



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة علم النفس



عنوان المذكرة:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين النفسي
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس.

تخصص : علم النفس عمل وتنظيم .

إشراف الدكتور:

يوسف جوادي

إعداد الطالبة:

مروة سويكي

السنة الجامعية: 2016/2017م

الْبَيْتِ الْعَظِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾﴾

التوبة / الآية 105.

صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

إهداء

بسم الله و كفى و الصلاة و السلام على المصطفى وعلى آله وصحبه ومن وفقى .
الحمد لله الواحد القهار , العزيز الغفار , مكوّر الليل على النهار , أحمده أبلغ الحمد و أذكاه ,
وأشمله وأنماه .

و بعد الحمد أقول :

أهدي ثمرة جهدي و مشواري الدراسي الجامعي إلى أغلى الناس وأطيبهم و أحسنهم والدي
الكريمين حفظهما الله .

إلى إخوتي الذكور عبد الرحيم و ياسين و يوسف , وإخوتي البنات حنان و ابتهاج أمين
واسامة و الكتوتة ياسين , وسميلة , وراسمة البسمة ومبهجة القلوب , طازة الجو المرح أختي
الصغرى ليلي . حفظهم الله .

إلى عمّي وعماتي رحمة الله عليهم و إلى أخوالي و زوجاتهم و خالاتي و أزواجهن و أولادهم
جميعا وكل "عائلة سوريكي" و أختي التي لم تلدها أمي ابنة خالتي الغالية منال .
إلى كل أحبائي في الله إلى شلة الفرح والمرح والسعادة من عشقة معصن أحلى الأيام
المميزات سمير وإيمان ونجاح ونسيمة ومريم ومنيرة وأحلام وأسيا .

إلى كل أحبائي في الله الذين كانوا سند لي في مشواري الدراسي .

***** وإلى من ذكرهم قلبي ولم يذكروهم قلبي *****

الطالبة سوريكي مروة

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر للمولى عز وجل الذي ألهمني القوة والصبر لإتمام هذا العمل ثم

الشكر والإمتنان للدكتور " يوسف جوادي " الذي وافق على الإشراف على هذا العمل، وكان

لي عوناً في إنهاء المذكرة في شكلها النهائي.

والشكر موصول أيضاً لكل من شجعني وساندني بأي طريقة كانت من أهلي وأصدقائي

وزملائي وشكر كبير لموظفي مؤسسة موبيليس على وقتهم الذي منحوه لي لإتمام الدراسة .

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة "فاتن باشا" على كل التوجيهات والنصائح التي قدمتها لي.

كذلك أشكر كثيراً كل أساتذتي الذين أشرفوا على تدريسي طيلة مشواري الدراسي في الجامعة

كما أشكر كل الطاقم الإداري لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

سلك مروة
سويكي مروة

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
4 - 5	1 - تحديد إشكالية الدراسة وصياغتها
6	2 - أهمية الدراسة
6	3 - أهداف الدراسة
7	4 - أسباب إختيار الموضوع
7	5 - تحديد المفاهيم الإجرائية
8 - 25	6 - الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية وعناصرها	
	تمهيد
	أولا : الثقافة التنظيمية
28 - 30	1- مفهوم الثقافة التنظيمية
30 - 32	2 - التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
32	3- خصائص الثقافة التنظيمية
32 - 34	4- محددات الثقافة التنظيمية
35	5- أنماط الثقافة التنظيمية
35 - 37	6 - مصادر الثقافة التنظيمية
37	7 - أهمية الثقافة التنظيمية
38 - 40	8 - نظريات الثقافة التنظيمية
	ثانيا : عناصر الثقافة التنظيمية
41 - 43	1 - القيم التنظيمية
44	2 - المعتقدات التنظيمية
45	3 - الأعراف التنظيمية

46	4 - الإتجاهات التنظيمية
47	5 - التوقعات التنظيمية
	خلاصة
	الفصل الثالث : التمكين النفسي
52 - 51	1- مفهوم التمكين النفسي
61 - 53	2 - التمكين النفسي في الفكر الحديث
62	3 - التمكين النفسي في القرآن الكريم
63	4 أهمية التمكين ببعض المفاهيم
64	5 - علاقة التمكين ببعض المفاهيم
68- 66	6 - أبعاد التمكين النفسي
69-68	7 - تطبيق التمكين
70-69	8 - مراحل تطبيق التطبيق
71-70	9 - مداخل التمكين
73-72	10- مستويات التمكين
82-73	11 - نماذج التمكين
84-83	12 - معوقات التمكين
	خلاصة
	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية
	تمهيد
91-87	1-التعريف بالمؤسسة
91	2-حدود الدراسة
92-91	3-المنهج المستخدم
92	4-عينة الدراسة
92	5-أدوات الدراسة
95	6-الخصائص السيكومترية لاداة الدراسة
101	7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
	خلاصة
	عرض النتائج و تفسيرها
	تمهيد
119-105	1-تفريغ البيانات في جداول و التعليق عليها

127-119	2- تفسير النتائج في ضوء الفرضيات
127	3- النتائج العامة
128-127	الإقتراحات
	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الفهرس

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح مصادر الثقافة التنظيمية	37 - 36
2	الفرق بين التفويض و التمكين	65-64
3	وصف محاور إستبيان الثقافة التنظيمية	93
4	وصف محاور إستبيان التمكين النفسي	94
5	يوضح نسبة الإتفاق في عبارات إستبيان الثقافة التنظيمية والتمكين النفسي	96
6	إرتباطات درجات أبعاد إستبيان الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للإستبيان	99
7	إرتباط درجات أبعاد التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للإستبيان	100
8	يوضح طول خلاية المقياس وما يقابلها من بدائل	102
9	إستجابات أفراد العينة حول عبارات محور أهمية العمل	105
10	إستجابات أفراد العينة حول عبارات محور الكفاءة	107
11	إستجابات أفراد العينة حول عبارات محور الإستقلالية	108
12	إستجابات أفراد العينة حول عبارات محور التأثير في العمل	109
13	ترتيب أبعاد التمكين النفسي حسب المستوى	111
14	إستجابات أفراد العينة حول عبارات محور القيم	112
15	إستجابات أفراد العينة حول عبارات محور المعتقدات	114
16	إستجابات أفراد العينة حول عبارات محور الأعراف	116
17	إستجابات أفراد العينة حول عبارات محور التوقعات	117
18	ترتيب أبعاد التمكين النفسي حسب المستوى	118
19	يمثل مستوى التمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس	119
20	يوضح قيم معامل إرتباط القيم التنظيمية والتمكين النفسي	121
21	يوضح قيم معامل إرتباط الأعراف التنظيمية والتمكين النفسي	122
22	يوضح قيم معامل إرتباط التوقعات التنظيمية والتمكين النفسي	123
23	يوضح قيم معامل إرتباط المعتقدات التنظيمية والتمكين النفسي	125
24	يوضح قيم معامل إرتباط الثقافة التنظيمية والتمكين النفسي	126

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح مراحل تطور الثقافة التنظيمية	32
2	يوضح محددات الثقافة التنظيمية	34
3	النموذج المبسط لنظرية التوقع لفكتور فروم	46
4	يلخص مراحل تطور التمكين في الفكر الإداري	61
5	النتابع المرحلي للتمكين	70
6	يوضح مختلف الخطوات المتعلقة بالتمكين كعملية إدارية	74
7	النموذج المعرفي للتمكين	76
8	التمكين كعملية إدراكية	77
9	التمكين من منظور تسويقي	78
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	91

مقدمة:

إن معظم الدراسات أصبحت تركز على كيفية الاهتمام بالعنصر البشري والمحافظة عليه وتدريبه وإشباع حاجاته ، فوجد الباحثين دائما يبحثون في دراساتهم عن الأسباب والإستراتيجيات والسياسات التي يجب على أرباب العمل تبنيها من أجل توفير بيئة ملائمة وقوية تحقق من خلالها أهدافها وأهداف العامل من جهة أخرى ، حيث من أبرز المواضيع الحديثة و التي هي محور دراسات بعض الباحثين حديثا حيث أن هذه القضية مازالت لم ترى النور ولم تتال إهتمام كبير من طرف الإدارات العربية خاصة والجزائرية عامة ، وهو التمكين النفسي ، خاصة لما له من تأثير مباشر على إتجاهات العمال وحالتهم النفسية داخل مؤسساتهم ، فإما أن يكون حافزا و داعما وإما يكون العكس ومن أهم السلوكات الايجابية التي تنتج عن التمكين النفسي، روح الإبداع ، العمل الجماعي، التعاون وروح الفريق والولاء والالتزام التنظيمي ، و روح المبادرة ، بحيث يعزز القيم والمعتقدات والاعراف والتوقعات بالمنظمة ، خاصة إذ كانت الثقافة التنظيمية بيئة خصبة لتبني سياسة التغيير.

لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع التمكين النفسي و علاقته بالثقافة التنظيمية لأفراد مؤسسة إتصالات الجزائرموبيلس (بسكرة) ، ولتحقيق ذلك قمنا ببناء الخطة التالية :

الجانب النظري : ويضم ثلاث فصول

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ، بدأنا الدراسة بتقديم فصل تمهيدي نعرض من خلاله أشكالية الدراسة وفروضها ، ثم أهميتها وأهدافها ، مصطلحات الدراسة ، وأخيرا الدراسات السابقة التي تطرقت لنفس متغيرات الدراسة والتي استفدنا منها في دراستنا .

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية ، والذي يحتوي على مختلف الأفكار المتعلقة بالثقافة التنظيمية ، من مفاهيم ومصطلحات قريبة ، من أبعادها وأهمها ، وأخيرا معوقاتنا ، وآثارها التنظيمية .

الفصل الثالث : التمكين النفسي ، ويحتوي على الأفكار المرتبطة بالتمكين النفسي ، انطلاقا من تقديم ما هية التمكين ، وأبعاده وأساليبه ، وصولا إلى أهمية التمكين ومعوقاته .

