراسة ان درجة موافقة موظفي الجامعة الاسلامية اكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الازهر حيث بلغت الموافقة على محور الابداع الاداري لدى موظفي الجامعة الاسلامية 82.78% بينما لدى موظفي جامعة الازهر 78.87%.

ثانيا: دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة بعنوان "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية"²

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية.

1 هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين، رسالة ماجستير، ادارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012.

2 عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، رسالة ماجستير، ادارة أعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2016.

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 اجمالي الاستبانات الموزعة، في ضوء ذلك جرى تجميع الاستبانات وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحث:

- ان مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل وبناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية كان مرتفعاً.
- مستوى السلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الاردنية مرتفعاً.
- مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية ايجابياً.

ثالثاً: دراسة سعود امال بعنوان "التمكين الاداري وعلاقته بأهداف المؤسسة"¹

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عما علاقة التمكين الاداري بتحقيق اهداف المؤسسة. من خلال التأكد من وجود علاقة

بين:

- اعطاء الموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق اهداف المنظمة.
 - الاتصال الفعال بين الادارة العليا والموظفين الاداريين وتحقيق اهداف المنظمة.
 - التفويض لجزء من السلطة للموظفين الاداريين من قبل المسؤولين وتحقيق اهداف المنظمة.
- وعليه اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة، الاستمارة، السجلات، الوثائق، الملاحظة كأدوات الدراسة. وتمثل مجتمع الدراسة في العمال المتواجدين في SONELEC المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل لناحية بسكرة، بلغ عددهم 929 عامل. حيث اختارت الباحثة العمل بالمسح وهذا ملائمة لخصائص العمال عينة البحث اللذين يتمتعون بمناصب مسؤولية ويمثلون رؤساء عمل اداريين ونوابهم.
- وبعد التأكد من وجود علاقة بين:

- اعطاء الموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق اهداف المنظمة.
 - الاتصال الفعال بين الادارة العليا والموظفين الاداريين وتحقيق اهداف المنظمة.
 - التفويض لجزء من السلطة للموظفين الاداريين من قبل المسؤولين وتحقيق اهداف المنظمة.
- توصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة ايجابية بين التمكين الاداري وتحقيق اهداف المؤسسة، فكلما ارتفع مستوى التمكين الاداري عند الموظف زاد ولائه وادائه وروح المسؤولية وكذا عمل الفريق والتفاعل الايجابي الذي يحقق للمؤسسة اهدافها، وان مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها مرتبط بمستوى نجاح العملية التمكينية.

1 سعود امال، التمكين الاداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، رسالة ماجستير، علم اجتماع وتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.

رابعاً: دراسة قاسمي هاجر وآخرون بعنوان "أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية" ¹

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التمكين الإداري بمؤسسة "روائع الورود" بالوادي، وتوضيح مدى تأثير أبعاد التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية، وكيفية تعزيزه للقدرات الجوهرية لدى الأفراد في المؤسسة محل الدراسة. حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة 59 عاملاً بالمؤسسة. كما اتبع المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، والتي تم تحليلها من خلال استخدام برنامج spss22. حيث استخدمت جملة من الأدوات الإحصائية كالتكرارات والنسبة المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ارتباط المتعدد والبسيط، وتحليل التباين. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي أثر ذو دلالة إحصائية لكل أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل) على أداء الموارد البشرية بمؤسسة روائع الورود بالوادي.

خامساً: دراسة أحمد الكيلاني وآخرون بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين" ²

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، والفئة الوظيفية، وسنوات الخبرة).

ولتحقيق أهداف الدراسة قام فريق البحث بإعداد وتطوير استبانة اشتملت على (57) فقرة بصورتها النهائية، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة بلغت (120) موظف حيث تم اختيارها بأسلوب المسح الشامل، وتم جمع البيانات لهدف تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها.

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج حيث بلغت الدرجة الكلية لمستوى التمكين الإداري المتبع من قبل ديوان الموظفين العام جهة نظر العاملين فيه كانت بدرجة كبيرة، كما تبين أن القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام تعمل بكل جهد على تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين، كذلك تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين الإداري المتبع في ديوان الموظفين العام وتعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين فيه.

سادساً: دراسة بطاهر بختة ومخفي أمين بعنوان "استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة" ³

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على المساهمة التي يقدمها تمكين الموظفين في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال إعطائهم حيز من الحرية في تطبيق أفكارهم الجديدة، وتنميط سلوكياتهم وفق احتياجات مؤسساتهم للنهوض بمستوى الإنتاج فيها وتحسينه.

1 قاسمي هاجر وآخرون، أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية، شهادة ماستر، إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمي لخطر، الوادي، 2020/2019.
2 أحمد الكيلاني وآخرون، التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين، المؤتمر الدولي للعلوم الإدارية IAS، الجمهورية التونسية، 25-29/06/2018.
3 بطاهر بختة ومخفي أمين، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، جامعة مستغانم، بدون سنة نشر.

حيث قاما الباحثان بدراسة ميدانية في مؤسسة الكلور وشركة توزيع الأدوية بمستغانم، حيث قاما بتوزيع 64 استبيان على الموظفين بكليتهما، وتم ارجاع حوالي 38 استبيان فقط. حيث اعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات والمعطيات. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

- عدم تفعيل استراتيجية تمكين العاملين داخل المؤسسات ذلك لعدم منحهم فرص للتعبير عن آرائهم.
- مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسات جيد وبحاجة الى تحسين عن طريق جعل الموظف يشعر بقيمته في تحقيق اهداف مؤسسته.

وبالتالي وجود ارتباط ضعيف موجب بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية للمؤسسات، وبهذا خلصت الدراسة الى ان استراتيجية تمكين العاملين تسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسات.

سابعا: دراسة أفراح خضير عبد الرضا الغانمي بعنوان "تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز"¹

تناولت الدراسة مفهوم التمكين وتوضيح ابعاده المتضمنة (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية) وتأثيرها على فاعلية الاداء المتميز وابعاده المتضمنة (أداء المهام، الاداء السياقي، سلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك العمل المنحرف) في القطاع الخدمي، وقد انطلقت مشكلة الدراسة معبرا عنها بعدد من التساؤلات استهدفت الاجابة عنها تشخيص مستوى اهميتها واثرها وامكانية تطبيقها في بيئة التطبيق، التي تكونت من عينة قصدية من القيادات الادارية العليا والوسطى والتشغيلية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء، وقد حددت ب(133) شخصا من كلا العينتين.

سعت الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف اهمها: تحديد مستوى ادراك المنظمات لاستراتيجية التمكين والاداء المتميز وابعادهما واختبار مدى تبني المنظمات لاستراتيجية التمكين والاداء المتميز.

واستعملت الدراسة ادوات احصائية لا معلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها شملت التحليل العملي، ومعامل الرتب. وذلك باعتماد البرامج الاحصائية الجاهزة SPSS. V18 واستمارة الاستبانة.

ونجمت الدراسة منهج البحث القائم والتحليل البعدي فهي دراسة استطلاعية تحليلية، وكانت نتائج التحليل الاحصائي قد اوجدت تباينا بين اغلب الابعاد بما يعكس ادراكا وتوجها مختلفا بين العينتين، واوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المنظمات بأهمية استراتيجية التمكين والاداء المتميز للانتقال إلى منظمة ممكنة تواكب التطور الحضاري.

1 أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز، رسالة ماجستير، ادارة اعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2015.

ثامنا: دراسة Hasnain Raza And Other

بعنوان "Empact Of Employee Empowerment On Job Satisfaction Of Employees In Corporate

Banking Sector Employees Of Pakistan "1

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

الهدف من الدراسة هو 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 المختلفة في باكستان وكذلك اسلوب المقابلات اين تم تحليل البيانات باستخدام SPSS عن طريق

اساليب التحليل الوصفي وتحليل المصادقية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار.

وتوصلت الدراسة من تحليل الارتباط إلى أن تمكين الموظف يؤثر بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي للموظف، ومن خلال

تحليل الانحدار وجدت أنه توجد علاقة ايجابية 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 ايجابية بين التمكين والرضا الوظيفي بين موظفي القطاع المصرفي في باكستان

إذا كانت المؤسسات المصرفية تمكن الموظفين، فيمكنه الاستمتاع بولاء الموظفين اتجاه المنظمة والوظيفة من خلال الرضا الوظيفي.

تاسعا: دراسة Peters And Silvia بعنوان "The Ampact Of Employee Empowerment On Service

Qualité And Customer Satisfaction " 2

أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة ورضا الزبائن في المنظمات الخدمية

استهدف هذا البحث ادارة المنظمات في القطاع المصرفي والصناعات التي تنتج الخدمات غير الملموسة والتأكد من مدى

ممارسة المصرف AB.Lansforsakringar لاستراتيجية تمكين العاملين في المنظمة وكيفية تأثيرها على جودة الخدمة ورضا الزبائن.

حيث تم توزيع 20 اداة تم استرجاع 10 منها فقط. اعتمد الباحث في تحليل البيانات التجريبية استعمال الاطار

المفاهيمي والاطار المرجعي، بالاعتماد على تفسير العناصر الرئيسية الالية: الهيكل التنظيمي، ممارسات الموارد البشرية، تمكين

العاملين، جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن، رضا الزبائن.

اذ تم اعتماد اداة الاستبيان والمقابلة الشخصية وطرح الاسئلة في الحصول على البيانات.

خلصت الدراسة إلى إن تمكين العاملين في LFB له تأثير على تصور جودة الخدمة بشكل ايجابي وذلك بسبب سيطرته

على عملية تقديم الخدمات، الامر الذي يؤدي إلى رضا الزبائن، وعلاوة على ذلك فإن LFB يمارس على نطاق واسع عملية

التمكين من خلال اجراءات ادارة الموارد البشرية والادارة العليا وممارساتها وطبيعة الهيكل التنظيمي لكونها تؤثر على طبيعة الخدمات

المقدمة من عاملها فيما يتعلق بالتدفق الحر للمعلومات في انحاء المصرف جميعها.

1 Hasnain Raza And Other. Empact Of Employee Empowerment On Job Satisfaction Of Employees In Corporate Banking Sector Employees Of Pakistan. 2015

2Peters And Silvia , The Ampact Of Employee Empowerment On Service Qualité And Customer Satisfaction , thesis In Business Ad;inistration ; School Of Sustainable Development Of Society And Technology ; Malardalen University ; Vasteras

عاشرا: دراسة Med-Qasim Al-Magableh And Abdelqader Med-Otoun

بعنوان "The Administrative Empowerment And Its Relation With The Innovative Behavior

Among The Head" ¹

التمكين الاداري وعلاقته بالسلوك الابتكاري

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الاداري ودرجة السلوك المبتكر بين مسؤول منسقي القسم الأكاديمي في كلية العلوم والفنون بشرورة بنجران وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس خلال العام 1434 / 1435 هـ لتوضيح ما إذا كان هناك ارتباط بين التمكين الاداري والسلوك المبتكر وفقا لمتغيرات الدراسة: الجنس، التخصص، الخبرة التدريسية، الرتبة الأكاديمية. وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة مكونة من 120 من اعضاء هيئة التدريس الذكور و44 من الاناث اللذين تم اختيارهم بشكل عشوائي.

اوضحت نتائج الدراسة ان علاقة مسؤول منسقي القسم الأكاديمي لكلية العلوم والفنون تتمتع بدرجة متوسطة من التمكين الاداري ودرجة متوسطة من السلوك المبتكر على حد سواء، كما يشير إلى وجود ارتباط ايجابي له الدلالة الاحصائية بين درجة التمكين الاداري لدى مسؤول منسقي القسم الأكاديمي وسلوكهم المبتكر.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

اولا: دراسة البشير جندي بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين" ².

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي لكونه مناسب لها - الدراسة -، كما تم تصميم استمارة مكونة من (47 عبارة) موزعة على ثلاثة محاور، وقد تم تطبيق الدراسة الاساسية على عينة مكونة من (40 مبحوث).

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

1Med-Qasim Al-Magableh And Abdelqader Med-Otoun , The Administrative Empowerment And Its Relation With The Innovative Behavior Among The Head , Coordinqtors Of The Académie Department At The Faculty Of Science And Arts Sharurah- Najran University Kingdom Of Saudi Arabia ; 2014

2 البشير جندي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين، مذكرة ماستر، تنظيم وعمل، جامعة محمد بوظيف، مسيلة، 2017/2018.

- توجد علاقة غير دالة بين الاجراءات التنظيمية وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريرج.
- توجد علاقة غير دالة بين عامل احترام الوقت وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريرج.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الثقافة التنظيمية تعزي لمتغير المستوى التعليمي أو لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريرج.

ثانيا: 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 ترابي بوجمة بشار. اعتمدت على المنهج الاحصائي الوصفي، كما اعتمدت على الملاحظة والاستبانة في جمع المعلومات حول مجتمع البحث المقدر بـ (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 لنجاح أو فشل المؤسسات.
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من اهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- تسعى المؤسسة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه من عوامل تنظيمية واخرى شخصية.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال التأثير بشكل مباشر على مستويات الاداء والفعالية والدافعية الداخلية والابداع والولاء والانتماء للمؤسسة.

ثالثا: دراسة ايهاب فاروق مصباح العاجز بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية" ²

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة.

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الاولى من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام اسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الاداريين المتعاملين باسلوب الادارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وعددهم (294) موظف، وتم استرداد (247) استبانة، استبعد منها (6) استبانات وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (241) استبانة، أي بنسبة 81.9 %.

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

2 ايهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير، ادارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.

خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.
- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الالكتروني.
- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء أو نشر العمل الالكتروني بالوزارة.
- لا يتم اعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الالكتروني الذي يستخدمونه

رابعاً: دراسة كيسري مسعود ودائرة عبد الحفيظ بعنوان "الثقافة التنظيمية واثرها على تمكين العاملين"¹

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي) السائدة في مؤسسة أرسيلور مثال الجزائر، وتشخيص واقع تبنيها لمفهوم التمكين وتحديد مدى توفر المرتكزات الاساسية التي يقوم عليها، ثم الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين كل من الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين.

ولهذا الغرض تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من افراد العينة التي كانت مكونة من 294 عامل أي ما نسبته 30 % من المجتمع المدروس، والمعالجة الاحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS .

وقد اشارت النتائج المتوصل اليها إلى:

- مؤسسة أرسيلور مثال الجزائر لا تتمتع بثقافة تنظيمية قوية.
 - العملية التمكينية على مستوى المؤسسة لا ترتقي للمستوى المطلوب.
 - وجود دلالة احصائية ايجابية ضعيفة لكل من بعد القيم التنظيمية والقيادة على تمكين العاملين.
 - وجود دلالة احصائية ايجابية متوسطة للهيكل التنظيمي على تمكين العاملين.
- على العموم وباعتبار أن المؤسسة تعيش مرحلة انتقالية فقد تبين وجود علاقة احصائية ذات اثر ايجابي بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والعملية التمكينية، أي ان الثقافة السائدة ليست مهيأة لتبني مفهوم بحجم التمكين.

خامساً: دراسة شكاوي سهام بعنوان " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء المنظمة " ²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أحد اهم العوامل المكون للبيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في هوية المنظمة وثقافتها والاحاطة بهذا المفهوم وابرار ابعاده الاساسية ومصادره المختلفة. كما هدفت أيضا إلى معرفة كيف يمكن ان تكون الثقافة في المنظمة قوة دافعة لتحسين اداء العاملين وكيف يتم استغلالها لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وكذلك التعرف على القيم الثقافية والسلوكيات المختلفة في المنظمة، مما يسمح باعادة النظر في اسلوب تسييرها واستراتيجيتها ومحاولة مساعدة المؤسسة محل

1 كيسري مسعود ودائرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية واثرها على تمكين العاملين، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر وجامعة باجي مختار عنابة، العدد 6، 2017.

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

الدراسة على زرع ثقافة ايجابية في افرادها تساعد على توحيد مساعيهم مع مساعي واهداف المنظمة والمساهمة في تحسين مستويات ادائها الناجح.

وقد قامت الباحثة باستخدام المقابلة والمعاينة والاستبانة وطبقت على عينة قصدية مكونة من 70 فرد واستخدمت المنهج الوصفي والتحليلي.

اظهرت النتائج:

- أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات والاعراف المشتركة بين اعضاء المنظمة نفسها ولا توجد ثقافة نفسها في مؤسستين مختلفتين حتى وان اشتركتا في القطاع والنشاط نفسه.
- تحل الثقافة التنظيمية القوية محل المعايير والقواعد الادارية التي تضعها المنظمة لتنظيم العمل وتحديد الوظائف والاهداف.
- لا يمكن للثقافة التنظيمية ان تتشكل عن معزل عن الخصائص والسمات الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي ينتمي اليه.
- هناك علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية ونجاعة المنظمة، ينبغي تغييرها -الثقافة التنظيمية- وتطويرها بما يتناسب وتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وهذا بهدف المحافظة عليها دائما كاداة فعالة لتحقيق التفوق والنجاح.