الجانب التطبيقي : يضم ثلاث فصول :

الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية ، ويحتوي على إجراءات الدراسة الميدانية ، والمنهج المستخدم ، والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، وعينة الدراسة كذلك أدوات جمع البيانات ، والأساليب الأحصائية المتبعة في بحث .

الفصل الخامس : تفرغ البيانات والتعليق عليها ، يظم هذا الفصل على البيانات المتعلقة بإستجابة أفراد العينة على مختلف أبعاد كل من مقياس التمكين النفسي ومقياس الثقافة التنظيمية .

الفصل السادس : تحليل النتائج في ضوء الفرضيات ، وتم في هذا الفصل تحليل النتائج المتحصل عليها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة ، والتحقق من مختلف الفرضيات ، وبعدها قمنا بتقديم النتائج النهائية ، ثم قمنا بتقديم جملة من المقترحات والتي تتعلق بموضوع الدراسة ، و في الأخير أنهينا الدراسة بخاتمة لما توصلنا إليه ، تليها مختلف المرجع المعتمدة والملاحق المستخدمة في الدراسة .

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1- تحديد إشكالية الدراسة وصياغتها.

2- أهمية الدراسة.

3- أهداف الدراسة

4- أسباب اختيار الموضوع.

5- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.

6- الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة:

يشهد العالم المعاصر اليوم تحولات جذرية وعميقة في الاقتصاد و الأعمال مما أدى الى تصاعد حد التنافس وارتفاع في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو وهو الامر الذي ينطبق على المؤسسة الجزائرية التي تجد نفسها امام ضرورة مواكبة ومسايرة هذه التغيرات الداخلية والخارجية الناتجة عن عولمة والاقتصاد .

وعند دخول تغييرات جديدة فهي تمس كل التنظيم لانه يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي خاصة الثقافة التنظيمية للمؤسسة لأن المنظمات أصبحت لا تراعي فقط قواعد التسيير للموارد البشرية والمادية بل تسعى لتقوية قيمها وثقافتها فالثقافة التنظيمية هي تلك الاسس والقيم والسلوكات التي يتفق عليها اعضاء التنظيم ويتوارثونها جيل عن جيل وتميز المنظمة عن نظيراتها من المنظمات.

حيث انها تتبع من قيم الافراد العاملين بها ويكون للمدير دور في كبير في ترسيخها هذا ما يجعلهم راضين عن عملهم خاصة اذا كان المدير منفتح وبيث فيهم روح المبادرة و الابتكار والتعاون وروح الفريق والشعور بالمسؤولية وهذا ما يعكس أحد المفاهيم الإدارية الحديثة ألا وهو مفهوم التمكين حيث يعد من أبرز المفاهيم المعاصرة التي تهتم بالبعد البشري في الالفية الثالثة .

وبالتالي فمفهوم التمكين النفسي يتمركز حول منح العمال الحرية في أداء العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يخلق لديه وعي أكثر بمعنى العمل الذي يقوم به والشعور بالأهمية وروح المسؤولية حيث تسعى المنظمات المعاصرة إلى الوصول بالموارد البشري إلى أرقى المستويات في التعاون والثقة بالنفس وبيث روح الفريق والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة .

كما تعد بعض المنظمات الجزائرية من أكبر المنظمات التي تعاني العديد من المشاكل التنظيمية وجلبها ما يتعلق بعلاقة الإدارة والعمال من ناحية والمركزية والبيروقراطية في التسيير من ناحية اخرى .

حيث تنشأ الصراعات بين العمال ويتولد لديهم الشعور بالكمون والإحباط وعدم الرضى وهذا ما يعود بالسلب على أدائهم وولائهم والتزامهم للمنظمة وكل هذه المشاكل تستدعى التدخل السريع ووضع خطط وبرامج من شأنها إعادة التوازن للمنظمة ودراسة الوضع مما يعيد بناء مناخ تنظيمي محفز ومشجع وداعم للعمال مما يخلق بيئة خصبة مدعمة للإبتكار و الإبداع.

ومن خلال قراءتنا ووقوفنا على مختلف الموضوعات التنظيمية من خلال الدراسات السابقة سنحاول من خلال دراستنا هذه إلقاء الضوء على موضوع تنظيمي مهم جدا وله دور في بناء سلوكيات العمال داخل المنظمة ونشاطاتها التنظيمية من خلال الوقوف على حال الثقافة التنظيمية في مؤسسة (إتصالات الجزائر موبيليس بسكرة) باعتبارها من احدالمؤسسات الجزائرية الهامة ومدى توفيرها لبيئة خصبة داعمة للتمكين النفسي للموظفين لديها وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة

إتصالات الجزائر موبيليس بسكرة؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى التمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس بسكرة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس بسكرة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الأعراف التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس بسكرة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الإتجاهات التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس بسكرة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس (بسكرة) ؟

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس (بسكرة).
- هناك علاقة ارتباطية بين الأعراف التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس (بسكرة).

- هناك علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس (بسكرة).
- هناك علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس (بسكرة) .

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كونها تأتي في سياق الإهتمام بالفرد وتعزيز مساهمته في العمل وإطلاق مواهبه والإهتمام بمبادراته باعتبار أن تعزيز السلوك الايجابي للعاملين يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية مع زيادة الأداء.

كما أننا في دراستنا هذه سنسلط الضوء على مفهومين مهمين في السلوك وإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقهم في المجال الإداري في المؤسسات الجزائرية .

كما تكمن أهمية الدراسة في النتائج المتوقعة من الدراسة وتوصياتها وإمكانية الإستفادة منها في تفعيل التمكين النفسي في المنظمات الصناعية والإستفادة من تطبيقات التمكين في مكان العمل للرفع من مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين فيها .

3- أهداف الدراسة:

سعين من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية والمتمثلة في مايلي:

- تحديد مستوى التمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس.
- معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تدعيم التمكين النفسي لدى المشرفين بمؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس (بسكرة).
- الوصول الى نتائج و حقائق يمكن الإستفادة منها في مجال السلوك التنظيمي و العمل الإداري في المؤسسات الجزائرية .
- تحديد مستوى التمكين النفسي في المؤسسة محل الدراسة .

• ملامسة بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية وتحديدتها في اربع مؤشرات (القيم التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) .

4- أسباب إختيار الموضوع :

الدراسة في هذا الموضوع دراسة مستمرة ومتنوعة وتثير كل باحث في هذا المجال مما جعل الباحثين مختلفون في وضع أسس و مبادئ متشابهة، هذا ما جعلني أوصل البحث فيه غير أن الجدير بالذكر الجديد الكبير الذي يتميز به المصطلح.

5- تحديد المفاهيم الاجرائية:

التمكين النفسي:

هو شعور ومحرك داخلي ايجابي يتولد لدى الفرد نحوى عمله ويتمثل هذا الشعور في أربعة مجالات وهو إدراك الفرد لأهمية ومعنى العمل وشعوره بالاستقلالية و التأثير نحو العمل الذي يقوم به و الكفاءةوالإبداع فيه وتقيسها فقرات المقياس .

الثقافة التنظيمية:

هي تلك القواعد والسلوكات والممارسات التي يتفق عليها اعضاء التنظيم وتكّن مميّزة للمنظمة عن نظيراتها من المنظمات ويتداولونها عبر الزمن وتتمثل في القيم والاعراف والاتجاهات والتوقعات والتي تقيسها فقرات المقياس

تعريف المؤسسة:

هي مجموعة الوسائل البشريةو المادية والمالية والتي خصصت لأداء غرض إقتصادي أو خدماتي معين .

6-الدراسات السابقة :

❖ الدراسات الخاصة بالتمكين النفسي :

•الدراسات باللغة العربية :

الدراسة الأولى :محمد فلاق وقدور بن نافلة،الأردن : حول أثر التمكين في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية(Orange) .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين تكونت عينة الدراسة من(82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (اورنج) وقد تم إختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي حيث أشارت النتائج إلى وجود اثر ذى دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفين كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي⁽¹⁾.

الدراسة الثانية: كرمية توفيق (2008) الجزائر، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان:

هدفت الدراسة إلى الإشارة إلى الصياغات الملائمة للتمكين وإيضاح الأسس والمبادئ التي يجب الإعتماد عليها من طرف المديرين لفهم الشروط المناسبة وتهيئتها لتمكين الموظف من خلال إستراتيجية بعيدة المدى ,تم من خلال إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الإعتماد على أسلوب المقابلة والملاحظة والإستبيان وتم الإعتماد على العينة العشوائية البسيطة بحيث العدد الإجمالي للعمال يتكون من (609) عامل وتم الرد على (60) إستبيان حيث توصل إلى النتائج التالية من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة وهي كما يلي:

إن المؤسسة لا تأخذ باقتراحات العاملين ولكن العمال يشعرون بالإنتماء إلى المؤسسة ويعترفون بوجودهم فيها ويشعرون بالثقة في أداء مهامهم ولديهم استعداد لبذل جهد إضافي لتحمل مزيد من المسؤولية وقبول مبدأ المساءلة ويحسبون أنفسهم أصحاب الفكرة ومعظم العمال يدركون أهمية العمل

(1) - محمد فلاق وقدور بن نافلة، حول أثر التمكين في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية(Orange) ، منشورة، الأردن ، دس.

ضمن فريق ويحبون العمل في فريق ويعرفون الفوائد التي تنتج عن هذا ، إن المؤسسة لا تقدم للعاملين سلطة أوسع لممارسة نشاطهم ولا تجعلهم في كل عملية إنتاجية بل هم يشعرون بأنهم أجزاء فقط ولكن لدى العمال طاقات داخلية يجب إخراجها⁽¹⁾.

الدراسة الثالثة : مصطفى محمد أحمد الكر داوي ، مصر : التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر :

أجريت الدراسة على عينة قوامها 384 مفردة من العاملين بمديريات الخدمات لمحافظة الدقهلية بهدف التعرف على الدور الوسيط لمستوى التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل وقد بلغت نسبة الصحيحة 65,33 بالمائة توصل الباحث إلى وجود إختلاف في الأهمية النسبية لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على الانحرافات السلوكية للعاملين بمديريات الخدمات موضع الدراسة وقد إحتمل بعد الإعتبارات الفردية المرتبة الأولى في التأثير على سلوكيات العاملين ،في الوقت الذي جاء فيه تأثير بعد الإستهارة الفكرية ضعيفا ولكنه كان معنويا .كما أوضحت نتائج البحث أن التمكين النفسي يؤثر في مستوى ونوعية الانحرافات السلوكية للعاملين ، فقد جاء بعد الشعور بالاستقلالية في المرتبة الأولى في التأثير على الانحرافات في تطبيق السياسات التنظيمية ، بينما جاء بعد الشعور بالجدارة في مرتبة متأخرة من التأثير على سلوكيات العاملين . وأخيرا ، أوضحت نتائج البحث إلى أن التمكين النفسي يلعب دورا وسيطا بشكل جزئي من خلال إحداث علاقة تفاعلية مع القيادة التحويلية تعزز من دورها في التقليل من الانحرافات داخل بيئة العمل ،حيث إتضح أنه في ظل وجود مستوى مرتفع من التمكين النفسي لدى العاملين يزداد تأثير القيادة التحويلية في التقليل من انحرافاتهم السلوكية (الإنتاجية . التعامل مع ممتلكات جهة العمل . التعامل مع الآخرين . الانحرافات في تطبيق السياسات التنظيمية) . وفي ضوء نتائج البحث إقترح الباحث مجموعة من التوصيات ووضع آليات لضمان تنفيذها⁽²⁾.

(1) – كرمية توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، اشراف علي عبد الله، منشورة، الجزائر، 2008م.

(2) – مصطفى محمد أحمد الكر داوي، التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، كلية التجارة، دمياط، جامعة المنصورة، مصر، د.س.

الدراسة الرابعة : مصعب بن عبد الهادي القثامي (2009) الرياض ، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض.

إنطلق الباحث في هذه الدراسة من التساؤل التالي : ما مستوى ادراك العاملين بالتمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، ستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويتم وصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفا وكما وذلك من خلال المدخل المسحي من خلال الإستبيان ، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة وهي عينة من العاملين الإداريين السعوديين ذكور وإناث بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض والبالغ عددهم 210 موظف وموظفة ، وتوصل الباحث للنتائج التالية :

. أفراد مجتمع البحث موافقون على إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض بالتمكين النفسي و الإلتزام التنظيمي .

. افراد مجتمع البحث أكثر إدراكا لبعده الكفاية في التمكين النفسي ثم بعد معنى العمل ثم بعد التصميم الذاتي ويأتي أخيرا بعد التأثير .

. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين التمكين النفسي ثم بصورة عامة وإدراك أبعاده التفصيلية من جهة وإدراك الولاء التنظيمي للعاملين بالمستشفى (1).

الدراسة الخامسة :رياض أبا زيد (2009) الأردن : أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن ،حيث سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات الضمان الإجتماعي في الأردن ، ولتحقيق أهداف البحث تبنى الباحث إستبيان مطور و تم تعديله ليتناسب مع غايات الدراسة ، حيث وزعت على عينة تتكون من 323 عامل ، تم إختيارهم بطريقة عشوائية ،وتوصل إلى النتائج التالية :

. وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية عند العمال . وجود تأثير للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية. عدم وجود فروق بين العمال تعزى للمتغيرات الشخصية.

(1) - مصعب بن عبد الهادي القثامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، المشرف سعد مرزوق العتيبي، منشورة، الرياض، 2009م.

الدراسة السادسة: أبو بكر بو سالم (2013) الجزائر: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية .

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونا طراك البترولية وقد تحددت سياسة تمكين المعاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل ,كفاءة العمل ,الإستقلالية في العمل , تطوير العمل) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من افراد العينة , وبلغ تعدادها(375) مفردة , وتم إستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان ,إعتمادا على المتوسطات الحسابية ونموذج الإنحدار وغيرها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :

1. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونا طراك لسياسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي) .

2. أن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونا طراك البترولية

3. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونا طراك البترولية لسياسة تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة .

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص التعلم لأجل الرفع من مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة⁽¹⁾.

(1) – أبو بكر بو سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه لعلوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، اشراف عبد الوهاب بلمهدي، منشورة، الجزائر ، 2013 م.

الدراسة السابعة: عالية جواد محمد علي (2013) بغداد: أثر تمكين العاملين في التطوير

التنظيمي

تناول البحث دراسة العلاقة بين متغيري البحث الرئيسين وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات حيث مثلت في الإستبانة كالأداة الرئيسية للبحث والتي وزعت على عينة عشوائية متكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد (مجتمع البحث) ومن إبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وأن قيادة الشركة قيد البحث تولي إهتماماً بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من أثر إيجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطوير الشركة، أما أهم التوصيات ، هي تشجيع الإدارات على اعتماد هذا الأسلوب لزيادة رغبة العاملين للعمل بتجاوزهم عن المشاكل التي يمكن ان يتعرضوا لها مع المراجعين وحلها دون الرجوع الى الإدارة العليا⁽¹⁾.

الدراسة الثامنة : عاشور لعور (2014) الجزائر : التمكين النفسي وتأثيره على سلوك الموظفة

التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية دراسة ميدانية بالمديرية العامة لسكيدة .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين النفسي وتأثيره على الموظفة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، حيث افترض الباحث وجود تأثير للتمكين النفسي على الموظفة التنظيمية، حسب أبعاد التمكين النفسي الأربعة (أهمية العمل، الاستقلالية، الكفاءة والتأثير في العمل) .وللتأكد من هذه الفرضيات اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات ، حيث تمثلت عينة الدراسة في (80) فرداً من أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لولاية سكيدة ، وموصل الباحث إلى النتائج التالية

1. مستوى التمكين النفسي لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة مرتفع .

2. مستوى سلوك الموظفة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية مرتفع .

(1) - عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في

الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، اشراف سيف الدين عماد أحمد، جامعة النهريين، منشورة، بغداد، 2013م.

3. يوجد تأثير لبعء أهمية العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة .

4. يوجد تأثير لبعء الإستقلالية في العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة .

5. يوجد تأثير لبعء الكفاءة (الجدارة) على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة .

6. يوجد تأثير لبعء التأثير في العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة .

7. التمكين النفسي يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة

8. ليس هناك فروق بين أفراد الحماية المدنية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيري السن وسنوات الخدمة⁽¹⁾.

الدراسة التاسعة: لعياضي شهرزاد و براج فوزية (2015) الجزائر : دور التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السبير.

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد التمكين على الموارد البشرية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة كذلك التعرف على مستوى تطبيق التمكين ومستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك باتباع المنهج الوصفي في الدراسة والتي شملت 68 أستاذ من مختلف الرتب في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، وتم الاعتماد على أدوات الاستبيان لجمع البيانات وقد توصل إلى النتائج التالية من خلال إستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية: معامل الارتباط برسون وألفا كرومباخ والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية بحيث كانت النتائج كالتالي :

(1) - عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية دراسة ميدانية بالمديرية العامة لسكيدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص سلوك تنظيمي، جامعة سطيف، اشراف نور الدين بوعلي، منشورة، الجزائر، 2014 م.

. مستوى التمكين متوسط بالكلية حيث يتجسد فقط بالاهتمام ببعدين هما التدريب وفرق العمل.

. مستوى أداء الموارد البشرية جيد وهذا راجع لإهتمامها بتنمية قدراتهم وجهدهم .

. هناك علاقة طردية بين التمكين وأداء الموارد البشرية حيث أن التمكين يؤدي إلى تحسين أداء

الموارد البشرية

. و جود أثر إيجابي للتمكين في تحسين أداء الموارد البشرية⁽¹⁾.

الدراسة العاشرة :هيام صابر صادق شاهين (2015) مصر ، التمكين النفسي والإحترق

النفسي المهني لدى معلمي التربية الخاصة :سعت الدراسة للكشف عن الفروق بين مرتفعي ومنخفضي الدرجة من المعلمي التربية الخاصة على مقياس التمكين النفسي في الإحترق النفسي المهني ، وكذلك الكشف عن إختلاف هذين المتغيرين بإختلاف متغيري النوع ،وعدد سنوات الخبرة وكذلك التفاعل بينهما ،إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ،كما تضمنت الدراسة عينتين فرعيتين إستطلاعية وتكونت من 80 معلم للتحقق من الشروط السيكومترية للمقياس والعينة الأساسية تضمنت 143 معلم تراوحت أعمارهم بين 25 و56 عاما وقد تم إختيارها بطريقة قصدية ،وتم الإعتماد على مقياس التمكين النفسي الذي تم إعداده بعد الإطلاع على بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ،كما إعتمدت الباحثة على طريقة إعادة التطبيق لقياس الشروط السيكومترية وكذلك التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرومباخ ولحساب الصدق إعتمد على صدق المحكمين والصدق المرتبط بالمحك ومعامل الارتباط وكذلك مقياس الإحترق النفسي المهني وللتحقق منه تم الإعتماد على الخطوات السابقة مع مقياس التمكين النفسي حيث توصيت إلى النتائج التالية :

. توجد فروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة من معلمي التربية الخاصة مرتفعي ومنخفضي

الدرجة على مقياس التمكين النفسي والإحترق النفسي المهني ومكوناته الفرعية .