سادسا: دراسة هدى درنوبي بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي"¹

هدفت الدراسة إلى التحقق من دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لعمال المؤسسة الصناعية لصناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، والتعرف على مدى مساهمة القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية والممارسات الادارية في ترسيخ، وتعزيز، وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي بها.

حيث قامت الباحثة باستخدام الاستجابة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة واعتماد المنهج الوصفي لوصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 198 فرد، تنقسم إلى 30 اطار، 34 عون تحكم، 34 عون تنفيذي.

بينت نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي متوسط لكل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية والممارسات الادارية) في تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده، والنتيجة العامة هو ان الثقافة التنظيمية تعمل على تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

1 هدى درنوبي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، اطروحة دكتوراه، علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015..

سابعاً: دراسة زهرة خلوف بعنوان "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الاداء"¹

استهدفت الدراسة على المكونات الاساسية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 والمتتمثلة في القيم والمعتقدات والاعراف والتوقعات التنظيمية وعلاقتها بدرجة الانتماء التنظيمي ومستوى الاداء الوظيفي للأساتذة بغرض الوصول إلى نتائج تفيد في وضع توصيات تسهم في زيادة درجة الانتماء التنظيمي وتحسين مستوى الاداء الوظيفي للأساتذة. وقد تم اختيار جامعة الجزائر كمكان لإجراء الدراسة الميدانية حيث تضمنت عينة الدراسة 211 استاذ دائم، واعتمدت الباحثة على كل من (الملاحظة المباشرة، المقابلة، السجلات والوثائق الادارية) كما تم استخدام اداة الاستبيان لجمع البيانات منهم.

لتتوصل الباحثة بعد تحليل البيانات إلى جملة من النتائج اهمها:

- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 متوسطة وجاءت مرتبة حسب الاهمية والسيادة على النحو التالي: التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية ثم القيم والاعراف التنظيمية
- درجة الانتماء التنظيمي لأساتذة جامعة الجزائر 3 مرتفع وجاء مرتبا حسب الاهمية والسيادة على النحو التالي: الانتماء المعنوي يليه الانتماء المعياري، الانتماء الاستمراري بدرجة متوسطة.
- مستوى الاداء الوظيفي لأساتذة جامعة الجزائر 3 مرتفع، حيث تتوفر لديهم المهارة والقدرة على الابداع في اداء مهامهم، والالتزام بجميع الاجراءات اللازمة.

ثامناً: دراسة Sajjad Rajati And Karim Jazaeri Shooshtri

بعنوان "2"Expioring The Effect Of Organizational Culture On Job Satisfaction

تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

الغرض من هذه الاطروحة هو القاء نظرة اعمق على اثار الثقافة التنظيمية المختلفة على الرضا الوظيفي للموظفين بشركة نفغان للاستشارات الهندسية.

تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم تحليل البيانات من خلال المقابلات الفردية مع المديرين.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى ان السمات والمؤشرات المختلفة للثقافة التنظيمية لها مجموعة واسعة من التأثيرات على الرضا الوظيفي، ويمكن ان تلعب دورا مهما في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

1 زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الاداء، اطروحة دكتوراه، ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2015.

2 Sajjad Rajati And Karim Jazaeri Shooshtri Expioring The Effect Of Organizational Culture On Job Satisfaction , Master Of Business Administration ; Lulea University ; Sweden ; 2016.

تاسعا: دراسة Hellen A Chilla And Other

بعنوان "1" The Effects Of Organizational Culture On Organizational Industry

أثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي

تناولت هذه الدراسة تحديد ما إذا كانت الثقافة التنظيمية لها أثر على الاداء التنظيمي في المؤسسة الفندقية لتحقيق التنافسية المستمدة من الرضا.

تهدف إلى تحليل ستة عناصر من الثقافة التنظيمية وهي: تحكم النظام، الهيكل التنظيمي، الاتصال، الروتين، القادة المثاليين، الفحص والاساطير على اداء المنظمة.

اجريت هذه الدراسة في قطاع الفنادق في كينيا ولهذا الغرض تم توزيع استبيانات على مجموعة من عمال المؤسسات الفندقية وتم جمعها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها:

- العناصر الستة للثقافة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي على الاداء التنظيمي.
- عدم امكانية تحسين مستوى الاداء التنظيمي للعاملين في مجال الفنادق من دون التأثير على الثقافة التنظيمية.
- صعوبة التنبؤ بالاداء التنظيمي للعمال في مجال الفنادق.
- تساهم الثقافة التنظيمية بشكل كبير في تحسين اداء عمال مجال الفنادق.

عاشرا: دراسة Lund Daulatram B

بعنوان "2" 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 الامريكية.

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 انواع الثقافات الاربعة، وكل أنواع هذه الثقافات تم عرضها كبديل لكل سؤال وذلك لإعطاء المشاركين الفرصة للإشارة إلى كل من انواع الثقافة ومدى صلابتها، حيث تم التطرق إلى نوع التنظيم ودور القيادة وتماسك المنظمة ومدى اهمية الموارد الانسانية والقيم والمنافسة.

وقد اظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية هي كالتالي: التعاطف الانساني، الانجاز، القوة، النظم والادوار، ووجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتي النظم والقوة، في حين أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة

1Hellen A Chilla And Other The Effects Of Organizational Culture On Organizational Industry , International Journal Of business And Management ; Invoention ; Vol 3 ;N 13. 2014.

2Lund Daulatram B , Organizational Culture On Job Satisfaction,The Journal Of Business And Industrial Marketing , Vol18 N3 , 2003.

التنظيمية، فقد اشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافة الانجاز والتعاطف الانساني، وبالتالي فتأثير انواع ثقافة المنظمة على رضا العامل تختلف من الاحسن إلى الاسوأ عن طرق التواصل بين العمليات العضوية، فكل نوع من الثقافة يتميز بنوع خاص من المعتقدات، نوع القيادة، مجموعة من القيم المشتركة التي تعتبر كرباط بين الافراد. نتائج هذه الدراسة لا يمكن تعميمها لأنها اجريت في بيئة مختلفة، وانما يمكن الانطلاق منها، فالمجتمع الامريكي خليط من الاجناس والثقافات، فطبيعي أن تختلف انواع الثقافات فيه نظرا لقيم وعادات الافراد وما يحملونه معهم إلى المنظمة.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الابحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على اسهامات البحث. ومن خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة تبين مايلي:

اولا: اوجه الشبه والاختلاف

- 1- من حيث المتغيرات: هدفت هذه الدراسة إلى ابراز العلاقة بين التمكين والثقافة التنظيمية، في حين تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة كإبداع العاملين، السلوك الابداعي، الرضا الوظيفي.... تتفق دراستنا مع دراسة بطاهر بختة ومخفي امين في تحديد متغيرات الدراسة على اساس التمكين متغير مستقل والثقافة التنظيمية متغير تابع، على عكس دراسة البشير جندي ودراسة كيسرى مسعود ودايرة عبد الحفيظ في تحديد الثقافة التنظيمية متغير مستقل وتمكين العاملين متغير تابع.
- 2- من حيث المكان والزمان: تمت الدراسة الحالية في ولاية الوادي لسنة 2022، في حين تمت الدراسات السابقة في بيئة عربية واجنبية وكانت خلال سنوات مختلفة.
- 3- من حيث الأداة: تتفق دراستنا من حيث الاداة المستعملة والمتمثلة في الاستبيان مع كل الدراسات السابقة وذلك للدور الهام الذي تلعبه هذه الاداة في التحكم والوصول إلى نتائج مرضية.
- 4- من حيث المنهج: اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كونه مناسب لوصف الواقع.
- 5- من حيث العينة: اغلب الدراسات السابقة استخدمت عينات بسيطة ومشابهة لدراستنا، خاصة الدراسات الجزائرية، باستثناء دراسة Lund Daulatram B حيث بلغ فيها حجم العينة 1800 في قطاعات مختلفة وفي مجتمع خليط من الاجناس والثقافات ولهذا لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة.

ثانيا: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ان اختيار موضوع الثقافة التنظيمية كمتغير تابع لموضوع التمكين لم يتطرق له الكثير من الباحثين، اذ ان الدراسات السابقة تناولت متغير تابع بسيط كالإبداع، السلوك، الرضا....، ولقد تناولت دراستنا هذان المتغيران لما لهما من ارتباط مباشر وتأثير على سير نشاط أي مؤسسة.

وعلى العموم يمكن القول ان هناك استفادة من الدراسات السابقة ولكن في نفس الوقت هناك تميز عنها.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال استعراض ما سبق تبين ان الثقافة التنظيمية تلعب دورا كبيرا في التأثير على سلوك وآراء العاملين داخل المنظمة، فهي تعتبر الأساس في فهم مواقفهم، وتحفيزهم وزيادة دافعية العمل لديهم لتحقيق أهداف المنظمة والالتزام بها. ومع تغير المفاهيم الاقتصادية التقليدية وظهور مفاهيم جديدة تعتمد على تمكين العاملين الذي يعد أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الادارية الحديثة. أصبح التمكين من المفاهيم التي لاقى اهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين باعتباره اسلوب يضمن للعاملين مساهمة حقيقية في اتخاذ القرار من خلال تزويدهم بالمعلومات وتحميلهم المسؤولية ومنحهم الصلاحيات واعطائهم الفرصة في تطوير ذاتهم وتطوير المؤسسة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية للمديرية الفرعية

لتوزيع الكهرباء والغاز

—سونلغاز— بالوادي

تمهيد الفصل الثاني:

قصد الوصول إلى إسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا له في الفصل السابق، والوصول إلى نتائج تمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذلك اختبار الفرضيات، ولهذا سنقوم بإجراء دراسة ميدانية بغية الوصول إلى أثر تمكين العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية.

وبهدف الوصول إلى دراسة موضوعية استخدمنا منهج مسح الآراء عن طريق الاستبيان، حيث سعيينا من خلالها للوصول إلى آراء بعض الاطارات والعاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي بغرض بلوغ أهداف البحث.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: دراسة تحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

ستتطرق من خلال هذا المبحث الى تقديم المؤسسة باعتبارها ميدان الدراسة لذلك قسمنا هذا المبحث الى ثلاث مطالب

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز

يمكن تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بالتطرق إلى كل من نشأتها وتاريخها بالجزائر وكذلك الموقع الجغرافي لها.

أولا: نشأة الشركة الأم

يعود تاريخ الكهرباء والغاز بالجزائر إلى:

5 جوان 1947: إنشاء كهرباء وغاز الجزائر EGA.

بالمرسوم 1002-47 يسند تسيير المؤسسات المؤممة للكهرباء والغاز في الجزائر الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي

وتجاري تدعى شركة كهرباء وغاز الجزائر EGA.

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 حُلت 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.

1983: إعادة هيكلة سونلغاز.

كهريف: أشغال الكهربية.

كهركيب: تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية.

كناغاز: إنشاء قنوات نقل وتوزيع الغاز.

إنرقا: أشغال الهندسة المدنية.

AMC: صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

1991: نظام أساسي جديد لسونلغاز.

سونلغاز: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغير من طبيعتها القانونية وتصبح المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي

والتجاري (قرار تنفيذي رقم 91-475 ليوم 14 ديسمبر 1991).

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

5 فيفري 2002 تحول المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري الى شركة قابضة لشركات ذات أسهم تمارس

بواسطة فروعها نشاطات إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

2004: إنشاء ثلاث شركات "مهن"

- شركة انتاج الكهرباء.
- شركة مسير شبكة نقل الكهرباء.
- شركة مسير شبكة نقل الغاز.

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

2006: بروز أربع شركات توزيع الكهرباء والغاز:

- شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط.
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق.
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب.

2007: إنشاء معهد التكوين في الكهرباء والغاز.

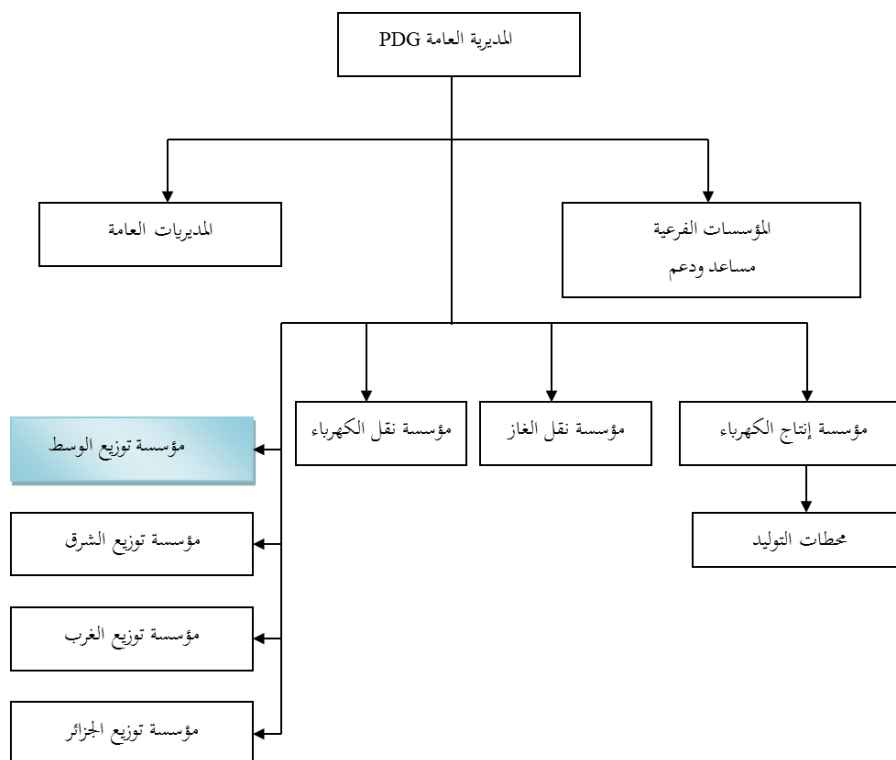
2009: إنشاء شركات الهندسة وأنظمة المعلومات والتسيير العقاري ليتم استكمال تحويل سونلغاز إلى شركة قابضة

لشركات.

يضم الجمع اليوم علاوة عن الشركة الأم، 32 فرعا و6 شركات بالمساهمة المباشرة.

ثانيا: هيكلية مؤسسة الأم

شكل (1-2): مخطط التنظيمي للمؤسسة الأم



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

ومن خلال هذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم نتطرق إلى هيكل مؤسسة التوزيع للوسط الذي تنتمي إليه مديرية التوزيع بالوادي.

المطلب الثاني: نشأة وهيكل شركة الكهرباء والغاز للوسط

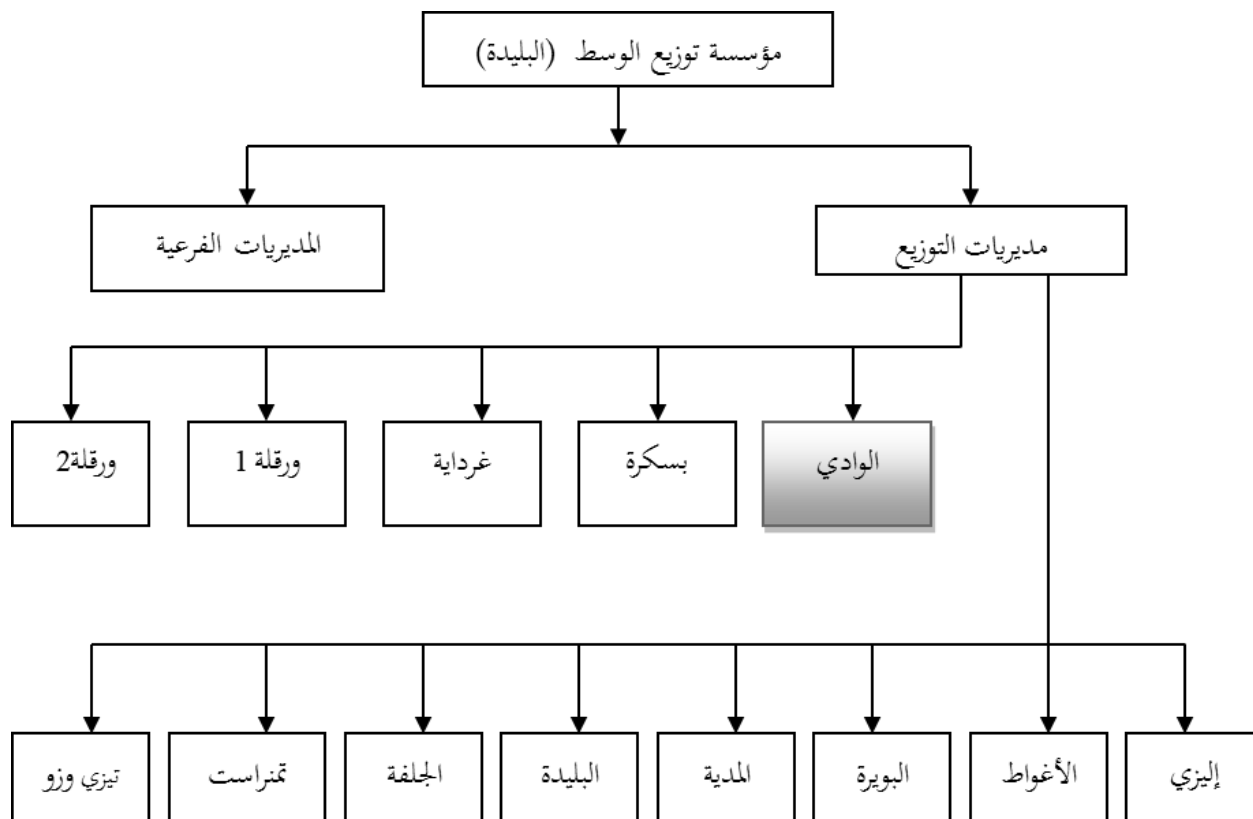
أولاً: نشأة شركة الكهرباء والغاز للوسط

تأسست شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط في جانفي 2006.

شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط هي شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 15 مليار دينار، تمتلك الشركة القابضة سونلغاز هذه الشركة كلها، تتكون شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط من 13 مديرية توزيع على مستوى 12 ولاية هي: البلدية، المدية، تيزي وزو، البويرة، الجلفة الأغواط، غرداية، تمنراست، ورقلة (1)، ورقلة (2)، إيليزي، بسكرة، واد سوف، كما هي موضحة في الشكل (02) التالي:

ثانياً: هيكل شركة الكهرباء والغاز للوسط

شكل (2-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الوسط



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

المطلب الثالث: دور وأهداف مؤسسة سونلغاز في الاقتصاد الوطني:

أولاً: دور المؤسسة

للمؤسسة دور هام جدا في الاقتصاد الوطني ومستوجها تعتبر أن المصدر الحيوي للقطاعات الاقتصادية (زراعة، خدمات، صناعة) ففي ميدان الصناعة نجد أن الطاقة الكهربائية والغازية تستعملان في مختلف المصانع الإستراتيجية والتحويلية هذا لأن كل الآلات الموجودة على مستوى هذه المصانع تعمل بالكهرباء والغاز، كما لها دور كبير في تموين القطاع الزراعي بالمضخات ومختلف الآلات والمحركات، أما على مستوى قطاع الخدمات فإن مجمل وسائل النقل تستعمل مادة الغاز وكذا دور الكهرباء في الإنارة العمومية كما أن توفر منصب شغل للعاطلين عن العمل وبهذا يظهر حاليا دور شركة سونلغاز في الاقتصاد الوطني فهي الممون الرئيسي للقطاعات الاقتصادية.

ثانياً: أهداف المؤسسة

ورد في المادة 06 من المرسوم رقم 26-195 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز (ش، ذ، أ) ما يلي وتهدف سونلغاز إلى:

1. إنتاج الكهرباء والغاز في الجزائر ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
2. نقل السوق لتلبية حاجيات السوق.
3. توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
4. تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
5. دراسة كل شكل أو مصدر للطاقة وترقيته وتنميته.
6. تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية كل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة سونلغاز (ش.ذ.أ) وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها.
7. تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية .
8. إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.
9. يكون توزيع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز كما يلي:

✓ سونلغاز توزيع الجزائر SDA فيها 03 ولايات: الجزائر، بومرداس، تيبازة.

✓ سونلغاز توزيع الوسط: تخص البلدية.

✓ سونلغاز توزيع غرب: تخص ولاية وهران.

✓ سونلغاز توزيع غرب: تخص ولاية قسنطينة.

ويمكن الإشارة إلى أن وظيفة الإنتاج والتوزيع تابعة للشركة أما وظيفة النقل فهي تابعة للدولة، (ملك للدولة).

وفق للقرار رقم 95-280 ليوم 17 ديسمبر 1995 يؤكد على طبيعة:

- ✓ سونلغاز كمؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري.
- ✓ سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة 02).
- سونلغاز تتمتع بالشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي (المادة 04).
- ✓ سونلغاز تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملها مع الآخرين. (المادة 05).
- و نفس القرار يعرف في مادته 06 مهمات للمؤسسة وهي:
- تأمين الإنتاج النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، تأمين التوزيع العمومي للغاز وذلك للمحافظة على شروط الجودة والأمن والنقل بأقل الأسعار وهذا في إطار مهمتها للخدمات العامة.

المطلب الرابع: نشأة وتحليل الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية بالوادي:

أولاً: نشأة المديرية الفرعية بالوادي

بالنسبة لمديرية واد سوف مكان التبرص فنشأت في أواخر الثمانينات وذلك نظرا للكثافة السكانية الكبيرة بعدما كانت الولاية تتزود بالطاقة الكهربائية عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة وتقع مديرية التوزيع والغاز في وسط المدينة شارع محمد خميسي.

الطاقة التشغيلية: تقدر الطاقة التشغيلية للشركة ب: 258 عامل من بينهم 11 من العنصر النسوي:

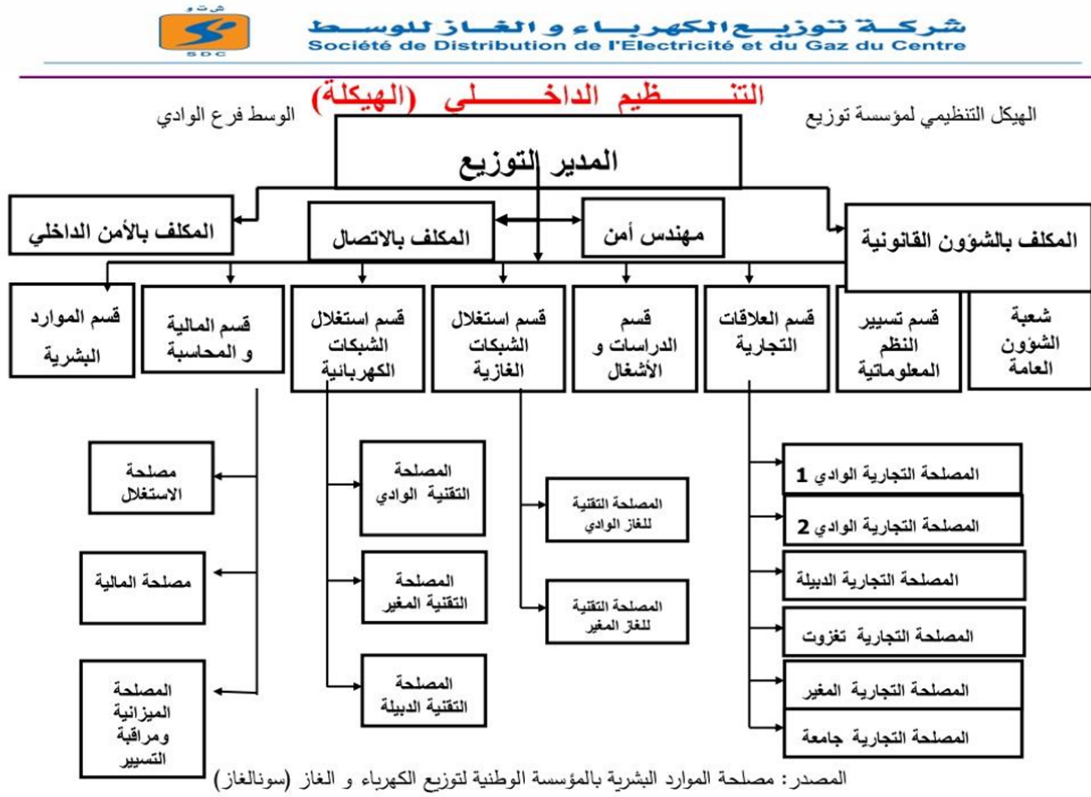
الجدول (1.2): الطاقة التشغيلية الوحيدة: عامل

شريحة المستخدمين	عدد المستخدمين	منهم	نسبة
العنصر النسوي	العنصر النسوي	العنصر النسوي	العنصر النسوي
اطارات	72	03	4 %
عون تحكم	156	06	4 %
عون تنفيذي	30	02	6 %
المجموع	258	11	

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

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي

الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الوسط فرع الوادي



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

للقيام بأعمال المؤسسة في ظروف حسنة تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من الأقسام والمصالح التي يمكن التعرف عليها:

المدير العام: 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 أداء العمال لعملهم وهو يمثل الفرع في المديرية الجهوية والمؤسسة الأم.

المكلف بالشؤون القانونية: وكان عبارة عن قسم تابع لقسم الوسائل ثم تغير وأصبح قسم مستقل يعمل على حل الخلافات بين الموظفين ويتمثل دواها كذلك في:

- مساعدة الهياكل في إدارة المشاكل القانونية للمؤسسة
- تمثيل الشركة من مدير التوزيع بواسطة الوفد التوزيع أمام المحاكم واتخاذ إجراءات ودية من أجل المجتمع.
- متابعة تنفيذ قرارات المحاكم اتخاذ تدابير لضمان استرداد الديون من جميع الأنواع إضفاء الطابع الرسمي وإدارة ملفات المطالبات.
- مراجعة وتجهيز المطالبات من جميع الأنواع تعميم ونشر المعلومات المتعلقة بالمتطلبات القانونية و في صياغة العقود والمواصفات.

مهندس أمن: ويكمن مهامه فيما يلي:

- ✓ جعل جدول زمني للزيارات مع برنامج التوعية.
- ✓ تحضير الاجتماعات نيابة عن مدير المبيعات
- ✓ زيارة المواقع (يعمل الجديدة والقائمة).
- ✓ إعداد وهمية الحادث الغاز والكهرباء للمقاطعة.
- ✓ تنفيذ جميع المبادئ التوجيهية ومتطلبات السلامة.
- ✓ نشر سجلات نوع الإصابات
- ✓ وضع برنامج سنوي من الإجراءات
- ✓ المشاركة في التنبؤات معدات السلامة.

المكلف بالاتصال: ويتمثل مهامه فيما يلي:

- تطوير وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء الذين يستخدمون وسائل الإعلام المناسبة (النشرات والملصقات، والصحافة والإذاعة المحلية، والكتيبات...)، استنادا إلى سياسات التي وضعتها الشركة.
- المشاركة مع الإدارة العليا للشركة اقتراح الموضوعات على الدعاية والمعلومات استنادا الى ملاحظات العملاء المحليين.
- المحافظة على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام (تلفزيون، راديو، صحف....).

المكلف بالأمن الداخلي: ويتمثل مهامه في ما يلي:

- ✓ اتباع جميع جوانب إدارة السلامة الداخلية لتوزيع الكهرباء والغاز الانقسامات (الدوائر) وكذلك الانقسامات ومكاتب المبيعات بشكل دائم
- ✓ إبلاغ المديرية العامة بانتظام مساعد / EIS عن حالة EIS خلال كامل أراضي الإقليمية.
- ✓ إنشاء حسابات المقدمة في الوقت الحقيقي عند الأحداث التي تؤثر على EIS.
- ✓ إجراء عمليات تفتيش دورية للهياكل التوزيع في ظل الاتجاه للتحقق من حالة الجهاز للأمن الداخلي.
- ✓ تطوير خطة الأمن الداخلي (ISP) و ORSEC توزيع الاتجاه بالتعاون مع السلطات مهندس والسلامة.

شعبة الشؤون العامة: ويتمثل مهامه فيما يلي:

- ✓ إدارة وصيانة المساكن التابعة لمديرية التوزيع.
- ✓ الإدارة والمصالحة لملف المساعدة واقتراح الاصلاحات وأصول الإخراج.
- ✓ يوفر منافع للعلاقات الخارجية (تذاكر الطيران والفنادق، الخ....).
- ✓ إدارة عقود الخدمات الخارجية.
- ✓ تطوير وتنفيذ البرنامج الاستثماري.
- ✓ تنفيذ البرنامج وشراء المعدات في السوق المحلية وفي الخارج.

- ✓ إدارة الائتمان
- ✓ يدير المركبات حديقة من هذا القبيل.
- ✓ إدارة استخدام الحديقة (استهلاك الوقود، ورأس المال رول من الحديقة).
- ✓ إدارة عقود الصيانة وتوفير وسائل النقل.
- ✓ اقتراح الاصلاحات.
- ✓ إدارة التراث والمواقع أرشيف المحفوظات.
- ✓ يدير المكتبة وجمع الوثائق.
- ✓ بحث والحصول على عمل
- ✓ يدير متجر للمعدات وتجهيزات الكهرباء والغاز.
- قسم تسيير النظم المعلوماتية: ويتمثل مهامه فيما يلي:
- ✓ صيانة أنظمة التشغيل: AIX، لينكس، ويندوز 2003 خادم.
- ✓ إدارة قواعد البيانات: CMS، MT GDO والغاز و GDS GDO.
- ✓ إدارة وصيانة أجهزة الحاسوب.
- ✓ نظم إدارة المعلومات.
- ✓ تركيب وتكوين، وصيانة وإصلاح أنظمة التشغيل: AIX، لينكس، ويندوز خادم 2003 الخ...
- ✓ إدارة شبكة الاتصال المحلية (LAN) والاتصالات.
- ✓ إدارة حسابات المستخدمين وحقوق الوصول إلى موارد البرامج والأجهزة على الخادم والشبكة.
- ✓ صيانة معدات الشبكات والاتصالات السلكية واللاسلكية
- ✓ صيانة أجهزة الكمبيوتر
- ✓ تركيب وتحديث أنظمة التشغيل والمرافق العامة.
- ✓ تشخيص وإصلاح الاعطاب.
- ✓ تقديم المشورة والمساعدة للمستخدمين.
- ✓ جدول منتظم في مكاتب المبيعات لصيانة المعدات.
- قسم العلاقات التجارية: ويشمل مهام قسم العلاقات التجارية على ما يلي:
- ✓ إدارة جميع حسابات القبض (الجرد الدوري)؛
- ✓ احترام قواعد تأجير المعدات؛
- ✓ إنشاء وإدارة الذاكرة الفواتير (مؤقتا حتى اللامركزية إلى مكتب المبيعات).
- ✓ الفوترة الخدمات المختلفة؛
- ✓ التقيد القيود المحاسبية لإدارة الإيرادات في مكاتب المبيعات؛

- ✓ الرقابة والتفتيش على الوكالات التجارية للاستفسار عن التطبيق الصحيح لقواعد العمل؛
- ✓ احترام إجراءات إدارة العميل (التخفيضات والحسومات، والتكامل، وإلغاء... الخ).
- ✓ أسباب الامتثال لإلغاء فواتير وأوقاتهم؛
- ✓ إدارة العملاء طن / النائب و HT / HP من حيث الفواتير، والاشتراك والتقارير؛
- ✓ مساعدة وتقديم المشورة للعملاء MT / النائب و HT / HP من حيث: ميزان الطاقة، واختيار المعدات وأساليب الاتصال، واختيار السعر، ومراقبة رد الفعل من السلطة، واختيار PMD / DMD؛
- ✓ الفواتير وضع الطاقة الشهرية بعد تصريحات متناقضة من قبل عناصر و GRTG GRTE clients. qui والتصرف نيابة عن والتسويق التجاري في المجالات التالية: دراسة استقصائية لمؤشر العدادات، وتقديم الفواتير والشيكات انسحاب ودفع الحوافز.

✓ إدارة محفظة العملاء.

الرقابة والتفتيش:

- ✓ دراسة والتعامل مع شكاوى العملاء؛
- ✓ وضع برنامج سنوي للرصد والتفتيش على جميع العمليات التجارية مع الأخذ بعين الاعتبار الحالات الشاذة أو لاحظ المبلغ عنها؛
- ✓ وضع برنامج وثائقي، وتوفير مكاتب المبيعات؛
- ✓ إعداد تقارير مفصلة بعد كل عملية تفتيش؛
- ✓ إجراء مراجعة دورية من الضوابط، وتبسيط الضوء على التحسينات؛
- ✓ المشاركة اللامركزية في التدريب.