لايوجد تأثير دال إحصائيا لكل من متغيري النوع (ذكور وإناث) وعدد سنوات الخبرة ،والتفاعل

بينهما في تباين درجات عينة الدراسة من معلمي التربية الخاصة على مقياس التمكين النفسي .

(1) – لعياضي شهرزاد و براهيم فوزية، دور التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم السبير . الجزائر ، 2015 م.

. لا يوجد تأثير دال إحصائياً لكل من متغيري النوع (ذكور وإناث) ، وعدد سنوات الخبرة ، والتفاعل بينهما في تباين درجات عينة الدراسة من معلمي التربية الخاصة على مقياس الاحتراق النفسي⁽¹⁾.

الدراسات باللغة الأجنبية :

الدراسة الأولى: Sayyed Mohsen Allameh, Marzieh Heydary, Sayyed Mohammad Rez a Davood (2011) إيران : القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمكين النفسي لدى المعلمين في مدينة أور بيد :

تهدف الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي ، حيث إعتد الباحث على الأسلوب المسحي ، وإعتد على الإستبيان لجمع البيانات والذي قام بتصميمه بالإعتماد على بعض الدراسات حيث اعتمد على إستبيان برنارد باس (Bernard Bass) الخاص بالقيادات المتعدد(1990) في تصميم استبيان القيادة ، أما بالنسبة لاستبيان التمكين النفسي فتم الإعتماد على مقياس سبر ينزر (Sepreitzer 1995) ، وتم تطبيق الإستبيان على عينة مكونة من 150 معلم في مدارس مدينة أباد ، بعد تحليل وتفسير النتائج عن طريق معامل الارتباط برسون توصل الباحث إلى أنه هناك علاقة دالة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي وأبعاده ، كما إعتد على معامل الارتباط المتعدد والتباين فتوصل إلى أن الإنحدار أفضل مؤشر للعاملين ، وأن أهمية العمل والكفاءة هما بعدين ذو تأثير مثالي ، وبعد الإستقلالية هو الدافع أو مصدر الإلهام وكما أن دور المهم و الفعال للتأثير في القيادة التحويلية⁽²⁾.

الدراسة الثانية: Rawat .Preti . S (2011) سنغافورة: تأثير التمكين النفسي على التزام التنظيمي لدى الموظفين:

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير التمكين النفسي على اللإلتزام التنظيمي لدى الموظفين ،تكونت عينة الدراسة من 133 من العاملين المهنيين في صناعة الخدمات التي تغطي تكنولوجيا المعلومات

(1) - هيام صابر صادق شاهين، التمكين النفسي والإحتراق النفسي المهني لدى معلمي التربية الخاصة، جامعة عين الشمس، مجلة العلوم التربوية، ع2، ج1، مصر ، 2015 م.

(2) - Sayyed Mohsen Allameh, Marzieh Heydary, Sayyed Mohammad Rez a Davood , stadying the relation ship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade town ship ,2011, Iran ,procedia – social and behavioral sciences 31.(2012) . . www.sciencedirect.com.

وخدمات التكنولوجيا المعلومات الممكنة ، والخدمات المالية (البنوك والتأمين) وتكونت العينة من 102 من الذكور و 31 من الإناث ، وتم تقسيمها على أساس الخبرة كالتالي : 88 موظف 5 سنوات خبرة و 22 موظف بين 6 و 11 سنوات خبرة و 6 منهم بين 6 و 11 عام من الخبرة 16 منهم تتراوح الخبرة من 16 عام إلى 30 عام خبرة ، وكانت العينة تمثل الخريجين أو ما بعد التدرج ، تم الإعتماد على ألفا كرونباخ لتفسير وتحليل البيانات وتوصل إلى أن التمكين النفسي أدى إلى الإلتزام التنظيمي في مكان العمل⁽¹⁾.

الدراسة الثالثة: Jalal Hanaysh Putri Razita Tahir (2015) ماليزيا : تأثير تمكين

الموظفين والعمل الجماعي والتدريب على الرضا الوظيفي :

هدفت الدراسة الى البحث في العلاقة بين الرضا الوظيفي والعمل الجماعي والتدريب في قطاع التعليم العالي ، تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان الاستطلاعي على الانترنت من الموظفين من الجامعات الحكومية في ماليزيا والذي بلغ عددهم 242 موظف ، وتم تحليل البيانات عن طريق معادلة النمذجة الهيكلية على (AMOS) ، كما أشارت النتائج التي توصل اليها الباحثين الى ان تمكين الموظفين له تأثير ايجابي كبير على الرضا الوظيفي ، كذلك ان العمل الجماعي له تأثير ايجابي كبير على الرضا الوظيفي ، وأخيرا كشفت النتائج ان تدريب الموظفين له تأثير ايجابي كبير على الرضا الوظيفي⁽²⁾.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال سرد كل الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة فنلاحظ أن دراسة كرمية توفيق وقدور بن نافلة و تؤكد على أهمية التمكين في تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق وزيادة الثقة في العامل هذا ما يشعروهم بالإنتماء للمؤسسة وبالتالي نجاح سياسة التمكين ، كما نجد دراسة S RawatPreti (2011) تؤكد على وجود علاقة بين التمكين والإلتزام التنظيمي كذلك أن التمكين

(1) –dr. Preeti s Rawat ,Effect of psychological empowerment on commitment of employees: 2011 International conference on humanities historical and social. science IPEDR ,vol – 17 (2011) IACSIT singapor. . www.sciencedirect.com.

(2) –Jalal Hamaycha, Putri Razita Tahir ,examining the effect of employee empowerment , team work , and employee training on job satisfaction(3rd global conference on business and social science 2015 kuala lampur, Malaysia . www.sciencedirect.com.

النفسي أدى إلى الإلتزام التنظيمي في مكان العمل ,وأظهرت دراسة محمد فلاق وقدر بن نافلة و رياض أبا زيد 2009 وعاشور لعور 2014 ودراسة Huseyin2011;Uzunboylu ومحمد أحمد الكر داوي ان للتمكين علاقة وثيقة بالإبداع التنظيمي وانه في ظل وجود مستوى مرتفع من التمكين النفسي يزداد تأثير القيادة التحويلية في التقليل من الإنحرافات السلوكية لدى العمال ،كما أن التمكين النفسي يؤثر وبمستوى عالٍ على سلوك المواطنة التنظيمية ، وكما اتفقت دراسة هيام صادق شاهين (2015) و مصعب بن عبد الهادي القشامي (2009) أن إدراك العاملين لأبعاد التمكين يختلف حيث يأتي بعد أهمية العمل والكفاءة في العمل ثم الإستقلالية بعدها التأثير وأن هاته الأبعاد الأربعة لها تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية وأنه هناك توجد فروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة من معلمي التربية الخاصة مرتفعي ومنخفضي الدرجة على مقياس التمكين النفسي والإحترق النفسي المهني ومكوناته الفرعية هذا ما أكدته ، دراسة (Jalal Hanaysh , Putri Razita Tahir) على وجود فروق في مستوى إدراك العاملين لسياسة التمكين تعزى لمتغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة على الرضا الوظيفي ، وأنه هناك تأثير ايجابي للتمكين على الرضا الوظيفي ، كما تشير دراسة عالية جواد محمد علي (2015) ولعياضي شهرزاد وبرابح فوزية (2015) إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية وأن للتمكين علاقة بتطوير المنظمات .

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسة الأولى : إلياس سالم (2006) الجزائر : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL .وحدة EAR بالمسيلة .

هدفت الدراسة للبحث في أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين ،حيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، لوصف أبعاد ظاهرة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،كما إعتد على الإستمارة والمقابلة والملاحظة لجمع المعلومات ، حيث أجريت الدراسة على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة والذي يتكون عددهم من 276 عامل تم إختيار منهم 92 عامل عن طريق استخدام الطريقة العينة العشوائية الطبقية ، ولمعالجة البيانات إستخدم الباحث التكرارات والنسب المؤوية ، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعة العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين .تؤثر ثقافة المؤسسة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين .تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على

أداء العاملين .تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية⁽¹⁾.

دراسة الثانية: عباس سمير (2008) الجزائر: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم والنظام الجديد، دراسة ميدانية بجامعة بناجي مختار عنابه.

تهدف الدراسة إلى البحث في العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير الحالية في الجامعة الجزائرية حيث اعتمد على الملاحظة بالمشاركة والاستبيان ، حيث تم موزعه على عينة الدراسة التي تم اختيارها عن طريق العينة العشوائية الطبقية التناسبية حيث ان مجتمع البحث يتكون من 1705 أستاذ وموظف قام الباحث باختيار 10% من مجتمع البحث كما اعتمد على الصدق الظاهري وصدق المحكمين لقياس صدق الاستبيان ،اما الثبات فتم عن طريق حساب معامل الارتباط برسن ، وتم الاعتماد على اساليب المعالجة الاحصائية للإجابة على تساؤلات الدراسة وهي النسب المؤوية والمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط برسن للوقوف على نوع وقوة واتجاه الارتباط بين متغيرات الدراسة ،وفي الاخير توصل الباحث إلى النتائج التالية :

. إن الثقافة التنظيمية السائدة بصفة عامة تميل إلى اعتماد النموذج العلمي في كافة الأبعاد ويعود ذلك في نظرنا إلى طبيعة المؤسسة الجامعية باعتبار أن دورها هو إنتاج المعرفة والدراسات العلمية.
 . إن تغيير نظام التعليم العالي يواجه بعض المشكلات في استراتيجيات تنفيذ مثل انخفاض نسبة المرونة في التعامل مع متطلبات تنفيذه مما انعكس على الاتصالات والعلاقات في علاقات العمل بين اطراف الأسرة الجامعية .