الوكالة التجارية: وتتفرع الى عدة مصالح تجارية وهي:

الجدول (2-2): توزيع الوكالات التجارية

المصلحة التقنية	العنوان	المنطقة
الوادي	الوادي - كوينين - البياضة - الرياح - النخلة - العقلة - واد العلندة - ميه ونسه	تكسبت الوادي
الديبلية	الديبلية - حساني عبد الكريم - المقرن - حاسي خليفة - طريفواوي - طالب العربي - بن قشة - دوار الماء - قمار - الرقبة - سيدي عون - تغزوت - ورماس	نهج شعباني خليفة
المغير	المغير - جامعة - ام اطيور - اسطيل - تندلة - سيدي عمران - سيدي خليل - مرارة	شارع شارف محمد

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

وتقوم هذه الوكالات التجارية بعدة وظائف وهي ملخصة في النقاط التالية:

- ✓ إدارة الأعمال اليومية، وتلك من الدرجة الأولى للموظفين؛
- ✓ إدارة المخزون من الطاقة؛
- ✓ ضمان استقبال العملاء (المطالبات، والاشتراكات، والتغيرات... الخ
- ✓ ضمان التدخل السريع (إصلاح، نقل عدادات والدراسات واستقبال اتصالات بسيطة.
- ✓ تطبيق مبدأ التناوب البعثات التجارية المرفقة: المنزل، والملاحظات النقدية؛
- ✓ طلب الاجتماع للحصول على أفضل العملاء (الجديدة والقائمة)؛
- ✓ احذ شكاوى العملاء بعين الاعتبار والبحث عن اسباب المشاكل؛
- ✓ التعامل مع الشكاوى في الوقت المناسب؛
- ✓ التأكد من وضع وتنفيذ برامج خفض / الإنعاش وضمان مراقبة والرصد.
- ✓ قسم الدراسات والأشغال ;
- ✓ البعثات والوظائف الدراسات الخدمات والكهرباء، والمجلس الوطني للمقاومة وبرنامج النظافة هي المسؤولة عن إدارة المشروع لبرامج الأعمال الكهربائية لربط عملاء جدد (NCR) والبرامج على ما يلي :

❖ من حيث الدراسات والكهرباء:

- ✓ دراسة الطلبات التي وردت في اتجاه التوزيع،
- ✓ جمع الملفات التقنية لتعمل على تنفيذه،
- ✓ تنظيم المناقصات من المشاريع مع شركات في قطاع البناء.
- ✓ مراقبة ورصد وتفتيش مواقع البناء من حيث البرمجة ونوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة،
- ✓ فحص الموافقة على المرفقات
- ✓ الحفاظ على الجدول الزمني للأعمال،
- ✓ إدارة المواقع وحل المشكلات،
- ✓ ضمان الامتثال للمعايير التقنية والسلامة
- ✓ أنشطة مختلف الشركات والمشرفين على العمل.

❖ من حيث الدراسات والكهرباء:

- ويتمثل مهامه فيما يلي:
- ✓ الاهتمام في هذه الدراسة في اتصال من الكهرباء، والتي تلقتها إدارة التوزيع.
- ✓ المشاركة في إعداد ملفات المناقصة والدراسات
- ✓ جمع الملفات التقنية لتعمل على تنفيذه.
- ✓ تنظيم لتبدأ أعمال التنفيذ

- ✓ مراقبة وتفتيش مواقع البناء من حيث البرمجة ونوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة .
- ✓ فحص والموافقة على المرفقات
- ✓ الحفاظ على الجدول الزمني للأعمال
- ✓ إدارة المواقع وحل المشكلات
- ✓ ضمان الامتثال للمعايير التقنية والسلامة.
- ✓ تنسيق أنشطة مختلف الشركات والمشرفين على العمل .
- ✓ تحليل التقارير الواردة من الفروع .
- ✓ ضمان التنفيذ السليم لخطط العمل بما يتماشى مع خطط التنفيذ والمعايير ،
- ✓ ضمان إمدادات منتظمة من الفروع ،
- ✓ نشر وظيفة القبول والموافقات والمشرفين على وحدات تحكم عمل الكهرباء.
- ✓ التحقق من الامتثال الأجهزة المعدات قبل أن يتم تركيبها من خلال الإشارة إلى قدرة العمل والراحة
- ✓ إبلاغ رئيس قسم من أي خلل في العثور على المواد أو المعدات .
- ✓ تأكد من الإبلاغ عن الإنجازات .
- ✓ تطوير وصيانة قاعدة بيانات للمعلومات عن الاتساق المالية والمادية والمراحل المختلفة لمعالجة المشاكل.

❖ من حيث الدراسات والغاز: ويتمثل مهامه في ما يلي:

- ✓ الاهتمام في هذه الدراسة في إيصال الغاز، والتي تلقتها إدارة التوزيع ،
- ✓ المشاركة في إعداد ملفات المناقصة والدراسات .
- ✓ جمع الملفات التقنية للعمل على تنفيذه .
- ✓ التنظيم لبدأ أعمال تنفيذ الدراسات،
- ✓ مراقبة وتفتيش مواقع البناء من حيث البرمجة ونوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة ،
- ✓ فحص والموافقة على المرفقات.
- ✓ الحفاظ على الجدول الزمني للأعمال ،
- ✓ إدارة المواقع وحل المشكلات ،
- ✓ ضمان الامتثال للمعايير التقنية والسلامة.
- ✓ تنسيق أنشطة مختلف الشركات والمشرفين على العمل ،
- ✓ تحليل التقارير الواردة من المواقع ،
- ✓ ضمان التنفيذ السليم لخطط العمل بما يتماشى مع خطط التنفيذ والمعايير ،
- ✓ ضمان إمدادات منتظمة من المواقع ،
- ✓ نشر وظيفة القبول والموافقات إلى وحدات تحكم العمل والمشرفين الغاز.

- ✓ التحقق من الامتثال الأجهزة المعدات قبل أن يتم تركيبها من خلال الإشارة إلى قبول العمل والراحة .
- ✓ إبلاغ رئيس قسم من أي خلل في العثور على المواد أو المعدات .
- ✓ تطوير وصيانة قاعدة بيانات للمعلومات عن الاتساق المالية والمادية والمراحل المختلفة لمعالجة القضية.

❖ قسم استغلال الشبكات الغازية: ويقوم هذا القسم بـ:

- ✓ ضمان جودة واستمرارية شبكات الغاز في تشغيلها خلال تجربتها لضمان عملها جيدا .
- ✓ الامتثال لقواعد السلامة في الشبكات المنزلية.
- ✓ ضمان سلامة الهياكل ضد الأخطار الخارجية (مع الشبكات المجاورة المباني).
- ✓ شبكة ضمان التشخيص، وتطوير برامج الصيانة والرصد والمراقبة والصيانة المستقبلية.
- ✓ أعمال الصيانة المبرمجة الغاز.
- ✓ قياس ومراقبة معايير التشغيل (التدابير الشتاء مع GRTG التدابير متناقضة، وزيارات محطات تعبئة الوقود
- ✓ الخ...).

❖ توفير شبكة احتياطية المناورة.

- ✓ ضمان تحديد وإعداد وتحديث صحائف بيانات غاز GDO (فهرس : الصمامات، CM، الاتصالات،.....)!
- ✓ تحديد صحائف معلومات وموقع التسرب (FLF).

❖ هندسة الطرق:

- ✓ إدارة المكالمات الواردة (TIA).
- ✓ إقامة الدعوة على جدول زمني والأوقات.
- ✓ الأمانة العامة للعمليات الخدمة الغاز (التسجيل، ايداع وثائق، الخ....). البريد
- ✓ ضمان جدولة فواتير الشركات. ضمان إدارة الخطأ والتدخلات.
- ✓ الانتقال على الفور إلى مكان الحادث.
- ✓ اتخاذ الخطوات الأولى الأمنية اللازمة عن طريق إزالة الخطر لحماية الأشخاص والبضائع بأسرع وقت ممكن.

❖ فريق الاستجابة وإصلاح:

- هذا الفريق سوف يكون مقيما في مقر DD، التي تعمل في جميع أنحاء مديرية التوزيع :
- ✓ التأكد من المهام المطلوبة.
- ✓ إدارة فريق الاستجابة والإصلاح.
- ✓ الاستجابة وإصلاح التسربات الجوفية.
- ✓ استجابة لتحقيق الاتصالات على الشبكة.

❖ المسؤول عن المحطة:

✓ ضمان الاستمرارية من محطة خدمة.

✓ قسم استغلال الشبكات الكهربائية

❖ المصالح التقنية للكهرباء: وتنقسم الى ثلاث مصالح تقنية كما هي موضحة في الشكل التالي:

الجدول رقم (3.2): المصالح التقنية للكهرباء

المصلحة التقنية	العنوان	المنطقة
الوادي	الوادي- كوينين-البياضة-الرياح-النخلة-العقلة-واد العلنده- ميه ونسه	تكسبت الوادي
الديبيلة	الديبيلة-حساني عبد الكريم-المقرن-حاسي خليفة-طريفواي- طالب العربي-بن قشة-دوار الماء-قمار-الرقيبة-سيدي عون- تغزوت-ورماس	نحج شعباني خليفة
المغير	المغير-جامعة-ام اطيور-اسطيل-تندلة-سيدي عمران-سيدي خليل-مرارة	شارع شارف محمد

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

وتقوم هذه المصالح التقنية بوظائف واحدة وتتمثل فيما يلي:

- ✓ تحديث وتعيين جميع الخرائط العامة لمديرية توزيع وهذه الشبكات تحت الأرض من حيث الشامل للمدن.
- ✓ التأكد من إطلاق مشروع نظام المعلومات الجغرافية.
- ✓ وضع خطط لمناطق مختلفة تشمل منطقة تشمل شبكات الجهد المتوسط والمنخفض (خطط السجل العقاري).
- ✓ وضع خطط للعمل الكابل المعايير التالية للأحداث.
- ✓ صيانة وإدارة مجموعة من الوثائق وفقا لتوجيه رسم الخرائط.
- ✓ رصد وتحليل إحصاءات والهيكل.
- ✓ تأكد من الإبلاغ عن الحوادث.
- ✓ من خلال تحسين نوعية الخدمة اتبع، وتكاليف إصلاح وصيانة شبكات من أجل تعظيم التكاليف غير الموزعة للطاقة.
- ✓ المشاركة في تحديث خطط الحماية.
- ✓ المشاركة في دراسات تطوير شبكات الجهد العالي والمنخفض.
- ✓ المشاركة في تطور من ميزانية مديرية التوزيع.
- قسم المالية والمحاسبة: يعتبر القسم المحاسبي والمالي أساس المؤسسة حيث ينقسم قسم المالية والمحاسبة الى ثلاث اقسام
كما هي مبينة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهي:

❖ مصلحة الاستغلال: ويتكون من:

- ✓ رئيس مصلحة الاستغلال :و يعمل فيها شخص واحد .
- ✓ مكلف بالدراسات : ويعمل فيها شخص واحد .
- ✓ محاسب: ويعمل فيها ثلاث محاسبين وترتكز مهامهم على ما يلي:
- ✓ معالجة الفواتير .
- ✓ معالجة الضرائب على الدخل IRG والضرائب IMPO .
- ✓ اعداد الكشوفات المحاسبية.

❖ مصلحة المالية:

حيث تقوم هذه المصلحة بعدة عمليات وضع برامج التمويل والموازنات والمخططات المالية التي يتم تغطية المشاريع ماليا بناءا عليها وتتمثل كذلك في تسديد الفواتير والتي بدورها تنقسم الى فواتير الاستثمر وفواتير الاستغلال بالاضافة الى تسديد مستحقات الضمان الاجتماعي كمت تقوم ايضا بمتابعة كل المدخولات البنكية وتتقوم ايضا بما يسمى بعملية المقاربة البنكية فيما يخص كل حركات الاموال الخاصة بالشركة وتقوم ايضا بمراقبة القواعد المالية زد عل ذلك رعاية التعهدات المالية للمؤسسة والمراقبة المستمرة لصندوق للمؤسسة .

❖ مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

ويتلخص دور هذه المصلحة في اعداد الميزانية لكل سنة وتقوم بمتابعة برنامج الاستثمار كل شهر تنفيذ العمليات المحاسبية للمخطط العام وتحليل مختلف مراكز المنطقة وتسيير خزينة المنطقة (المديرية أو العملية المتعلقة بها).

وتقوم مصلحة مديرية المحاسبة والمالية بصفة عامة على ما يلي:

- ✓ تأكد من الأنظمة اللامركزية.
- ✓ متابعة حسابات الحسابات المصرفية النقدية والشيكات ومكتب البريد.
- ✓ إعداد توقعات التدفق النقدي على المدى القصير.
- ✓ إجراء التسويات للحسابات المصرفية ومكاتب البريد.
- ✓ مراقبة وتنظيم السوق (التزام الإدارة) .
- ✓ دائرة الميزانية والمراقبة الإدارية.
- ✓ وضع الميزانية السنوية للمديرية.
- ✓ متابعة المعلومات للامتياز والعلاقات مع CREG.
- ✓ تأكد من مراجعة الحسابات والرقابة والعمليات المحاسبية.
- ✓ ضمان السيطرة على السجلات المحاسبية لل 40P و SGC.
- ✓ التحقق من صناديق من الوكالات.
- ✓ نفذ المحاسبة للحصول على أموال.

- ✓ المحافظ على الوثائق القانونية.
- ✓ الاتصال والتجميع.
- ✓ حساب النتائج المحاسبية للمديرية.
- ✓ تقديم نشاط ضريبة اللامركزية.
- ✓ المحافظ على ملف الممتلكات.
- ✓ توفير وصلات مع المراكز الأخرى والمحاسبة مقر DS.
- ✓ المراقب (عن طريق الخاصة أو بوسائل خارجية) قوائم الجرد المختلفة (الأسهم، والاستثمارات، والعملاء، الخ...).

❖ دائرة التفتيش والرقابة:

المسؤولة عن أنشطة الامتثال ونقل الملكية في المعايير التنظيمية المطلوبة، فإنه سيتم العمل على:

- ✓ إدارة العمل.
- ✓ صيانة وتسوية الحسابات.
- ✓ احترام الإجراءات.
- ✓ صناديق التحكم.
- ✓ التسيير الأمثل لميزانية المؤسسة والدراسات الاقتصادية.
- ✓ تسيير قروض المركز.
- ✓ تسيير الأشغال الكهربائية.
- ✓ تسيير المخزون.

❖ قسم الموارد البشرية:

يضمن قسم الموارد البشرية سياسة تسيير الموظفين على مستوى منطقة التوزيع ويحدد الشروط الداخلية لتطبيق هذه

السياسة التي تضمن السير الحسن للعمال ويقوم هذا ال ايضا بـ:

- ✓ تنسيق أنشطة الموظفين داخل مديرية التوزيع، بما في ذلك تجنيد والاستقبال / التكامل، وتعيين والترقية والنقل...
- ✓ عنصر في تنفيذ المشروع من السياسات والخطط وتدريب الموظفين والمشاركة.
- ✓ تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأتها المديرية العامة.
- ✓ تأكد من إعداد وتشغيل خطط الأجور والعناصر المتغيرة للعودة سجلات الرواتب، وتجهيز الطلبات.
- ✓ ضمان التنظيم الإداري للموظفين
- ✓ تزويد مديري الإدارة وكبار مديرية التوزيع.
- ✓ مراقبة وتحديث ملفات محوسبة للموظفين
- ✓ التأكد من حفظ السجلات الإدارية للموظفين.
- ✓ إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بالأعمال الوظيفية وفقا للوائح.

- ✓ ضمان ومراقبة والتحكم في ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- ✓ ضمان التطبيق المتسق لتنظيم ومراقبة تنفيذها.
- ✓ أن يقدم إلى التسلسل الهرمي للتشوهات في التنظيم.
- ✓ التنسيق مع مركز الصحة المهنية والوكالات الخارجية.
- ✓ وضع الميزانية، وإدارة العقود وإدارة الموارد البشرية لوحة أجهزة القياس.
- ✓ ضمان تجميع إحصاءات موظفي مديرية التوزيع والاعتمادية السيطرة.
- ✓ خطط في المدى المتوسط والطويل.
- ✓ ضمان الحفاظ على الموظفين الإحصائية، وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة أجهزة القياس في إدارة التوزيع بأكملها.
- ✓ مراقبة والسيطرة على الوحدات المخصصة قاعدة التدريب.
- ✓ تقديم الدعم والمساعدة للوحدات الأساسية للمنظمة محددة لعمليات التدريب.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

نوضح في هذا المبحث المنهجية التي سنتبعها في هذه الدراسة من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة، كما نتطرق إلى طرق وجمع البيانات، إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات الخاصة الاستبيان.

المطلب الأول: منهج المجتمع وعينة الدراسة.

سنعين في هذا المطلب إلى عرض أسلوب الدراسة المتبع بغية الوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وفق ما يتطلبه موضوع بحثنا.

أولاً: منهج الدراسة الميدانية.

إن المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظراً لطبيعة موضوع بحثنا المتمثل في تمكين العاملين ودوره في تعزيز الثقافة التنظيمية، كما أن طبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان، لذلك سنعتمد على المنهج التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

بكوننا نسعى من خلال دراستنا إلى إبراز تمكين العاملين ودوره في تعزيز الثقافة التنظيمية، لهذا تم حصر مجتمع الدراسة على الاطارات والموظفين في مختلف الوظائف، كما تم الأخذ بعين الاعتبار توفر الخبرة المهنية والعلمية في أشخاص موضوع الدراسة، حتى تكون لهم القدرة والتمكن في الحكم على موضوع الاستبيان.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رغم الصعوبات التي واجهتنا في تحديد مجتمعا الدراسة، إلا أننا سعينا قدر الإمكان لجمع أكبر عدد ممكن مع مراعاة توفر أفراد العينة إلى الكفاءة المهنية والمعرفة العلمية لكي تمكنهم للإجابة على الإستبيان. لقد قمنا بتوزيع 80 استمارة استبيان حيث اعتمدنا على تسليم المباشر للاستمارات لاطارات وموظفي الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي هذا ما مكنا من جمع استمارة استبيان بأقصى وقت ممكن. بعد استرجاع استمارات الموزعة تم حصر عدد الاستمارات الملغاة ومنها الاستمارات التي لم تسترجع، والجدول يوضح لنا الإحصائيات الخاصة بالاستمارات الإستبيان الموزعة وهي كما يلي:

الجدول (2-4): النتائج الإحصائية للاستمارات الإستبيان الموزعة.

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
100%	80	الاستمارات الموزعة
15%	12	الاستمارات الملغاة
22.5%	18	الاستمارات غير مسترجعة
62.5%	50	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على استمارات الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الاستثمارات الموزعة بلغ عددها 80 استثمارة منها 50 استثمارة اعتبرت صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 62.5%.

أما الاستثمارات الباقية عددها 20 استثمارة ألغيت منها 12 استثمارات بمعدل 15%، ولم تسترجع 18 استثمارات أي ما يعادل نسبة 22.5%، يعود السبب إلى عدم فهم الموضوع من جهة ولا مبالاة من جهة أخرى.

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة.

بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة لهذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات، أعدنا استثمار الاستبيان وتم توزيعها على عينة الدراسة، ولكي تكون الدراسة منظمة في شكل علمي قمنا بتصنيف استثمار الاستبيان المعتمدين على الإشكالية المطروحة والجوانب التي تطرقنا إليها في الفصل الأول مع مراعاة عدة نقاط نذكر منها ما يلي:

- ✓ أن تكون عبارات الأسئلة تمت صياغتها بطريقة بسيطة وواضحة لتفادي الغموض أو سوء الفهم؛
- ✓ تجنب الأخطاء الإملائية قدر المستطاع لتكون لغة الاستبيان سليمة؛
- ✓ الاعتماد على ترتيب الأسئلة وربطها بموضوع الدراسة الميدانية لتحقيق الأهداف المرجوة.

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان تم اللجوء إلى أساتذة مختصين للتأكد من الجانب الشكلي والتقني للاستثمار والتأكد من موضوعية الأسئلة وتغطيتها لجميع جوانب موضوع الدراسة.

ينقسم الاستبيان إلى جزئين:

- الجزء الأول: يحتوي على خمسة أسئلة تتعلق بمعلومات عامة حول عينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية، والوضعية المهنية).
- الجزء الثاني: يتكون من محورين وهي كما يلي:
 - ✓ المحور الأول يتعلق بتمكين العاملين.
 - ✓ المحور الثاني يتعلق الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان.

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف "بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ولملموسة ومتاحة للدراسة والقياس وسهلة الحصول عليها من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، حيث يعتبر من أنسب الأساليب وأكثرها استخداما في دراسة وقياس الظواهر، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة محل الدراسة، ويهدف البحث إلى دراسة أثر أبعاد إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أولاً: البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ثانياً: البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج v.25 spss " او باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع محل الدراسة.

بعد الجمع النهائي للاستبيان من خلال استمارات القابلة للتحليل، اعتمدنا في عرض المعطيات وتحليلها على برنامج Excel**، لكي نتمكن من معالجة المعطيات وتحويلها بشكل جداول وترجمتها إلى رسومات بيانية بهدف تسهيل عملية الملاحظة والتحليل للوصول إلى النتائج المرجوة كما اعتمدنا على مجموعة من أساليب المتاحة في برنامج v.25 spss، كما يمكننا اختصار أساليب التي تم استخدامها فيما يلي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من الاستبيان؛
- اختبار بيرسون لقياس ارتباط العبارات والمحاور؛
- قياس الوسط الحسابي المرجح لكل عبارة في الاستبيان بالاختبار إلى إيجابيات فرض العينة؛
- قياس الانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان؛
- قياس الانحدار الخطي في الاستبيان.

المبحث الثالث: دراسة تحليل نتائج الاستبيان.

نقوم في هذا المبحث بعرض جميع المعلومات البيانات الواردة في استمارة الاستبيان الصالحة وتحليلها مع عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، لاحظنا من الواجب إظهار مدى ثبات وصدق الاستبيان مع التطرق في آخر المبحث إلى اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة.

قبل البدء في تحليل نتائج المتحصل عليها قمنا باختبار صدق وثبات العينة موضوع الدراسة.

أولاً: اختبار صدق وثبات الاستبيان.

يتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال:

صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت من أجلها، ولهذا الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

- **الصدق الظاهري:** قمنا بعرض الاستبيان على نخبة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمّة لخضر بالوادي تألفت من استاذين (02) محكمين، وقد استجبنا لأرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية. (انظر الملحق رقم 01)

- **صدق المقياس:** تقاس درجة صدق المقياس من اختبار بيرسون، خلال قياس كل من:

- **الاتساق الداخلي: Internal Validity** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان.

الجدول (2-5): درجة الارتباط الكلية للمحور الأول

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	(Sig)
01	تمكين العاملين	تعمل الادارة على تزويد العمال بالمعلومات الادارية	0.713	0.000
		الحصول على المعلومات في الوقت والمكان المناسبين	0.690	0.000
		يساهم العمال في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة بالمعلومات	0.645	0.000
		العاملين لديهم رؤية حول رسالة واهداف المؤسسة	0.484	0.000
		هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين اعضاء الفريق	0.542	0.000
		تقوم الادارة بوضع فرق عمل لانجاز العمليات	0.633	0.000
		خلق المؤسسة لمناخ تنظيمي ملائم وبيئة خصبة من خلال فرق العمل	0.698	0.000
		تهدف المؤسسة من خلال فرق العمل الى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات .	0.526	0.000
		لدى العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها	0.535	0.000
		لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية	0.57	0.693
		لدى العاملين صلاحية ادارة انفسهم	0.460	0.001
		يقوم العاملين باتخاذ القرارات في المؤسسة	0.679	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

يوضح لنا الجدول رقم (5.2) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الأول الخاص بتمكين العاملين جاءت قيمه مقبولة ذات دالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05)، ماعدا عبارة لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية معنوية عند مستوى أو (0.693)..وبذلك يعتبر المحور الخاص بمدى تمكين العاملين صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

الجدول (2-6): درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	(Sig)
02	الثقافة التنظيمية	هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة	0.666	0.000
		القيم السائدة بالمؤسسة تنظر الى العمال كمورد هام له قيمة	0.687	0.000
		القيم السائدة بالمؤسسة تنظم العمال على اساس الحقوق والواجبات	0.633	0.000
		العامل يشعر بالولاء للمؤسسة	0.594	0.000
		الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي	0.271	0.057
		الغياب والتأخرات الا في الحالات الطارئة	0.207	0.150
		القيام بالعمل الاضافي خارج اوقات العمل	0.385	0.006
		اهتمام المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال .	0.677	0.000
		مساعدة الزملاء عند تاخرهم في الانجاز	0.547	0.000
		توفر متطلبات ومستلزمات العمل	0.601	0.000
		التصميم الهندسي والمساحات الخضراء بالمؤسسة مرضية	0.498	0.000
		تصميم مكان العمل مرضي	0.722	0.000
		وسائل الوقاية والامن متوفرة بالمؤسسة	0.646	0.000
		توفر التنسيق بين العمال	0.656	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

يوضح لنا الجدول رقم (2-6) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الثاني الخاص بتعزيز الثقافة التنظيمية ذات دالة إحصائية وقوية، عند مستوى معنوية (0.05)، ماعدا عبارتي الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي الغياب والتأخرات الا في الحالات الطارئة عند مستوى معنوية (0.15) وبذلك يعتبر مدى تأثير تمكين العاملين على تعزيز الثقافة التنظيمية صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

1- ثبات الاستبيان: اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). في حساب ثبات الاستبيان:

الجدول (2-7): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.801	12	المحور الأول
0.837	14	المحور الثاني
0.838	28	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) بالنسبة للمحورين وبالنسبة للاستبانة ككل قدر بـ 0.838 وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

ثانيا: الخصائص العامة لعينة الدراسة.

يخص هذا الجزء للاستبيان المعلومات الشخصية للمجيب على الإستبيان وقد خصصت هذه الأسئلة إلى كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوضعية المهنية وكانت النتائج كما يلي:

1- الجنس: كان توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس كمايلي:

الجدول (2-8): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	44	%88
أنثى	6	%12
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور أكثر من %88 أما نسبة الاناث %12 وبالتالي أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الاناث وهو ما يعكس واقع أن المهن بالشركة بمختلف فروعها يسيطر عليها الذكور أكثر من الاناث.

2- العمر: قمنا بتقسيم أفراد العينة حسب متغير العمر إلى أربعة فئات عمرية، وكان توزيع أفراد العينة كما يلي:

الجدول (2-9): توزيع العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	%6
من 30 إلى أقل من 40 سنة	25	%50
أكثر من 40 سنة	22	%44
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة من الفئة العمرية الأولى تمثل نسبة 6% وتتكون من 3 أفراد؛ والفئة العمرية الثانية تمثل 50%؛ وتتكون من 25 فردا والثالثة تمثل نسبة 44% وتتكون من 22 فردا، وبالتالي 56% من أفراد العينة عمرهم أقل من 40 سنة.

3 المؤهل العلمي: تم تقسيم عينة الدراسة إلى 4 فئات تمثل المؤهل العلمي وتم تقسيم وفق ما يتلاءم أفراد العينة موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

الجدول (2-10): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	4	8%
ثانوي	7	14%
تكوين مهني	8	16%
جامعي	31	62%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع النسب حسب المؤهل العلمي للأفراد العينة، نجد أن غالبية أفراد العينة حاصلين على شهادة الجامعية تمثل 31 فردا بنسبة 62% أما الفئة الثانية متحصلين على شهادة التكوين المهني متكونة من 8 أفراد بنسبة 16%، لتأتي بعدها فئة المتحصلين على مستوى التعليم الثانوي بنسبة 14% تتكون من 7 أفراد، وبعدها فئة المتحصلين على مستوى التعليم المتوسط بأقل نسبة 8% أي أن معظم أفراد العينة لديهم شهادات جامعية وتكوين جامعي.

4 الخبرة المهنية: تم تقسيم عينة الدراسة إلى 3 فئات حسب متغير الخبرة المهنية لموظفي الشركة وقد تم التوصل الى النتائج الاتية التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي.

الجدول (2-11): توزيع العينة حسب متغير المهنة.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 10 سنوات	24	48%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	23	46%
أكثر من 20 سنة	03	6%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

من خلال الجدول نلاحظ أن 52% لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات و48% لديهم خبرة أقل من 10 سنوات وبالتالي فأفراد العينة لديهم خبرة مقبولة في الشركة

5- الوضعية المهنية: تم تقسم أفراد العينة ففتين تمثل الوضعية المهنية لموظفي الشركة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية وفق ما هو موضح في الجدول والشكل التاليين كما يلي:

الجدول رقم (2-12): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الوضعية المهنية	التكرارات	النسب المئوية
دائم	42	84%
متعاقد	8	16%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

من خلال الجدول نلاحظ أن 84% وضعيتهم المهنية دائم و16% متعاقد وبالتالي فأفراد العينة لديهم استقرار بالشركة.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان

سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هذه الدراسة.

أولا: عرض نتائج محاور الاستبيان:

لتحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا باستخدام مقياس لكرت الخماسي (Likert Scale) باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2-13): أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبات.

- بعدها يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean ، بإتباع الخطوات التالية:
- حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة منه أي: $5-1=4$ ؛
- حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، أي: $4/5 = 0.80$ ، فتكون الفئة الأولى: من 1 إلى 1.8 أي: $1.8 = 1 + 0.8$ وهكذا ...

الجدول (2-14): الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	الاتجاه العام
من 1 إلى 1.8	موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.6	موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	غير موافق
من 4.21 إلى 5	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبات.

وعليه سوف يتم عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور لهذه الدراسة، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة، كما توضحه الجداول التالية:

المحور الأول: تمكين العاملين

الجدول (2-15): عرض البيانات المتعلقة بتمكين العاملين

المكون	أرقام العبارات	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%	%				
مدى التزام المدقق الخارجي بمعايير التدقيق الجزائية للتقليل من ممارسات المحاسبة الإبداعية	1	تعمل الادارة على تزويد العمال بالمعلومات الادارية .	31	7	5	6	1	1.78	1.166	1	موافق بشدة
			62.0	14	10	12	2				
	2	الحصول على المعلومات في الوقت والمكان المناسبين	24	5	8	11	2	2.24	1.364	5	موافق
			48	10	16	22	4				
	3	يساهم العمال في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة بالمعلومات	17	4	15	11	3	2.58	1.326	9	موافق
			34	8	30	22	6				
	4	العاملين لديهم رؤية حول رسالة واهداف المؤسسة	17	10	14	6	3	2.36	1.241	7	موافق
			34	20	28	12	6				
	5	هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين اعضاء الفريق .	25	9	9	7	0	1.96	1.124	2	موافق
			50	18	18	14	0				
	6	تقوم الادارة بوضع فرق عمل لانجاز العمليات	23	8	15	3	1	2.02	1.097	3	موافق
			46	16	30	6	2				
	7	خلق المؤسسة لمناخ تنظيمي ملائم وبيئة خصبة من خلال فرق العمل .	12	13	16	5	4	2.52	1.199	8	موافق
			24	26	32	10	8				
	8	تهدف المؤسسة من خلال فرق العمل الى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات	18	8	16	5	3	2.34	1.239	6	موافق
			36	16	32	10	6				
	9	لدى العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها	10	8	11	16	5	2.96	1.309	10	محايد
			20	16	22	32	10				
	10	لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية	20	6	20	4	00	2.16	1.057	4	موافق
			40	12	40	8	00				
	11	لدى العاملين صلاحية ادارة انفسهم	8	3	17	20	2	3.10	1.129	11	غير موافق
			16	6	34	40	4				
	12	يقوم العاملين باتخاذ القرارات في المؤسسة	5	6	16	13	10	3.34	1.222	12	غير موافق
			10	12	32	26	20				
تمكين العاملين			29.36								
			13.473								

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25..

بالنظر إلى الجدول اعلاه يتضح لنا أن مكون تمكين العاملين يتضمن 12 عبارة نستعرضها فيما يلي:

❖ العبارة رقم 01: تعمل الادارة على تزويد العمال بالمعلومات الادارية.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب1.78 وانحراف معياري 1.166، أي أنه يوجد 31 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب50 فردا، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 14%، و62% موافق جدا مثلت 38 فردا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الادارة تعمل على تزويد العمال بالمعلومات الادارية، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة الاولى من بين جميع العبارات.

❖ العبارة رقم 02: الحصول على المعلومات في الوقت والمكان المناسبين.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب2.24 وانحراف معياري 1.364، أي أنه يوجد 29 فردا من بين عينة الدراسة، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 58%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الحصول على المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 05 من بين جميع العبارات.

❖ العبارة رقم 03: يساهم العمال في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة بالمعلومات.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب2.58 وانحراف معياري 1.326، أي أنه يوجد 17 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا بشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 34%، و4 موافق مثلت نسبة 8%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن العمال يساهمون من خلال المشاركة بالمعلومات يمكنه من أداء العمل على أحسن وجه.

❖ العبارة رقم 04: العاملين لديهم رؤية حول رسالة واهداف المؤسسة.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب2.36 وانحراف معياري 1.241، أي أنه يوجد 17 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا بشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 34%، و10 موافق مثلت نسبة 20%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن العاملين لديهم رؤية حول رسالة واهداف المؤسسة.

❖ العبارة رقم 05: هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين اعضاء الفريق.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب1.96 وانحراف معياري 1.124، أي أنه يوجد 25 فردا من بين عينة الدراسة، قد وافقوا بشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 50%، و09 موافق مثلت نسبة 18%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على هناك تواصل فعال بين اعضاء الفريق وتبادل المعلومات متاح لديهم وما يؤكد ذلك حصوله على الرتبة الثانية

❖ العبارة رقم 06: تقوم الادارة بوضع فرق عمل لإنجاز العمليات.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب2.02 وانحراف معياري 1.097، أي أنه يوجد 23 فردا من بين عينة الدراسة، قد وافقوا بشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 46%، و8 افراد موافق مثلت 16% وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الادارة تقوم بوضع فرق عمل لإنجاز العمليات وما يؤكد ذلك حصول العبارة على الرتبة الثالثة.

❖ العبارة رقم 07: خلق المؤسسة لمناخ تنظيمي ملائم وبيئة خصبة من خلال فرق العمل.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 2.52 وانحراف معياري 1.199، أي أنه يوجد 25 فردا من بين عينة الدراسة، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 50%، وهذا ما يعكس موافقة من أفراد عينة الدراسة على أن الادارة تخلق مناخ تنظيمي وبيئة خصبة من خلال فرق العمل.

❖ العبارة رقم 08: تهدف المؤسسة من خلال فرق العمل الى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 2.34 وانحراف معياري 1.239، أي أنه يوجد 26 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 52%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تهدف من خلال فرق العمل الى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات.

❖ العبارة رقم 09: لدى العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 2.96 وانحراف معياري 1.309، أي أنه يوجد 18 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 36%، ومثلت فئة محايد 22% هذا ما يعكس حياد من أفراد عينة الدراسة على أنالعاملين لس لديهم حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها

❖ العبارة رقم 10: لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 2.16 وانحراف معياري 1.057، أي أنه يوجد 26 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 52%، وهذا ما يعكس موافق من أفراد عينة الدراسة على أن لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية.