. إن العلاقة بين نماذج بين الثقافة التنظيمية وإستراتيجية التغيير قائمة بما يؤكد أهمية النموذج المفضل لكل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي واختيار آليات التغيير والتنفيذ .
 . إن تأثير الخصائص الشخصية للأساتذة وإداريون بجامعة عنابه على استجاباتهم نحو نماذج الثقافة التنظيمية جاءت مختلفة من نموذج لأخر وحسب الخصائص.

(1) - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL . وحدة EAR بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، تخصص علوم تجارية ، فرع ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف لمسيلة، الجزائر، 2006م.

. للخصائص الشخصية تأثير على استجابات الأفراد نحو إستراتيجيات التغيير حيث ظهر وتأكد بشكل بارز أنها اى تختلف باختلاف سنوات خبرة الأفراد وكلياتهم ووظائفهم مما يدعو إلى مراعاة هذه الخصائص في وضع آليات تنفيذ هذا التغيير بما يخدم كل كلية ووظيفة ودور وكذلك كل فئة من فئات الخبرة⁽¹⁾.

الدراسة الثالثة : بسام محمد ابو حشيش (2009) فلسطين : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الاقصى بغزة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس :

هدفت الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الاقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبتها لها كما إستخدم الإستبيان كأداة لجمع المعلومات والتي طبقت على العينة التي بلغ عددها 98 عضو هيئة تدريس في الجامعة والتي بلغ عددهم 306 ، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية : إن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء هيئة التدريس ضعيفة وذلك بوزن نسبي قدرة 86%، 58% ، وأن مستوى إدارة المعرفة بالجامعة كما يراها اعضاء هيئة التدريس أيضا ضعيفة وذلك بوزن نسبي قدره 10% ، 59% ، إن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة⁽²⁾.

الدراسة الرابعة :وداد حسن حسين أبو شاهين (2010) فلسطين : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين :

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية ،وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة ، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء إستبيان لقياس الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ،حيث وزع على عينة البحث والتي عددها 50 معلم ومعلمة والتي تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث الذي يتكون

(1) – عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم والنظام الجديد، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابه. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، اشاركاف لوكيا الهاشمي، منشورة، الجزائر، 2008 .

(2) – بسام محمد أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الاقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة الاقصى بغزة، منشورة، فلسطين، 2009.

من 3464، وقد تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق التجزئة النصفية وألفا كروم باخ وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات بقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية في محافظة غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، كما تبين وجود علاقة إرتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 بين أبعاد وقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري عدا بعد القوة⁽¹⁾.

دراسة الخامسة: داسي وهيبية (2014) الجزائر : تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة على عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية :

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية الإقتصادية، تم الإعتماد على أداة جمع البيانات وهي المقابلة و الإستبيان، والذي وزع على عينة مكونة من 137 فرد، تم الإعتماد على المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن، درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع وكان أعلاه بعد إكتساب المعرفة وأقلها بعد إنشاء المعرفة، إن درجة الوعي للممارسات الثقافية التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية المبحوثة كان بمستوى مرتفع وكان أعلاه بعد بناء ذاكرة تنظيمية وأقلها بعد التوجه بالأفراد، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة وأبعادها في المؤسسات الجزائرية⁽²⁾.

(1) – و داد حسن حسين أبو شاهين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.

(2) – داسي وهيبية، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة على عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، غير منشورة، الجزائر، 2014م.

الدراسة السادسة : بياز عبد العزيز (2014) الجزائر، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي ،دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ألفا بايت (وحدة غرداية) .

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي ، ولتحقيق هذا الهدف أختيرت عينة من عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية وحدة غرداية ، حيث وزعت 200 إستمارة على عمال المؤسسة وتم استرجاع 178 استمارة أخضعت للتحليل الإحصائي وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في تحليل الثقافة التنظيمية وفيها (القيم التنظيمية . المعتقدات التنظيمية . الأعراف التنظيمية . التوقعات التنظيمية) من جهة و الرضا الوظيفي من جهة أخرى . كما أظهرت الدراسة مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الذي كان لا بأس به ، وتبين أن القيم التنظيمية كانت الأكثر سيادة على ثقافة المؤسسة من مجموع الأبعاد المختارة ، وأخيرا أثبتت صحة الفرضيات الموضوعية وهو تأثير في الرضا الوظيفي ، وكان متغير الثقافة التنظيمية الأكثر إرتباطا بالرضا الوظيفي أبعادها متوالية ، وقدمت عدة توصيات تتعلق بضرورة تعزيز الموظفين بأهمية الرضا الوظيفي فضلا عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للقيم و المعتقدات و الأعراف والتوقعات التنظيمية⁽¹⁾.

الدراسة السابعة : شطي أمينة (2014) الجزائر : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدنامية جماعة العمل ، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمرانى العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي .

تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودينامية جماعة العمل ،حيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ،لوصف الظاهرة وتحليلها ، كما تم الإعتداد على العينة المسحية والتي تمثلت في عمال ثانوية عمرانى العابد ببلدية سيدي عمران والذين بلغ عددهم 77 مفردة مع غياب 3 أفراد وبالتالي يصبح أصبح عددهم 74 عامل ،وإعتد على الملاحظة والإستمارة والمقابلة والسجلات والوثائق لجمع البيانات ،وتمت عملية تحليل البيانات من خلال النسب المؤوية والمتوسط الحسابي الموزون حيث توصلت

إلى النتائج التالية، أن هناك إرتباط بين السلوك التنظيمي كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية ودينامية جماعة العمل الذي يتجلى من خلال تفاعل العاملين داخل المنظمة وتوقع سلوكهم والتحكم فيه

(1) - بياز عبد العزيز، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي ،دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ألفا بايت وحدة غرداية، مذكرة مقدمة لنيل لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، المشرف طاهري عبد الغني، جامعة محمد خيضر بسكرة، غير منشورة، الجزائر،2014.

وكذلك فهم أسلوب تفكيرهم وفهم تفاعل سلوكهم مع بيئة المنظمة والتقنيات المستخدمة داخل المنظمة كذلك .

. أن هناك ارتباط بين القيم التنظيمية كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل.

. أن هناك ارتباط بين اللوائح كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل وتخلص الباحثة إلى القول أن كلا من السلوك التنظيمي والقيم التنظيمية التنظيمية كمتغيرات للثقافة التنظيمية تحقق ديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة التربوية، إن تأثير الخصائص الشخصية للأساتذة إداري جامعة عنابه على إستجاباتهم نحو نماذج الثقافة التنظيمية جاءت مختلفة من نموذج لآخر وحسب الخصائص، و للخصائص الشخصية تأثير على إستجابات الأفراد نحو إستراتيجيات التغيير حيث ظهر وتؤكد بشكل بارز أنها تختلف باختلاف سنوات خبرة الأفراد وكمياتهم ووظائفهم مما يدعو إلى مراعاة هذه الخصائص في وضع آليات تنفيذ هذا التغيير بما يخدم كل كلية ووظيفة ودور وكذلك كل فئة من فئات الخبرة⁽¹⁾.

الدراسة الثامنة : شاوش إخوان حيزيه (2015) الجزائر :أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري ،دراسة حالة مؤسسة تيرصام باتنة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري في مؤسسة تيرصام باتنة ، وذلك لتوضيح كل من الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء البشري في المؤسسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام استبيان لجمع البيانات وقد وزعت على عينة عشوائية بلغ حجمها 53 فرد وعولجت ببرنامج SPSS واستخدم في تحليل عدة أساليب منها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي...إلخ .

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تحسين الأداء البشري. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على تحسين الأداء البشري . عدم وجود أثر

(1) - شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل ، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمران العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، اشراف فريجة أحمد، الجزائر، 2014م.

دال إحصائيا للأعراف التنظيمية على تحسين الأداء البشري.. عدم وجود أثر دال إحصائيا للمعتقدات التنظيمية على تحسين الأداء البشري. كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها العمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين إعطاء الحرية للعاملين للتعبير عن آرائهم، ومنح المكافآت والتحفيز اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال (1).

الدراسة التاسعة: بور مل معتز بالله (2015) الجزائر: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة بسكرة:

تناولت الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، هدفت إلى معرفة إتجاهات المبحوثين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نحو أهمية عمليات إدارة الأداء ودورها ولتحقيق أهداف البحث استخدم استمارة لجمع البيانات التي وزعت على عينة مقدر ب 50 موظف ، كما تم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات إحصائيا وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى للثقافة التنظيمية في الكلية محل الدراسة ووجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية الذي كان له مستوى متوسطا بالكلية. كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها إعتبار موقع الكلية هو هوية الكلية ورسالتها وإستراتيجيتها وخدمتها. تشجيع العاملين على إمتلاك بريد إلكتروني رسمي ومراجعة الكلية من خلال موقعها. المحافظة على إستمرار تطوير برنامج العمل الإلكتروني مع تطوير نموذج خصائص العمل. ضمان حرية إنتقال المعلومات والمعارف ومشاركتها بين الموظفين، والعمل زيادة مستوى الاعتماد المتبادل فيما بينهم (2).

التعليق على الدراسات السابقة :

بعد سرد الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية تبين لنا أنه هناك علاقة بين ديناميكية جماعة العمل والبحث عن التمييز والإبتكار والإبداع والمشاركة في التسيير، وأن الثقافة التنظيمية تحقق ديناميكية العمل هذا ما أكدت عليه الدراسة الأولى والسابعة ، كما ان الدراسة الثانية والخامسة تشير إلى أن العلاقة

(1) - شاولس إخوان حيزيه، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري ،دراسة حالة مؤسسة تيرصام باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015م.

(2) - بور مل معتز بالله ،دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، اشراف خان أحلام، الجزائر، 2015م.