❖ العبارة رقم 11: لدى العاملين صلاحية ادارة انفسهم.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 3.10 وانحراف معياري 1.129، أي أنه يوجد 11 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 22%، ومثلت فئة محايد 34% وومثلت فئة غير موافق 40% هذا ما يعكس عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أنالعاملين لس لديهم صلاحية ادارة انفسهم

❖ العبارة رقم 12: يقوم العاملين باتخاذ القرارات في المؤسسة.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 3.34 وانحراف معياري 1.22، أي أنه يوجد 23 فردا من بين عينة الدراسة لم يوافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 36%، ومثلت فئة محايد 32% هذا ما يعكس عدم موافقة من أفراد عينة الدراسة على أنالعاملين ليس لديهم حرية اتخاذ القرارات بالمؤسسة .

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الجدول (2-16): عرض البيانات المتعلقة تعزيز الثقافة التنظيمية

المكون	أرقام العبارات	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	%	العدد	%	العدد	%			
الثقافة التنظيمية	1	هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة	17	5	13	13	02	2.56	1.312	8	موافق
	2	القيم السائدة بالمؤسسة تنظر الى العمال كمورد هام له قيمة	15	09	14	04	08	2.62	1.413	9	محايد
	3	القيم السائدة بالمؤسسة تنظم العمال على اساس الحقوق والواجبات	15	6	15	7	7	2.70	1.403	11	محايد
	4	العامل يشعر بالولاء للمؤسسة	17	7	15	5	6	2.52	1.374	7	موافق
	5	الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي	27	11	8	3	1	1.80	1.050	2	موافق بشدة
	6	الغياب والتاخرات الا في الحالات الطارئة	33	11	3	2	1	1.54	0.930	1	موافق بشدة
	7	القيام بالعمل الاضائي خارج اوقات العمل	24	7	7	7	5	2.24	1.437	4	موافق
	8	اهتمام المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال	13	8	11	11	7	2.82	1.410	12	موافق
	9	مساعدة الزملاء عند تاخرهم في الانجاز	26	9	6	4	5	2.06	1.376	3	موافق
	10	توفر متطلبات ومستلزمات العمل	23	7	9	7	4	2.24	1.379	4	موافق
	11	التصميم الهندسي والمساحات الخضراء بالمؤسسة مرضية	8	5	10	10	17	3.46	1.460	14	غير موافق
	12	تصميم مكان العمل مرضي	14	04	4	17	11	3.14	1.565	13	محايد
	13	وسائل الوقاية والامن متوفرة بالمؤسسة	16	7	8	13	7	2.64	1.482	10	محايد
	14	توفر التنسيق بين العمال	18	8	13	7	4	2.24	1.326	4	موافق
		الثقافة التنظيمية	36	16	26	14	8	348.5	18.917		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

بالنظر إلى الجدول اعلاه. تضح لنا أن مكون الثقافة التنظيمية يتضمن 14 عبارة نستعرضها فيما يلي:

❖ العبارة رقم 01: هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب2.56 وانحراف معياري 1.312، أي أنه يوجد 22 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 44%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على ان هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة

❖ العبارة رقم 02: القيم السائدة بالمؤسسة تنظر الى العمال كمورد هام له قيمة.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب2.62 و انحراف معياري 1.413، أي أنه يوجد 24 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 48 %، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن القيم السائدة بالمؤسسة تنظر الى العمال كمورد هام له قيمة.

❖ العبارة رقم 03: القيم السائدة بالمؤسسة تنظم العمال على اساس الحقوق والواجبات

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب2.70 و انحراف معياري 1.403، أي أنه يوجد 21 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 42%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن القيم السائدة بالمؤسسة تنظم العمال على اساس الحقوق والواجبات.

❖ العبارة رقم 04: العامل يشعر بالولاء للمؤسسة.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب2.52 وانحراف معياري 1.374، أي أنه يوجد 24 فردا موافق من بين عينة الدراسة بنسبة 48%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة ان العامل يشعر بالولاء للمؤسسة .

❖ العبارة رقم 05: الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب1.80 وانحراف معياري 1.050، أي أنه يوجد 38 فردا قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 76%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة فيما يخص الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي.

❖ العبارة رقم 06: الغياب والتاخرات الا في الحالات الطارئة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب1.54 وانحراف معياري 0.930، أي أنه يوجد 44 فردا قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 88.8%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة أن الغياب والتاخرات الا في الحالات الطارئة.

❖ العبارة رقم 07: القيام بالعمل الاضافي خارج اوقات العمل

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب2.24 و انحراف معياري 1.437، أي أنه يوجد 31 فردا قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 62%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة فيما يخص القيام بالعمل الاضافي خارج اوقات العمل .

❖ العبارة رقم 08 :اهتمام المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال .

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب2.82 وانحراف معياري 1.410، أي أنه يوجد 21 فردا قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 42%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن اهتمام المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال.

❖ العبارة رقم 09 :مساعدة الزملاء عند تاخرهم في الانجاز .

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 2.06 وانحراف معياري 1.376، أي أنه يوجد 35 فردا قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 70%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن يتم مساعدة الزملاء عند تأخرهم في الإنجاز.

❖ العبارة رقم 10 :توفر مستلزمات ومتطلبات العمل.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب2.24 وانحراف معياري 1.379، أي أنه يوجد 30 فردا قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 60%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن يتم الاعتراف بتوفر مستلزمات ومتطلبات العمل .

❖ العبارة رقم 11 :التصميم الهندسي والمساحات الخضراء بالمؤسسة مرضية.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.46 وانحراف معياري 1.460، أي أنه يوجد 27 فردا لم يوافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 54%، و10 محايد بنسبة 20 %، وهذا ما يعكس عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أن التصميم الهندسي والمساحات الخضراء بالمؤسسة مرضية.

❖ العبارة رقم 12: تصميم مكان العمل مرضي .

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.14 وانحراف معياري 1.565، أي أنه يوجد 28 فردا لم يوافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 36%، و28 فردا وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 36% و4 محايد بنسبة 8 %، وهذا ما يعكس حياد أفراد عينة الدراسة على أن يتم الاعتراف بان تصميم مكان العمل مرضي.

❖ العبارة رقم 13: وسائل الوقاية والامن متوفرة بالمؤسسة.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب2.64 وانحراف معياري 1.482، أي أنه يوجد 23 فردا قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 46%، و08 محايد بنسبة 16 %، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن يتم الاعتراف ووسائل الوقاية والامن متوفرة بالمؤسسة.

❖ العبارة رقم 14: توفر التنسيق بين العمال.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب2.24 وانحراف معياري 1.326، أي أنه يوجد 26 فردا قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 52%، و13 محايد بنسبة 26 %، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن توفر التنسيق بين العمال.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي بمعامل كولموكروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov))

سنقوم باختبار ما إذا كانت بيانات كل محور من المحاور الثلاثة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال معامل كولموكروف سميرنوف كما يبينه الجدول التالي:

الجدول (2-17): اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور بمعامل Kolmogorov-Smirnov

الاختبار ومعنويته	Z كولموكروف سميرنوف	المعنوية Sig
تمكين العاملين	0.14	0.16
الثقافة التنظيمية	0.98	0.200

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن بيانات المحاور تتبع التوزيع الطبيعي حسب معامل الطبيعة كولموكروف سميرنوف الذي يتحدد على أساس $Sig > 0.05$ ، أي كلما كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 كلما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما تحقق في جميع المحاور مما يدل على أنها جميعا تتبع التوزيع الطبيعي لأنها $Sig > 0.05$.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

تم صياغة فرضيات رئيسية لدراسة هذا الموضوع وسيتم اختبار هذه الفرضيات بالاعتماد على اختبار كولموكروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov لأن المحاور تتبع التوزيع الطبيعي.

أولا: نتائج اختبار كولموكروف سميرنوف: Kolmogorov-Smirnov

الجدول الموالي يلخص نتائج اختبار كولموكروف سميرنوف الذي يختبر الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية بالشركة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية بالشركة.

الفرضية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فريق العمل والثقافة التنظيمية بالشركة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فريق العمل والثقافة التنظيمية بالشركة.

الفرضية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية بالشركة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية بالشركة.

الفرضية الرابعة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية بالشركة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية بالشركة.

الجدول (18-2) اختبار كولموكروف سميرونوف One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	n	Sig. (2-tailed)
مشاركة العاملين	50	0.74
فريق العمل	50	0.000
تفويض السلطة	50	0.003
تمكين العاملين	50	0.016
الثقافة التنظيمية	50	0.200

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

بالنظر إلى نتائج الجدول نلاحظ أن مستوى معنوية اختبار كولموكروف سميرونوف يساوي أقل من 5%، ماعدا مشاركة

العاملين أكبر من 5%، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 وبالتالي:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية بالشركة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فريق العمل والثقافة التنظيمية بالشركة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية بالشركة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية بالشركة.

خلاصة الفصل التطبيقي

تطرقنا في هذا الفصل الى اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية لعلاقة تمكين العاملين بالثقافة التنظيمية بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي ،وبعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والاطار المنهجي المتبع في كيفية انجاز اداة الدراسة -الاستبيان- التي شملت محورين اساسيين وهما :تمكين العاملين والثقافة التنظيمية والتي تم توزيعها على عينة من عمال المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي ،وبعد معالجة وتحليل النتائج المتوصل اليها من الدراسة الميدانية تبين وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية وبالتالي توصلنا في الاخير الى صحة اغلب الفرضيات . كما توصلنا الى النتائج الاتية :

- تعتمد المديرية الفرعية في تسيير عملها على الكفاءات البشرية من خريجي الجامعات حيث ان المناصب المتوفرة تحتاج الى مثل هذه الاطارات.
- مناخ العمل داخل المديرية جيد وهناك علاقة جيدة بين المدير والعاملين، مع التزام العاملين بالانضباط في توقيت العمل.
- يوجد في المديرية ثقافة العمل بروح الفريق.
- تسعى المديرية الى تدريب عمالها وتحفيزهم وحمايتهم والعناية بهم قصد تطوير مهاراتهم وتحقيق اهدافها.
- عمال المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز يشعرون بالانتماء ويعترفون بوجودهم فيها من خلال الشعور بالثقة في اداء المهام والاستعداد لبذل جهد اضافي وتحمل المسؤولية.

الخاتمة

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز الثقافة التنظيمية الى ابراز العلاقة بين هذين المتغيرين (تمكين العاملين والثقافة التنظيمية)، وذلك من خلال تقسيم البحث الى فصلين، الفصل النظري الذي بدوره ينقسم الى مبحثين تناولنا من خلالها اهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من تمكين العاملين والثقافة التنظيمية والاحاطة بالعلاقة بينهما. اما الفصل التطبيقي فمن خلاله تم اسقاط الجانب النظري على ارض الميدان وذلك بدراسة حالة المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي، حيث استعملنا الاستبيان كأداة للدراسة، ومن خلال فرضيات الدراسة التي تم اختبارها من خلال اتباع مجموعة من الادوات الاحصائية ونظام SPSS، وبعد عرض البيانات وتحليل الاجابات توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

❖ النتائج النظرية:

- ✓ يعد التمكين اسلوب حديث يهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة لأفراد المنظمة ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها وذلك لان نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الافراد مع رؤية المنظمة واهدافها.
- ✓ للتمكين ابعاد مختلفة اهمها: المشاركة، فرق العمل، تفويض السلطة.
- ✓ فوائد التمكين العاملين كفريق عمل جماعي تتجاوز تمكينهم كعمل فردي.
- ✓ يخلق تمكين العاملين روح المسؤولية لدى العاملين وبالتالي اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عاليين مايتوافق مع تحقيق اهداف المؤسسة
- ✓ ثقافة المنظمة من اهم المؤثرات على سلوك الفرد في تحقيق الهدف المشترك
- ✓ الثقافة القوية تكون حافزا قويا لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة وتدعيم القيم الملاحظة والعمل بها لتحقيق رسالة المنظمة.
- ✓ تعزيز الثقافة التنظيمية هدف كل المنظمات وتسعى لتحقيقه عبر اعتمادها لأبعاد التمكين.

❖ النتائج العملية: اي النتائج التي تم استخلاصها من الفصل التطبيقي:

- ✓ العاملين لديهم رؤية حول رسالة واهداف المؤسسة.
 - ✓ هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين اعضاء الفريق.
 - ✓ لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية.
 - ✓ هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة.
 - ✓ العامل يشعر بالولاء للمؤسسة.
 - ✓ الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي.
- نتائج اختبار الفرضيات
- ✓ لا توجد علاقة دلالة ذات معنوية بين مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية
 - ✓ وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فريق العمل والثقافة التنظيمية
 - ✓ وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية

✓ اظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية.

❖ التوصيات :

- ✓ الاهتمام بتطوير وتدعيم ثقافة تمكين العاملين بالشكل الذي ينسجم مع الانظمة الادارية والتقنية المعتمدة بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- ✓ الاهتمام أكثر بمشاركة المعلومات لدى العاملين بالمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- ✓ منح فرص اتخاذ القرار لدى العاملين كل في مجال عمله لإبراز قدراتهم.
- ✓ دعم وتشجيع العمل بروح الفريق بشكل أكبر في تسيير العمل.

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية

- ابتهاش شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- ابتهاش شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- أحمد الكيلاني وآخرون، التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين، المؤتمر الدولي للعلوم الإدارية IIAS، الجمهورية التونسية، 25-29/06/2018 - بطاهر بختة ومخفي أمين، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، جامعة مستغانم، بدون سنة نشر.
- أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز، رسالة ماجستير، ادارة اعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2015.
- ايهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير، ادارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.
- براهيمية صونية، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لين دباغين، سطيف 2، 2017/2018.
- براهيمية صونية، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لين دباغين، سطيف 2، 2017/2018.
- البشير جندي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين لدى نخبة من عمال مجمع أنابيب، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، 2017، 2018.
- البشير جندي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين، مذكرة ماستر، تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2017/2018.
- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- حريم حسين، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في قطاع المصرفي الاردني، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد2، 2006.
- حسام سالم السحابي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والادارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016.

- حسين العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية للجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية جامعة عمان العربية لدراسات العليا، 2006.
- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام عبد اللطيف الشهابي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام عبد اللطيف الشهابي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- رولا محمود حجازي، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الاداء، اطروحة دكتوراه، ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2015.
- سعود امال، التمكين الاداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، رسالة ماجستير، علم اجتماع وتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 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، ص 42.
- سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، كلية التجارة بالإسماعيلية، قناة السويس، مصر، 2012.
- شكاوى سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء المنظمة، رسالة ماجستير، تسيير منظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2006.
- 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.
- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة القاهرة 2003.
- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة نشر.
- علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، دار البادية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 2006.
- عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، رسالة ماجستير، ادارة اعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2016.
- قاسمي هاجر وآخرون، أثر التمكين الاداري على اداء الموارد البشرية، شهادة ماستر، ادارة اعمال، جامعة الشهيد حمى لخطر، الوادي، 2019.
- كيسري مسعود ودايرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية واثرها على تمكين العاملين، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر وجامعة باجي مختار عنابة، العدد 6، 2017.
- محمد بن إبراهيم محمد الأصقة، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص 18.

- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل، ط6، عمان، 2012.
- محمود سلمان العمران، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005.
- 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.
- 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.
- هدى درنوبي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، اطروحة دكتوراه، علم الاجتماع، جامعة محمد خير، بسكرة، 2015..
- هشام محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين، رسالة ماجستير، ادارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012.
- وهيب عيسوي، تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، حوكمة الشركات، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011
- يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006.

❖ المراجع باللغة الأجنبية

- Courad lashly Empowerment HR strategies four service excellence Elsevier.2001.p56
- Hasnain Raza And Other. Empact Of Employee Empowerment On Job Satisfaction Of Employees In Corporate Banking Sector Employees Of Pakistan. 2015
- Hellen A Chilla And Other The Effects Of Organizational Culture On Organizational Industry , International Journal Of business And Management ; Invoention ; Vol 3 ;N 13. 2014.
- Lashley C. Empowerment H R. strategies for service exllence. Butterwork Heineman. Oxford. first published. 2001. pp 65-80.
- ¹Lund Daulatram B , Organizational Culture On Job Satisfaction,The Journal Of Business And Industrial Marketing , Vol18 N3 , 2003.
- Med-Qasim Al-Magableh And Abdelqader Med-Otoun , The Administrative Empowerment And Its Relation With The Innovative Behavior Among The Head , Coordinqtors Of The Académie Department At The Faculty Of Science And Arts Sharurah- Najran University Kingdom Of Saudi Arabia ; 2014
- Menon Sanjay T Employee empowerment An integrateve psychological approach An international Review vol 50 Issue. 1. 2001. PP155-156.

- Peters And Silvia , The Ampact Of Employee Empowerment On Service Qualité And Customer Satisfaction , thesis In Business Ad;inistration ; School Of Sustainable Development Of Society And Technology ; Malardalen University ; Vasteras
- Richard — Daft.Western college publishing United states of America 2001 .seventh edition south. organization theory ,Richard — Daft.
- Robbins Stephen organezateonal Behavior concepts controversies and applicatien 6th edition prentice Hollinc Englwood chiffs N J USA 1993 p 682 .
- Sajjad Rajati And Karim Jazaeri Shooshtri Expioring The Effect Of Organizational Culture On Job Satisfaction , Master Of Business Administration ; Lulea University ; Sweden ; 2016.

الملاحق

❖ ملحق رقم 1: جدول خاص قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
01	العيسي علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي
02	بوصبيح العايش ربيع	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي

❖ ملحق رقم 2 استمارة استبيان حول موضوع

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان حول موضوع

تمكين العاملين واثره في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة دراسة حالة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي

رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

اشراف الدكتور:

علي العبسي

اعداد الطالبات:

✓ دزيريه نصرات

✓ منية عيساوي

✓ نادية مدخل

✓ هادية شنوف

ملاحظة:

نرجو من العمال الافاضل الاجابة على اسئلة الاستبيان التي تهدف الى قياس علاقة اثر التمكين بتعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة الملائمة والتي تعبر عن صدق اجابتم، مع العلم ان المعلومات التي تدونونها سرية ولن تستخدم الا لاغراض علمية بحتة شكرا لكم على حسن تعاونكم.

السنة الجامعية: 2022/2021

أولا : خصائص عينة الدراسة

- 1-الجنس : ذكر ☐ انثى ☐
- 2- العمر: اقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐
- 3- المؤهل العلمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐
- 4-الخبرة المهنية : اقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐
- 5- الوضعية الوظيفية : دائم ☐ متعاقد ☐

ثانيا محاور الدراسة

المحور الاول :تمكين العاملين :

1-المشاركة بالمعلومات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق

2-فريق العمل

موافق بشدة	موافق	أوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق

3- تفويض السلطة

موافق بشدة	أموافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				9- لدى العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها
				10- لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية
				11- لدى العاملين صلاحية ادارة انفسهم
				12- يقوم العاملين باتخاذ القرارات في المؤسسة

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية :

1- القيم

موافق بشدة	أموافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة
				القيم السائدة بالمؤسسة تنظر الى العمال كمورد هام له قيمة
				القيم السائدة بالمؤسسة تنظم العمال على اساس الحقوق والواجبات
				4- العامل يشعر بالولاء للمؤسسة

2- العادات والتقاليد

موافق بشدة	أموافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				5- الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي
				6- الغياب والتاخرات الا في الحالات الطارئة
				7- القيام بالعمل الاضافي خارج اوقات العمل
				8- اهتمام المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال
				9- مساعدة الزملاء عند تاخرهم في الانجاز

3- بيئة العمل المادية

موافق بشدة	أموافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				10- توفر متطلبات ومستلزمات العمل
				11- التصميم الهندسي والمساحات الخضراء بالمؤسسة مرضية
				12- تصميم مكان العمل مرضي
				13- وسائل الوقاية والامن متوفرة بالمؤسسة
				14- توفر التنسيق بين العمال

❖ ملحق رقم 3: مخرجات برنامج التجليل الاحصائي Spss

CORRELATIONS**/VARIABLES=BBBB B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12****/PRINT=TWOTAIL NOSIG****/MISSING=PAIRWISE.****Correlations**

Notes		21-MAY-2022 12: 38: 06
Output Created		
Comments		
Input	Data	C: \Users\User\Desktop\2022 IUntitled1.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=BBBB B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00: 00: 00.03
	Elapsed Time	00: 00: 00.05

Correlations

		تمكين العاملين	تعمل الإدارة 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
تمكين العاملين	Pearson Correlation	1	.713**	.690**	.645**	.484**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
تعمل الإدارة على تزويد العمال بالمعلومات الإدارية	Pearson Correlation	.713**	1	.586**	.480**	.140
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.331
	N	50	50	50	50	50

الحصول على المعلومات في الوقت والمكان المناسبين	Pearson Correlation	.690**	.586**	1	.418**	.298*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.036
	N	50	50	50	50	50
يساهم العمال في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة بالمعلومات	Pearson Correlation	.645**	.480**	.418**	1	.404**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003		.004
	N	50	50	50	50	50
العمال لديهم رؤية حول رسالة وأهداف المؤسسة	Pearson Correlation	.484**	.140	.298*	.404**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.331	.036	.004	
	N	50	50	50	50	50
هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق	Pearson Correlation	.542**	.258	.326*	.331*	.405**
	Sig. (2-tailed)	.000	.071	.021	.019	.003
	N	50	50	50	50	50
تقوم الإدارة بوضع فرق عمل لانجاز العمليات	Pearson Correlation	.633**	.387**	.447**	.286*	.159
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.001	.044	.269
	N	50	50	50	50	50
خلق المؤسسة لمناخ تنظيمي ملائم وبيئة خصبة من خلال فرق العمل	Pearson Correlation	.698**	.521**	.521**	.333*	.201
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.018	.162
	N	50	50	50	50	50
تهدف المؤسسة من خلال فرق العمل الى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات	Pearson Correlation	.526**	.180	.265	.250	.184
	Sig. (2-tailed)	.000	.211	.063	.080	.200
	N	50	50	50	50	50
لدى العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها	Pearson Correlation	.535**	.449**	.120	.167	.059
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.407	.248	.683
	N	50	50	50	50	50
لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية	Pearson Correlation	.057	.062	-.126-	-.053-	.002
	Sig. (2-tailed)	.693	.667	.382	.715	.990
	N	50	50	50	50	50
لدى العاملين صلاحية إدارة أنفسهم	Pearson Correlation	.460**	.312*	.329*	.097	.119
	Sig. (2-tailed)	.001	.028	.020	.504	.409
	N	50	50	50	50	50
يقوم العاملون باتخاذ القرارات في المؤسسة	Pearson Correlation	.679**	.369**	.354*	.505**	.227
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.012	.000	.113
	N	50	50	50	50	50

Correlations

		هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق	تقوم الإدارة بوضع فرق عمل لانجاز 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
تمكين العاملين	Pearson Correlation	.542**	.633**	.698**	.526**	.535**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
تعمل الإدارة على تزويد العمال بالمعلومات الإدارية	Pearson Correlation	.258	.387**	.521**	.180	.449**
	Sig. (2-tailed)	.071	.006	.000	.211	.001
	N	50	50	50	50	50
الحصول على المعلومات في الوقت والمكان المناسبين	Pearson Correlation	.326*	.447**	.521**	.265	.120
	Sig. (2-tailed)	.021	.001	.000	.063	.407
	N	50	50	50	50	50
يساهم العمال في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة بالمعلومات	Pearson Correlation	.331*	.286*	.333*	.250	.167
	Sig. (2-tailed)	.019	.044	.018	.080	.248
	N	50	50	50	50	50
العاملين لديهم رؤية حول رسالة وأهداف المؤسسة	Pearson Correlation	.405**	.159	.201	.184	.059
	Sig. (2-tailed)	.003	.269	.162	.200	.683
	N	50	50	50	50	50
هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق	Pearson Correlation	1	.464**	.258	.230	.165
	Sig. (2-tailed)		.001	.071	.108	.251
	N	50	50	50	50	50
تقوم الإدارة بوضع فرق عمل لانجاز العمليات	Pearson Correlation	.464**	1	.690**	.655**	.114
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.429
	N	50	50	50	50	50
خلق المؤسسة لمناخ تنظيمي ملائم وبيئة خصبة من خلال فرق العمل	Pearson Correlation	.258	.690**	1	.661**	.235
	Sig. (2-tailed)	.071	.000		.000	.101
	N	50	50	50	50	50
تهدف المؤسسة من خلال فرق العمل الى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات	Pearson Correlation	.230	.655**	.661**	1	.197
	Sig. (2-tailed)	.108	.000	.000		.170
	N	50	50	50	50	50
لدى العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها	Pearson Correlation	.165	.114	.235	.197	1
	Sig. (2-tailed)	.251	.429	.101	.170	
	N	50	50	50	50	50
لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية	Pearson Correlation	-.098-	-.302-*	-.212-	-.307-*	.300*
	Sig. (2-tailed)	.500	.033	.140	.030	.034
	N	50	50	50	50	50
لدى العاملين صلاحية إدارة أنفسهم	Pearson Correlation	-.013-	.048	.081	.034	.417**
	Sig. (2-tailed)	.929	.742	.574	.817	.003
	N	50	50	50	50	50
يقوم العاملون باتخاذ القرارات في المؤسسة	Pearson Correlation	.322*	.299*	.350*	.138	.353*
	Sig. (2-tailed)	.023	.035	.013	.340	.012
	N	50	50	50	50	50

Correlations

		لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية	لدى العاملين صلاحية إدارة أنفسهم	يقوم العاملون باتخاذ القرارات في المؤسسة
تمكين العاملين	Pearson Correlation	.057	.460**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.693	.001	.000
	N	50	50	50
تعمل الإدارة على تزويد العمال بالمعلومات الإدارية	Pearson Correlation	.062	.312*	.369**
	Sig. (2-tailed)	.667	.028	.008
	N	50	50	50
الحصول على المعلومات في الوقت والمكان المناسبين	Pearson Correlation	-.126-	.329*	.354*
	Sig. (2-tailed)	.382	.020	.012
	N	50	50	50
يساهم العمال في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة بالمعلومات	Pearson Correlation	-.053-	.097	.505**
	Sig. (2-tailed)	.715	.504	.000
	N	50	50	50
العاملين لديهم رؤية حول رسالة وأهداف المؤسسة	Pearson Correlation	.002	.119	.227
	Sig. (2-tailed)	.990	.409	.113
	N	50	50	50
هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق	Pearson Correlation	-.098-	-.013-	.322*
	Sig. (2-tailed)	.500	.929	.023
	N	50	50	50
تقوم الإدارة بوضع فرق عمل لإنجاز العمليات	Pearson Correlation	-.302-*	.048	.299*
	Sig. (2-tailed)	.033	.742	.035
	N	50	50	50
خلق المؤسسة لمناخ تنظيمي ملائم وبيئة خصبة من خلال فرق العمل	Pearson Correlation	-.212-	.081	.350*
	Sig. (2-tailed)	.140	.574	.013
	N	50	50	50
تهدف المؤسسة من خلال فرق العمل الى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات	Pearson Correlation	-.307-*	.034	.138
	Sig. (2-tailed)	.030	.817	.340
	N	50	50	50
لدى العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها	Pearson Correlation	.300*	.417**	.353*
	Sig. (2-tailed)	.034	.003	.012
	N	50	50	50
لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية	Pearson Correlation	1	.140	.083
	Sig. (2-tailed)		.331	.565
	N	50	50	50
لدى العاملين صلاحية إدارة أنفسهم	Pearson Correlation	.140	1	.537**
	Sig. (2-tailed)	.331		.000
	N	50	50	50
يقوم العاملون باتخاذ القرارات في المؤسسة	Pearson Correlation	.083	.537**	1
	Sig. (2-tailed)	.565	.000	
	N	50	50	50

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

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=C C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 C11 C12 C13 C14

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Output Created		Notes
Comments		21-MAY-2022 12: 39: 05
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022\التنظيمية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=C C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 C11 C12 C13 C14 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00: 00: 00.11
	Elapsed Time	00: 00: 00.11

Correlations

		الثقافة التنظيمية	هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة	القيم السائدة بالمؤسسة تنظر إلى العمال كمورد هام له قيمة	القيم السائدة بالمؤسسة تنظم العمال على أساس الحقوق والواجبات	العامل يشعر بالولاء للمؤسسة	الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.666**	.687**	.633**	.594**	.271
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.057
	N	50	50	50	50	50	50
هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة	Pearson Correlation	.666**	1	.591**	.525**	.333*	-.021-
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.018	.886
	N	50	50	50	50	50	50
القيم السائدة بالمؤسسة تنظر إلى العمال كمورد هام له قيمة	Pearson Correlation	.687**	.591**	1	.631**	.493**	-.052-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.718
	N	50	50	50	50	50	50
القيم السائدة بالمؤسسة تنظم العمال على أساس الحقوق والواجبات	Pearson Correlation	.633**	.525**	.631**	1	.506**	.055
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.702
	N	50	50	50	50	50	50
العامل يشعر بالولاء للمؤسسة	Pearson Correlation	.594**	.333*	.493**	.506**	1	.173
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.000	.000		.231

	N	50	50	50	50	50	50
الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي	Pearson Correlation	.271	-.021-	-.052-	.055	.173	1
	Sig. (2-tailed)	.057	.886	.718	.702	.231	
	N	50	50	50	50	50	50
الغياب والتأخرات إلا في الحالات الطارئة	Pearson Correlation	.207	-.002-	.066	.111	.143	.572**
	Sig. (2-tailed)	.150	.989	.648	.443	.322	.000
	N	50	50	50	50	50	50
القيام بالعمل الإضافي خارج أوقات العمل	Pearson Correlation	.385**	.133	.036	.006	.266	.317*
	Sig. (2-tailed)	.006	.357	.805	.967	.061	.025
	N	50	50	50	50	50	50
اهتمام المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال	Pearson Correlation	.677**	.320*	.467**	.344*	.492**	.127
	Sig. (2-tailed)	.000	.023	.001	.015	.000	.380
	N	50	50	50	50	50	50
مساعدة الزملاء عند تأخرهم في الانجاز	Pearson Correlation	.547**	.173	.211	.083	.253	.347*
	Sig. (2-tailed)	.000	.229	.141	.564	.076	.013
	N	50	50	50	50	50	50
توفر متطلبات ومستلزمات العمل	Pearson Correlation	.601**	.511**	.477**	.418**	.256	.133
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.073	.359
	N	50	50	50	50	50	50
التصميم الهندسي والمساحات الخضراء بالمؤسسة مرضية	Pearson Correlation	.498**	.481**	.215	.138	-.081-	-.112-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.133	.338	.576	.439
	N	50	50	50	50	50	50
تصميم مكان العمل مرضي	Pearson Correlation	.722**	.339*	.440**	.335*	.241	.092
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.001	.017	.092	.526
	N	50	50	50	50	50	50
وسائل الوقاية والامن متوفرة بالمؤسسة	Pearson Correlation	.646**	.402**	.381**	.393**	.228	-.100-
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.006	.005	.111	.491
	N	50	50	50	50	50	50
توفر التنسيق بين العمال	Pearson Correlation	.656**	.343*	.327*	.376**	.382**	.003
	Sig. (2-tailed)	.000	.015	.021	.007	.006	.984
	N	50	50	50	50	50	50

Correlations

		الغياب والتأخرات إلا في الحالات الطارئة	القيام بالعمل الإضافي 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
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.207	.385**	.677**	.547**	.601**	.498**
	Sig. (2-tailed)	.150	.006	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة	Pearson Correlation	-.002-	.133	.320*	.173	.511**	.481**
	Sig. (2-tailed)	.989	.357	.023	.229	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
القيم السائدة بالمؤسسة تنظر إلى العمال كمورد هام له قيمة	Pearson Correlation	.066	.036	.467**	.211	.477**	.215
	Sig. (2-tailed)	.648	.805	.001	.141	.000	.133
	N	50	50	50	50	50	50
القيم السائدة بالمؤسسة تنظم العمال على أساس الحقوق والواجبات	Pearson Correlation	.111	.006	.344*	.083	.418**	.138
	Sig. (2-tailed)	.443	.967	.015	.564	.003	.338
	N	50	50	50	50	50	50
العامل يشعر بالولاء للمؤسسة	Pearson Correlation	.143	.266	.492**	.253	.256	-.081-
	Sig. (2-tailed)	.322	.061	.000	.076	.073	.576
	N	50	50	50	50	50	50
الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي	Pearson Correlation	.572**	.317*	.127	.347*	.133	-.112-
	Sig. (2-tailed)	.000	.025	.380	.013	.359	.439
	N	50	50	50	50	50	50
الغياب والتأخرات إلا في الحالات الطارئة	Pearson Correlation	1	-.007-	-.158-	.102	.151	-.051-
	Sig. (2-tailed)		.960	.274	.482	.294	.723
	N	50	50	50	50	50	50
القيام بالعمل الإضافي خارج أوقات العمل	Pearson Correlation	-.007-	1	.284*	.457**	.197	.005
	Sig. (2-tailed)	.960		.046	.001	.170	.974
	N	50	50	50	50	50	50
اهتمام المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال	Pearson Correlation	-.158-	.284*	1	.500**	.317*	.170
	Sig. (2-tailed)	.274	.046		.000	.025	.238
	N	50	50	50	50	50	50
مساعدة الزملاء عند تأخرهم في الانجاز	Pearson Correlation	.102	.457**	.500**	1	.186	.199
	Sig. (2-tailed)	.482	.001	.000		.196	.165
	N	50	50	50	50	50	50
توفر متطلبات ومستلزمات العمل	Pearson Correlation	.151	.197	.317*	.186	1	.309*
	Sig. (2-tailed)	.294	.170	.025	.196		.029
	N	50	50	50	50	50	50
التصميم الهندسي والمساحات الخضراء بالمؤسسة مرضية	Pearson Correlation	-.051-	.005	.170	.199	.309*	1
	Sig. (2-tailed)	.723	.974	.238	.165	.029	
	N	50	50	50	50	50	50
تصميم مكان العمل مرضي	Pearson Correlation	.157	.039	.446**	.413**	.211	.579**
	Sig. (2-tailed)	.275	.787	.001	.003	.141	.000
	N	50	50	50	50	50	50
وسائل الوقاية والامن متوفرة بالمؤسسة	Pearson Correlation	-.015-	.039	.368**	.148	.181	.556**
	Sig. (2-tailed)	.920	.785	.009	.305	.208	.000