بين الثقافة التنظيمية وإستراتيجية التغيير قائمة بما يؤكد أهمية النموذج المفضل لكل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي، كما اظهرت الدراسة الثالثة أن ضعف إدارة المعرفة له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة كما أنه هناك أثر واضح على إدارة المعرفة وأبعادها في المؤسسة الجزائرية، وأكدت الدراسة الرابعة على وجود علاقة ارتباطيه موجبة عند مستوى دلالة 0,01 بين أبعاد وقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري عدا القوة ، وكذلك وجود مستوى للثقافة التنظيمية في الكلية محل الدراسة ووجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية الذي كان له مستوى متوسط بالكلية هذا ما بينته الدراسة التاسعة ، وكما بينت الدراسة السادسة والثامنة بان مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الذي كان لباس به وبين القيم التنظيمية كانت الأكثر سيادة على ثقافة المؤسسة من مجموع الأبعاد المختارة وهو تأثير الرضا الوظيفي كما أنه هناك وجود أثر لوجود التوقعات والقيم على تحسين الأداء البشري وعدم وجود أثر للأعراف والمعتقدات على تحسين أداء الفرد ، كما قدم الباحثين مجموعة من التوصيات أهمها العمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين إعطاء الحرية للعاملين للتعبير عن آرائهم ، ومنح المكافآت والتحفيز اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال .

خلاصة الفصل :

في الأخير نقول إنه تم طرح مشكلة البحث في تساؤل رئيسي وبعض التساؤلات الفرعية وتم إقتراح مجموعة من الفرضيات للإجابة عنها ، كما تم تطرق إلى بعض الأهداف المراد تحقيقها ، كذلك أهمية البحث .وأسباب إختياره ، والدراسات السابقة التي تناول المتغيرات المدروسة والتعليق عليها .

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية وعناصرها.

تمهيد

أولاً: الثقافة التنظيمية

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية
 - 2- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
 - 3- خصائص الثقافة التنظيمية
 - 4- محددات الثقافة التنظيمية
 - 5- أنماط الثقافة التنظيمية
 - 6- مصادر الثقافة التنظيمية
 - 7- أهمية الثقافة التنظيمية
 - 8- نظريات الثقافة التنظيمية
- ثانياً: عناصر الثقافة التنظيمية

1- القيم التنظيمية

2- المعتقدات التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية

4- الاتجاهات التنظيمية.

5- التوقعات التنظيمية

خلاصة الفصل.

تمهيد:

هناك العديد من الحقائق المتعلقة بنشأة ومسار المنظمة المهني وتطورها والتي تعتبر أهم ما تسعى المنظمة إلى اكتشافها وتجسيدها والاستفادة منها، في البحث عن الفرص المواتية ومواجهة مختلف التهديدات التي قد تصادفها أثناء أدائها لنشاطاتها، والتي أعطوها الباحثين أيضا أهمية كبيرة فقاموا بدراسة سلوك المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية فوجدوا أن الثقافة التنظيمية تساهم في اكتشاف تلك الحقائق. حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على العديد من المظاهر السلوكية الخاصة بالمنظمة، فهي تساهم في توجيه قرارات المنظمة وأعضائها وفي تبني الأفراد العاملين لأهداف المنظمة وتاريخها واقتدائهم بأبطالها الذين حققوا إنجازات عظيمة، مما أعطى الثقافة التنظيمية ميزة الاهتمام بالمسار الوظيفي للموارد البشرية خاصة قادتها المتميزين، وأيضا إعطاء صورة حسنة للمنظمة.

نظرا لاتساع موضوع الثقافة سنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة لهذا الموضوع تعطي لنا نظرة كافية حوله والتعرف عليه.

أولا: الثقافة التنظيمية:

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لابد أولا من التعرف على مفهوم الثقافة: إن مصطلح الثقافة (Culture) مشتق من الفعل اللاتيني "Colére"، ومن الاسم (Cultura) والذي يعني تهيئة مساحة محددة من الأرض بهدف زراعتها وغرسها⁽¹⁾، وكما نجد أن مصطلح (culture) في معجم جبور عبد النور تعني (حَرْث - زَرْع - ثقافة)⁽²⁾.

فمن التعريفات الأولى للثقافة نجد تعريف الأنثروبولوجي إدوارد تايلور (E.Taylor) حيث يعرفها بأنها: ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع⁽³⁾.

(1) -قشي عماد الدين، دور الثقافة التنظيمية في رفع أداء المورد البشري في المنظمة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التيسر، (غير منشورة)، الجزائر، 2015، ص2

(2) -عبد النور عواد، معجم عبد النور (المفضل) فرنسي عربي، دار العلم للملايين الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 1996، ص284.

(3) -ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية تطبيقية) دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص106.

وتعكس الثقافة بوجه عام المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة وأيضا الطرق السائدة للتفكير بين الأفراد في المجتمع، أما على مستوى المنظمة لا تختلف كثيرا عما سبق فهي أي ثقافة المنظمة *curporat culture* تعني بالقيم والمعتقدات والفهم المشترك بين أعضاء المنظمة⁽¹⁾.

وتعرف كذلك بأنها كل المعايير والغايات وأشكال السلوك والنظم التي يؤمن بها الإنسان كفرد أو عضو في جماعة كما نضم الأفكار، والمثل العليا، التي يسترشد بها الإنسان في توجيه السلوك أو في تبرير هذا السلوك، كما تضم الثقافة جزئيات هذا السلوك نفسه وعناصره المختلفة بمستوياته ومجالاته المتباينة⁽²⁾.

إن الثقافة هي السلوك المتعارف عليه في مجتمع ما والذي يتكون من المعتقدات والقيم والأنماط والمعرفة والممارسات، إن هذه الثقافة تؤثر على السلوك الإنساني والأفراد يعتمدون ويدعمون الثقافة التي تؤثر لهم الاستقرار الوظيفي، الأمان كما عرفت الثقافة التنظيمية بأنها الإطار العام لتحقيق عملية دمج ومشاركة وتمكين الديمقراطية في الإدارة ولذلك فإن الثقافة التنظيمية تدعم الرضا الوظيفي للعاملين والذي يؤدي إلى جودة الحياة الوظيفية⁽³⁾.

كما عرف (Pool 2000) ثقافة المنظمة على أنها مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناء على شكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة. وعرفها (Rachid et al2003) ثقافة المنظمة على هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأشكال السلوكية التي تشكل جوهر هوية المنظمات وتساهم في تغيير سلوك الموظفين. ويرى (wheelen et hunger) أن ثقافة المنظمة هي مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتتعاكس على سلوكهم في الإدارة واتخاذ القرارات⁽⁴⁾.

(1) -سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، جامعة قناة السويس دون ط. مصر. 2009، ص109.

(2) -فهمي سليم الغزوي وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الإصدار الثالث 2006، عمان، الأردن، ص178.

(3) -سيد محمد جاب الرب-جودة الحياة الوظيفية- Q.W-L في منظمات الأعمال العصرية جامعة قناة السويس- 2008، ص180.

(4) -وفاء التميمي، الثقافة التنظيمية وأثرها على التزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة، ودراسة الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2013، ص.

أما Hélen Denis يعرفها في كتابه باستراتيجيات المؤسسة عدم التأكد مع المحيط أنها تلك المجموعة التي تربط كل طريقة التفكير، الشعور الحركة بطريقة مقننة متعارف عليها، حيث تنقسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد وأن هذه الطرق تركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة ومتميزة⁽¹⁾.

كما عرف هارولد ليفيت الثقافة التنظيمية عبارة عن كلمة الأدب مظلية شاملة تشير إلى مجموعة كاملة من المعتقدات والتقاليد والقيم والأخلاقيات والتوقعات، والعادات التي تميز مجموعة معينة من الناس الذي يشتركون فيها بطريقة غير مباشرة وبدون إدراك⁽²⁾.

كما تعرف على أنها مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة وبالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير على سلوك العاملين والمنظمة ككل⁽³⁾.

كما عرفها (Schein) بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات⁽⁴⁾.

2- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week وأدرجت مجلة Fortune ركنًا خاصًا تحت عنوان Corporate culture إلى أن جاء الباحثان Deal A.A. Kenndy. et. T.E سنة 1982 بكتابة تحت عنوان Corporate culture واضعين بذلك البنية الأولى لهذا المفهوم ويذكر هو فيستند أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعًا إلا في حلول الثمانينات وبحيل فيستند ذلك لكتابين اثنين هما ثقافة المنظمة وكتاب البحث عن الامتياز لبترزو وترمان ومع مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء

(1) -يو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية دار الأيام- الطبعة الأولى- 2015، عمان، ص11.

(2) -محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص1.

(3) -أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005، ص435.

(4) -يورمل معز بالله- دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة) الجزائر، 2015، ص03.

السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية عاملاً منتجا لمناخ العمل مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.

ولقد زاد الاهتمام بهذا المصطلح بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة. كما يمكن تحديد أهم مراحل تطور الثقافة التنظيمية بالمراحل التالية:

1- المرحلة العقلانية: وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية.

2- مرحلة المواجهة: وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية، والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطاؤه حقوقه، وواجباته أدت إلى إفراس قيم الحرية والاحترام والتقدير.