N	50	50	50	50	50	50	
توفر التنسيق بين العمال	Pearson Correlation	-.006-	.278	.489**	.232	.390**	.288*
	Sig. (2-tailed)	.969	.051	.000	.105	.005	.042
N	50	50	50	50	50	50	

Correlations

		تصميم مكان العمل مرضي	وسائل الوقاية والامن متوفرة بالمؤسسة	توفر التنسيق بين العمال
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.722**	.646**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة	Pearson Correlation	.339*	.402**	.343*
	Sig. (2-tailed)	.016	.004	.015
	N	50	50	50
القيم السائدة بالمؤسسة تنتظر إلى العمال كمورد هام له قيمة	Pearson Correlation	.440**	.381**	.327*
	Sig. (2-tailed)	.001	.006	.021
	N	50	50	50
القيم السائدة بالمؤسسة تنظم العمال على أساس الحقوق والواجبات	Pearson Correlation	.335*	.393**	.376**
	Sig. (2-tailed)	.017	.005	.007
	N	50	50	50
العامل يشعر بالولاء للمؤسسة	Pearson Correlation	.241	.228	.382**
	Sig. (2-tailed)	.092	.111	.006
	N	50	50	50
الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي	Pearson Correlation	.092	-.100-	.003
	Sig. (2-tailed)	.526	.491	.984
	N	50	50	50
الغياب والتأخرات إلا في الحالات الطارئة	Pearson Correlation	.157	-.015-	-.006-
	Sig. (2-tailed)	.275	.920	.969
	N	50	50	50
القيام بالعمل الإضافي خارج أوقات العمل	Pearson Correlation	.039	.039	.278
	Sig. (2-tailed)	.787	.785	.051
	N	50	50	50
اهتمام المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال	Pearson Correlation	.446**	.368**	.489**
	Sig. (2-tailed)	.001	.009	.000
	N	50	50	50
مساعدة الزملاء عند تأخيرهم في الانجاز	Pearson Correlation	.413**	.148	.232
	Sig. (2-tailed)	.003	.305	.105
	N	50	50	50
توفر متطلبات ومستلزمات العمل	Pearson Correlation	.211	.181	.390**
	Sig. (2-tailed)	.141	.208	.005
	N	50	50	50
التصميم الهندسي والمساحات الخضراء بالمؤسسة مرضية	Pearson Correlation	.579**	.556**	.288*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.042
	N	50	50	50
تصميم مكان العمل مرضي	Pearson Correlation	1	.764**	.453**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001
	N	50	50	50
وسائل الوقاية والامن متوفرة بالمؤسسة	Pearson Correlation	.764**	1	.482**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	50	50	50
توفر التنسيق بين العمال	Pearson Correlation	.453**	.482**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	
	N	50	50	50

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

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

RELIABILITY

/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes		
Output Created		21-MAY-2022 12: 40: 01
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 التنظيمية Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Matrix Input		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00: 00: 00.02
	Elapsed Time	00: 00: 00.01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	12

RELIABILITY

/VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 C11 C12 C13 C14

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes		21-MAY-2022 12: 40: 45
Output Created	Comments	
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 تنظيمية Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 C11 C12 C13 C14 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00: 00: 00.00
	Elapsed Time	00: 00: 00.01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	14

RELIABILITY

/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 C1 C2 C3 C4
C5 C6 C7 C8 C9 C10 C11 C12 C13 C14

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		21-MAY-2022 12: 41: 08
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 تأطير العاملين في تعزيز الثقافة التتظيمية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 C11 C12 C13 C14 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00: 00: 00.02
	Elapsed Time	00: 00: 00.01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	26

FREQUENCIES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11

B12

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		21-MAY-2022 12: 42: 05
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 التنظيمية في تعزيز الثقافة IUntitled1.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00: 00: 00.02
	Elapsed Time	00: 00: 00.03

Statistics

		تعمل الإدارة على تزويد العمال بالمعلومات الإدارية	الحصول على المعلومات في الوقت والمكان المناسبين	يساهم العمال في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة بالمعلومات	العمال لديهم رؤية حول رسالة وأهداف المؤسسة	هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	1.78	2.24	2.58	2.36	1.96
	Std. Deviation	1.166	1.364	1.326	1.241	1.124

Statistics

		تقوم الإدارة بوضع فرق عمل لانجاز 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
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2.02	2.52	2.34	2.96	2.16
	Std. Deviation	1.097	1.199	1.239	1.309	1.057

Statistics

		لدى العاملين صلاحية إدارة أنفسهم	يقوم العاملون باتخاذ القرارات في المؤسسة
N	Valid	50	50
	Missing	0	0
	Mean	3.10	3.34
	Std. Deviation	1.129	1.222

Frequency Table

تعمل الإدارة على تزويد العمال بالمعلومات الإدارية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	31	62.0	62.0	62.0
	موافق	7	14.0	14.0	76.0
	محايد	5	10.0	10.0	86.0
	غير موافق	6	12.0	12.0	98.0
	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الحصول على المعلومات في الوقت والمكان المناسبين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	24	48.0	48.0	48.0
	موافق	5	10.0	10.0	58.0
	محايد	8	16.0	16.0	74.0
	غير موافق	11	22.0	22.0	96.0
	غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يساهم العمال في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة بالمعلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	17	34.0	34.0	34.0
	موافق	4	8.0	8.0	42.0
	محايد	15	30.0	30.0	72.0
	غير موافق	11	22.0	22.0	94.0
	غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

العاملين لديهم رؤية حول رسالة وأهداف المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	17	34.0	34.0	34.0
	موافق	10	20.0	20.0	54.0
	محايد	14	28.0	28.0	82.0
	غير موافق	6	12.0	12.0	94.0
	غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	25	50.0	50.0	50.0
	موافق	9	18.0	18.0	68.0
	محايد	9	18.0	18.0	86.0
	غير موافق	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بوضع فرق عمل لانجاز العمليات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	23	46.0	46.0	46.0
	موافق	8	16.0	16.0	62.0
	محايد	15	30.0	30.0	92.0
	غير موافق	3	6.0	6.0	98.0
	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

خلق المؤسسة لمناخ تنظيمي ملائم وبيئة خصبة من خلال فرق العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	12	24.0	24.0	24.0
	موافق	13	26.0	26.0	50.0
	محايد	16	32.0	32.0	82.0
	غير موافق	5	10.0	10.0	92.0
	غير موافق بشدة	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

تهدف المؤسسة من خلال فرق العمل الى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	18	36.0	36.0	36.0
	موافق	8	16.0	16.0	52.0
	محايد	16	32.0	32.0	84.0
	غير موافق	5	10.0	10.0	94.0
	غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

لدى العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	10	20.0	20.0	20.0
	موافق	8	16.0	16.0	36.0
	محايد	11	22.0	22.0	58.0
	غير موافق	16	32.0	32.0	90.0
	غير موافق بشدة	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

لدى العاملين عامل الرقابة الذاتية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	20	40.0	40.0	40.0
	موافق	6	12.0	12.0	52.0
	محايد	20	40.0	40.0	92.0
	غير موافق	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

لدى العاملين صلاحية إدارة أنفسهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	8	16.0	16.0	16.0
	موافق	3	6.0	6.0	22.0
	محايد	17	34.0	34.0	56.0
	غير موافق	20	40.0	40.0	96.0
	غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يقوم العاملين باتخاذ القرارات في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	10.0	10.0	10.0
	موافق	6	12.0	12.0	22.0
	محايد	16	32.0	32.0	54.0
	غير موافق	13	26.0	26.0	80.0
	غير موافق بشدة	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 C11
C12 C13 C14

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes		21-MAY-2022 12: 42: 49
Output Created		
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 التمكين العاملين في تعزيز الثقافة التطبيقية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 C11 C12 C13 C14 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00: 00: 00.02
	Elapsed Time	00: 00: 00.02

Statistics

		هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة	القيم السائدة بالمؤسسة تتنظر إلى العمال كمورد هام له قيمة	القيم السائدة بالمؤسسة تنظم العمال على أساس الحقوق والواجبات	العامل يشعر بالولاء للمؤسسة	الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2.56	2.62	2.70	2.52	1.80
	Std. Deviation	1.312	1.413	1.403	1.374	1.050

Statistics

		الغياب والتأخرات إلا في الحالات الطارئة	القيام بالعمل الإضافي خارج أوقات العمل	اهتمام المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال	مساعدة الزملاء عند تأخرهم في الانجاز	توفر متطلبات ومستلزمات العمل
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	1.54	2.24	2.82	2.06	2.24
	Std. Deviation	.930	1.437	1.410	1.376	1.379

Statistics

		التصميم الهندسي والمساحات الخضراء بالمؤسسة مرضية	تصميم مكان العمل مرضي	وسائل الوقاية والامن متوفرة بالمؤسسة	توفر التنسيق بين العمال
N	Valid	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3.46	3.14	2.74	2.42
	Std. Deviation	1.460	1.565	1.482	1.326

Frequency Table

هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	17	34.0	34.0	34.0
	موافق	5	10.0	10.0	44.0
	محايد	13	26.0	26.0	70.0
	غير موافق	13	26.0	26.0	96.0
	غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

القيم السائدة بالمؤسسة تنظر إلى العمال كمورد هام له قيمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	15	30.0	30.0	30.0
	موافق	9	18.0	18.0	48.0
	محايد	14	28.0	28.0	76.0
	غير موافق	4	8.0	8.0	84.0
	غير موافق بشدة	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

القيم السائدة بالمؤسسة تنظم العمال على أساس الحقوق والواجبات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	15	30.0	30.0	30.0
	موافق	6	12.0	12.0	42.0
	محايد	15	30.0	30.0	72.0
	غير موافق	7	14.0	14.0	86.0
	غير موافق بشدة	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

العامل يشعر بالولاء للمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	17	34.0	34.0	34.0
	موافق	7	14.0	14.0	48.0
	محايد	15	30.0	30.0	78.0
	غير موافق	5	10.0	10.0	88.0
	غير موافق بشدة	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الالتزام بالحضور والانصراف الرسمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	27	54.0	54.0	54.0
	موافق	11	22.0	22.0	76.0
	محايد	8	16.0	16.0	92.0
	غير موافق	3	6.0	6.0	98.0
	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الغياب والتأخرات إلا في الحالات الطارئة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	33	66.0	66.0	66.0
	موافق	11	22.0	22.0	88.0
	محايد	3	6.0	6.0	94.0
	غير موافق	2	4.0	4.0	98.0
	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

القيام بالعمل الإضافي خارج أوقات العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	24	48.0	48.0	48.0
	موافق	7	14.0	14.0	62.0
	محايد	7	14.0	14.0	76.0
	غير موافق	7	14.0	14.0	90.0
	غير موافق بشدة	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

اهتمام المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	13	26.0	26.0	26.0
	موافق	8	16.0	16.0	42.0
	محايد	11	22.0	22.0	64.0
	غير موافق	11	22.0	22.0	86.0
	غير موافق بشدة	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

مساعدة الزملاء عند تأخرهم في الانجاز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	26	52.0	52.0	52.0
	موافق	9	18.0	18.0	70.0
	محايد	6	12.0	12.0	82.0
	غير موافق	4	8.0	8.0	90.0
	غير موافق بشدة	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

توفر متطلبات ومستلزمات العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	23	46.0	46.0	46.0
	موافق	7	14.0	14.0	60.0
	محايد	9	18.0	18.0	78.0
	غير موافق	7	14.0	14.0	92.0
	غير موافق بشدة	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

التصميم الهندسي والمساحات الخضراء بالمؤسسة مرضية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	8	16.0	16.0	16.0
	موافق	5	10.0	10.0	26.0
	محايد	10	20.0	20.0	46.0
	غير موافق	10	20.0	20.0	66.0
	غير موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

تصميم مكان العمل مرضي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	14	28.0	28.0	28.0
	موافق	4	8.0	8.0	36.0
	محايد	4	8.0	8.0	44.0
	غير موافق	17	34.0	34.0	78.0
	غير موافق بشدة	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

وسائل الوقاية والامن متوفرة بالمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	16	32.0	32.0	32.0
	موافق	7	14.0	14.0	46.0
	محايد	8	16.0	16.0	62.0
	غير موافق	12	24.0	24.0	86.0
	غير موافق بشدة	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

توفر التنسيق بين العمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	18	36.0	36.0	36.0
	موافق	8	16.0	16.0	52.0
	محايد	13	26.0	26.0	78.0
	غير موافق	7	14.0	14.0	92.0
	غير موافق بشدة	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=BBBB C
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Descriptives

Notes		21-MAY-2022 12: 43: 48
Output Created	Comments	
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 تمكين العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=BBBB C /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00: 00: 00.02
	Elapsed Time	00: 00: 00.01

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمكين العاملين	50	1.25	4.17	2.4467	.67758
الثقافة التنظيمية	50	1.14	4.57	2.4900	.77120
Valid N (listwise)	50				

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=B BB BBB BBBB C
/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes		21-MAY-2022 12: 44: 19
Output Created	Comments	
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 تمكين العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPART TESTS /K-S(NORMAL)=B BB BBB BBBB C /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00: 00: 00.00
	Elapsed Time	00: 00: 00.01
	Number of Cases Allowed ^a	196608

a. Based on availability of workspace memory.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المشاركة بالمعلومات	فريق العمل	تفويض السلطة	تمكين العاملين
N		50	50	50	50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.2400	2.2100	2.8900	2.4467
	Std. Deviation	.93944	.91802	.82245	.67758
Most Extreme Differences	Absolute	.119	.190	.160	.140
	Positive	.119	.190	.160	.140
	Negative	-.093-	-.111-	-.153-	-.080-
Test Statistic		.119	.190	.160	.140
Asymp. Sig. (2-tailed)		.074 ^c	.000 ^c	.003 ^c	.016 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الثقافة التنظيمية
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.4900
	Std. Deviation	.77120
Most Extreme Differences	Absolute	.098
	Positive	.098
	Negative	-.047-
Test Statistic		.098
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Notes

Output Created		21-MAY-2022 12: 45: 49
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 تمكين العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT C /METHOD=ENTER B BB BBB.
Resources	Processor Time	00: 00: 00.03
	Elapsed Time	00: 00: 00.02
	Memory Required	2588 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/ORIGIN
/DEPENDENT C
/METHOD=ENTER B BB BBB.

Regression

Notes		21-MAY-2022 12: 47: 21
Output Created		Comments
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 تأطير اتمكن العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /ORIGIN /DEPENDENT C /METHOD=ENTER B BB BBB.
Resources	Processor Time	00: 00: 00.03

Elapsed Time	00: 00: 00.05
Memory Required	2588 bytes
Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^{a,b}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تفويض السلطة , فريق العمل , المشاركة بالمعلومات ^c	.	Enter

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Linear Regression through the Origin

c. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square ^b	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.943 ^a	.888	.881	.89719

a. Predictors: تفويض السلطة , فريق العمل , المشاركة بالمعلومات

b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

ANOVA^{a,b}

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	301.315	3	100.438	124.776	.000 ^c
Residual	37.833	47	.805		
Total	339.148 ^d	50			

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Linear Regression through the Origin

c. Predictors: تفويض السلطة , فريق العمل , المشاركة بالمعلومات

d. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 المشاركة بالمعلومات	.100	.093	.574	.569
فريق العمل	.367	.337	2.375	.022
تفويض السلطة	.465	.536	3.932	.000

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Linear Regression through the Origin

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/ORIGIN
/DEPENDENT C
/METHOD=ENTER BBBB.
Regression

Notes		21-MAY-2022 12: 48: 15
Output Created	Comments	
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 تنظيمية Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /ORIGIN /DEPENDENT C /METHOD=ENTER BBBB.
Resources	Processor Time	00: 00: 00.05
	Elapsed Time	00: 00: 00.04
	Memory Required	2036 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^{a,b}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تمكين العاملين ^c	.	Enter

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Linear Regression through the Origin

c. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square ^b	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.940 ^a	.884	.881	.89731

a. Predictors: تمكين العاملين

b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

ANOVA^{a,b}

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	299.695	1	299.695	372.217	.000 ^c
Residual	39.453	49	.805		
Total	339.148 ^d	50			

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Linear Regression through the Origin

c. Predictors: تمكين العاملين

d. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 تمكين العاملين	.965	.050	.940	19.293	.000

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Linear Regression through the Origin