3- مرحلة الإجماع في الرأي: أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوجلاس ماكريجور مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات الترسخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

4- المرحلة العاطفية: شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

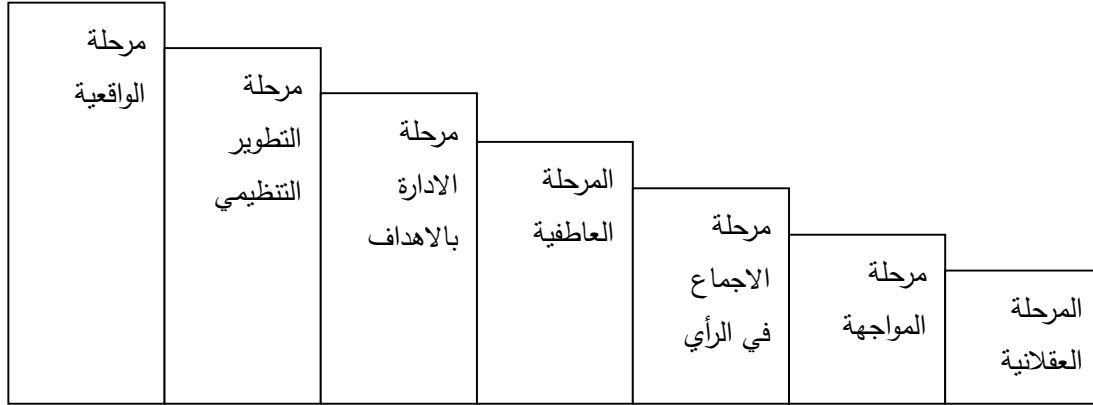
5- مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة، ووضع تنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

6- مرحلة التطوير التنظيمي: ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع.

7-مرحلة الواقعية: يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة، وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة، والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة⁽¹⁾.

ويمكن توضيح مراحل تطور الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل (1): يوضح مراحل تطور الثقافة التنظيمية.



المصدر : ايهاب فاروق، 2011، ص.26

3-خصائص الثقافة التنظيمية:

توصف الثقافة التنظيمية بأنها ظهرت وتبلورت في إطار نظريات التنظيم، وهي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتمنحها هويتها المتميزة، كما توصف بأنها اجتماعية لأنها إلى ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه العاملون فيها حيث تنشأ به المنظمات العاملة في المجتمع نفسه في كثير من خصائصها الثقافية.

مع ذلك وبالرغم من التشابه تظل لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى فثقافة المنظمات الحكومات غير ثقافة منظمات القطاع الخاص وثقافة المنظمات الربحية تختلف عن ثقافة المنظمات غير الربحية مع أهمية ملاحظة أن ثقافة المنظمات داخل القطاع نفسه تتفاوت لتكون لكل منظمة ثقافتها التنظيمية المتميزة عن غيرها⁽²⁾.

(1) – ايهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، محافظة غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة 2011، ص.26.

(2) – ابتسام عبد الرحمن حلواني، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة دراسة منشورة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص.10.

لقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في مجالات السلوك التنظيمي، فهي تحدد وإلى حد كبير نجاح المنظمة أو فشلها لأنها تربط بين النجاح والتركيز على القيم التي تدفع العاملين بالمنظمات للالتزام والجدية والمشاركة في صناعة القرارات وتحسين الخدمة والاهتمام بالعملاء حيث يمكن وصف ثقافة المنظمة بما يلي:

أنها نظام مركب: يحتوي على عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها حيث تحتوي الجانب المعنوي كالقيم والمعتقدات والجانب السلوكي كالعادات والتقاليد والجانب المادي ويعني كل ما ينتجه المجتمع من أشياء ملموسة.

أنها نظام متكامل: أي أنها تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها مما يعني أن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

أنها نظام تراكمي مستمر: حيث يعمل كل جيل على تعليمها وتوريثها للأجيال اللاحقة بالتعلم والمحاكاة، كما يضيف كل جيل إلى مكونات الثقافة بعض العناصر وطرق تفاعلها وطرق انتظامها. أنها نظام متغير ومتطور: أي أنها لا تنتقل كما هي إنما تفقد أثناء تطورها ملامح قديمة وتكتسب ملامح جديدة في الوقت نفسه مما يجعلها في تطور وتغير مستمر.

وأنها نظام متكيف: بمعنى أنها مرنة نستطيع التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع متطلبات البيئة الجغرافية والثقافات المحيطة.⁽¹⁾

إن ثقافة المنظمة تبين قيمتها الخاصة بها التي تضع حدود المقبول والمهم والممكن حيث نستخدم تلك الحدود في رسم التوجهات الخاصة بصنع القرارات والتعيينات والاتصالات والمنافسة واستخدام الوقت ومدى والاعتماد على التقنية وجميع الأشياء الأخرى المادية وغير المادية.⁽²⁾

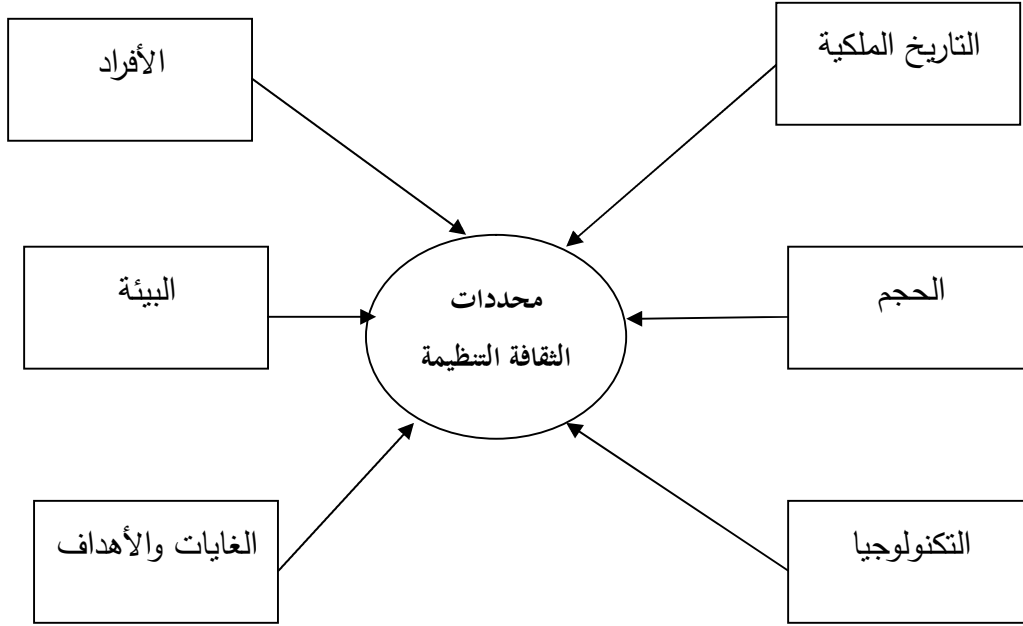
4- محددات الثقافة التنظيمية The Determinants of culture :

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود سنة محددات للثقافة التنظيمية وهي:

(1) - مصطفى أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة الإسكندرية الدار الجامعية، 2005، ص

(2) - مرجع سابق، ابتسام عبد الرحمان حلواني- المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، ص 11.

الشكل رقم (02): يوضح محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: (جمال الدين مرسي، 2006، ص28).

- 1- التاريخ والملكية History And ownership: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- 2- الحكم Size: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات والتصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبار الحجم.
- 3- التكنولوجيا Technology: على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات النفسية في صياغة ثقافتها التنظيمية في تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- 4- الغايات والأهداف Goals and objectives: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء تسوق تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
- 5- البيئة Environment: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... إلخ. سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

6-الأفراد Peole: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح⁽¹⁾.

5-أنماط الثقافة التنظيمية:

يوجد العديد من أنماط الثقافة التنظيمية إلا أنه يمكن التمييز بين أربعة أنماط رئيسية وهي:

1-ثقافة القوة Power culture: توجد في المؤسسات الصغيرة على وجه الخصوص، حيث تتمحور الأمور وتتركز القرارات عند شخصية محورية ويعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية.

2-ثقافة الدور Role culture: تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به كذلك، فإن الوظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة، ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ Predictability والاستقرار Stability.

3-ثقافة المهام Task culture: تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام وليس أي شيء آخر وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة استخدام هذه الثقافة في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل: فرق الاستشارات و المقاولات والبحوث والتطوير.

4-ثقافة الفرد Person culture: تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه⁽²⁾.

6-مصادر الثقافة التنظيمية:

يلاحظ في بعض المنظمات التي تعمل في المجتمع واحدا غالبا ما يكون بينها قاسم مشترك في بعض العناصر الثقافية إلا أن لكل منظمة صفات الثقافية التي تميزها غيرها ويمكن إرجاع ذلك إلى وجود مصادر أساسية تتشكل من خلالها الثقافة التنظيمية ما يلي:

(1) -جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص29.

(2) -جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغير، (مرجع سابق)، ص30.

1- الثقافة القومية: وتشير الثقافة القومية إلى مجموعة من القيم والمعتقدات وأنماط السلوك القائم في المجتمع وتعتبر من أهم المصادر التي تشكل ثقافة المنظمة.

2- القادة والمؤسسون: يلعب القادة والمؤسسون دورا حيويا في توطيد أركان مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية وذلك من خلال امتلاكهم شخصية ديناميكية وقوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية تحقيق تلك الرؤية.

3- ثقافة الصناعة: تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها، حيث تتشابه المنظمات التي تعمل بنفس المجال أو النشاط ببعض القيم الثقافية والثقافة الصناعية لها تأثير محدود على عكس الثقافة القومية والقادة والمؤسسين فهي تؤثر في بعض الأشكال الثقافية مثل بعض الممارسات الرسمية والرموز والاحتفالات⁽¹⁾.

يرى الدكتور جمال الدين المرسي في دراسة قام بها حيث بعد طرح التساؤل التالي:

من أين يستمد العاملين رؤيتهم حول نوعية القيم والاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك الوظيفي المفضلة؟

تشير نتائج الدراسات والتجارب للمؤسسات الناجحة التي تمتلك ثقافة قوية بوجود ثمانية مصادر أو مكونات على الأقل والتي يعرضها الجدول التالي: ⁽²⁾

جدول رقم (1): يوضح مصادر الثقافة التنظيمية.

المصدر	الوصف العام
الاحتفالات Ceremonies	هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم
الطقوس والشعائر Rites	هي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة.
التقاليد Rituals	هي أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد
القصص	عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم

(1) -نحوي يوسف جمال الدين وآخرون. الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر مجلة العلوم التربوية العدد الثالث ج1 (يوليو 2014 جامعة القاهرة).

(2) -جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية، 2006، الإسكندرية، ص25.

والحكايات Stories	والعادات والأعراف أو الأفراد.
الأساطير Myths	هي قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير.
الأبطال Hereos	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطويرها وشهرتها
الرموز Symbols	هي أشياء أو تصرفات أو أحداث والتي تمتلك معنى خاص وتمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية.
اللغة Language	هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة

المصدر: جمال الدين المرسي 2006، ص 25

7- أهمية الثقافة التنظيمية:

تحظى الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في المنظمة نظرا للدور الذي تلعبه في استقرارها، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توجد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين للمضي قدما والتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتاسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد لسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي.

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهما في اجتذاب العاملين الملائمين باعتبار أن المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق يستهوي العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

تعتبر الثقافة عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الخارجية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ جميع القرارات.

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات نوعية فريدة للمنظمة تجعل منها مورداً كامناً وقوياً لتوليد التميز مقارنة بالمنافسين.⁽¹⁾

8- نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم ومن بين هذه النظريات نجد:

-نظرية سجية الثقافة:

تتمحور هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد. وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجل عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع، في حين أوضحت دراسات "باتسون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة: إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث، أما دراسة "لنتون" فقد ركزت على شخصية المراكز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، ويرى لنتون أن شغل الأفراد

(1) - حمزة شاطري، محمد أمين ساسي، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، الجزائر، 2015، ص4.

للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياً تهمة بطابع معين، ويرى أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه. (1)

نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويورد "وصفي" إلى أن "أوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

-نظرية روح الثقافة:

تتعلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة. (2)

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار التطور.

-نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤديون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة. وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

(1) -بو الشرس كمال، الثقافة التنظيمية والآداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام 2014. عمان الأردن، ص ص

21.22.

(2) - نفس المرجع، ص ص 22-23.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهر نجملها في الآتي:

-عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

-يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

-العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.⁽¹⁾

نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جديد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصر متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جديد من خلال:

-الأهداف مشتركة لجميع العاملين.

-الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

-نظرية التوافق:

تشير كذلك هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها، إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

-نظرية التكيف:

وضمن هذه النظرية يكون التمييز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها: زيادة إلتزام العاملين بالعمل، وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع.

من خلال سردنا لمجموعة من النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية نلاحظ أن هناك تكامل بينها، إذ أن العامل المشترك في عملية التفسير هو العلاقة بين الفرد العامل والأساليب والإجراءات المعمول بها داخل التنظيم، حيث أن توفر الخبرات وبيرون القيم والمساهمة في الحفاظ عليها، وتحديد جماعة التنظيم

(1) - المرجع السابق، ص ص 22-23.

هي الإطار المرجعي من شأنه أن يقوي تماسك أعضاء المؤسسة ويحسن الخدمات ويحقق الولاء مما يساعد على تحقيق الأهداف. (1)

ثانيا: عناصر الثقافة التنظيمية:

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية والتي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، وهذ القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والإتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة ولكل ثقافة منظمة عناصر ظاهرة تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة. والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر. (2)

وتتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها:

1- القيم التنظيمية: Organization value

القيم هي عبارة عن معتدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم. (3) ومن جهة النظر الإقتصادية السياسية فيكون الشيء ذا قيمة عندما يكون المرء على استعداد ليبدل في سبيل الحصول عليه كل ما يمكن أن يبذله من ماله أو غيره. (4) ويعرف كلايد كلاهون القيم بأنها «تصور الشيء المرغوب، ويؤثر في عملية الاختيار من الأساليب والوسائل والأهداف المتاحة» (5).

أما القيم التنظيمية فتعرف بأنها مجموعة القوانين والمقاييس التي تتبثق من جماعة ما وتكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة (6).

(1) -المرجع السابق، ص ص 24-25.

(2) - مونية شرفية وشيباني فوزية، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية دراسة والواقع والآفاق، يوم دراسي، عنوان المداخلة (قيم الثقافة التنظيمية) جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص12.

(3) - ديف فرانسيس - مايك وودكوك، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان - معهد الإدارة العامة السعودية، 1995، ص

(4) - محمد إسماعيل بلال - السلوك التنظيمي - دار الجامعة الجديدة. الأزاريطة، مصر-2008، ص187.

(5) -سلوى السيد عبد القادر، محمد عباس إبراهيم، الأنثروبولوجيا والقيم - دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص20.

(6) -بلال بو غفير، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة لنيل الماستر في علوم التسيير جامعة محمد خير بسكرة منشورة) الجزائر 2015.

وكذلك تعرف على أنها عبارة عن تصورات من شأنها أن تقضي إلى سلوك تفضيلي فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف⁽¹⁾.

-خصائص القيم التنظيمية:

وتتميز القيم التنظيمية بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- ✓ تشكل نواة الثقافة التنظيمية.
- ✓ تؤثر على كفاءة الأفراد في المنظمة
- ✓ تحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها
- ✓ مكتسبة بتعلمها الفرد داخل المنظمة
- ✓ تقف وراء السلوك الإداري لأفراد المنظمة
- ✓ مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كوجهة لهم في أدائهم لوظائفهم
- ✓ تساعد في تشكيل مهمة ورسالة المنظمة والتي بدورها تحدد الإستراتيجيات المنتشرة داخل التنظيم⁽²⁾.

-القيم المكونة للثقافة التنظيمية:

من حيث تصنيف العالمان " ديف فرانسيس وماك وودكوك" (Mike Dave Fracis woodcock).

صنف الباحثان القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية وكل بعد يشتمل على قيم تنظيمية فرعية، ويقول الباحثان أنه تبين لهما بعد خبرتهما وأبحاثهما أنه، إذا أرادت منظمة أن تكون ناجحة، فإنه يجب أن تكون قادرة على القيام بالتالي:

(1) - مرجع سابق، مونيا شرفية، ص 13.

(2) - مرجع سابق، بلال بوعقير، ص.

إدارة الإدارة:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة، كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح و أن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم.

وبما أن المنظمة هي عبارة عن نظام معقد فإن هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن هذه المنظمة من العمل، والإدارة وحدها تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل إحرز النجاح يجب أن تحدد المصادر البشرية بدقة وتختار بعناية وتدريب بإتقان وتحفز بحق، هذه العملية نطلق عليها إدارة وتشتمل على قيم: القوة، الصفة، المكافأة⁽¹⁾.

إدارة المهمة:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل والعمل بإتقان ودقة وهذا يتطلب التركيز، أهداف واضحة، والعمل بكفاءة و يشمل هذا البعد: الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد.

إدارة العلاقات الإنسانية:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن كل منظمة، عبارة عن مجموعة من الموظفين، وأن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، وأن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، وأن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين ويتوقع منهم المديرين العمل الجاد، والولاء والمساواة في الأداء والأمانة يحتاجون أن يعاملوا بلطف وأن لهم قيمتهم وأن يتقوا في عدالة المنظمة، وتسمى هذه العملية بإدارة العلاقات ويشمل هذا البعد قيم: العدل، العمل الجماعي، (فرق العمل)، القانون والنظام.

إدارة البيئة:

وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس حيث يجب عليها أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وأن تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها. والمنظمة الناجحة تحصل على المعلومات اللازمة من بيئتها لاتخاذ القرارات الصائبة لذلك فإن عليها صياغة الإستراتيجية لتحمي مصالحها، ويجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون

(1) - ديف فرانسيس، مرجع سابق، 260.

منافسة وتستغل الفرص، وتسمى هذه العملية (إدارة البيئة) ويشمل هذا البعد على قيم: الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.⁽¹⁾

2- المعتقدات التنظيمية: Organization Beliefs

وهي عبارة عن الأفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية، انجاز العمل والمهام التنظيمية⁽²⁾، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية (اتخاذ القرارات) صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي⁽³⁾، وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما إيجابي ومنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الحب، الصداقة، التقدير والولاء التنظيمي والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل: الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة، حيث نجد أنه إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه توجه مساند لوظيفته الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها أحد الأفراد ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف ويحرض على القيام بأعبائها ربما أبدع فيها والعكس صحيح⁽⁴⁾.

خصائص المعتقدات:

- ✓ تمثل جزء من ثقافة المنظمة.
- ✓ مكتسبة يتعلمها الفرد داخل التنظيم.
- ✓ تساعد في تشكيل صورة المنظمة داخليا وخارجيا خاصة أعضاء التنظيم
- ✓ تؤثر بشكل كبير أو بآخر على سلوك وكفاءة الأفراد داخل المنظمة
- ✓ متنوعة فهناك معتقدات سلبية وأخرى إيجابية⁽⁵⁾.

(1) - ديف فرانسيس - مايك وودكوك، مرجع سابق، ترجمة عبد الرحمن، أحمد هيجان، ص ص 39-48.

(2) - شرفية مونيا، مرجع سابق، ص 12.

(3) - خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة، (الشارقة) إثراء للنشر

(الأردن) الضيعة (1) 2009، عمان الأردن، ص 266

(4) - بلال بوغفير مرجع سابق، ص .

(5) - من إعداد الطالبة (الباحثة).

3- التوقعات التنظيمية:

تتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة⁽¹⁾.

كما تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات تحدها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس وما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة فالكل يسعى ما والفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته وإعطائه وضعا اجتماعيا معينا، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغباتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.⁽²⁾

وهذا ما أشار إليه العالم (فكتور فروم) "Victor Vroom" في نظرية التوقع والتي مفادها الآتي:

وفقا لهذه النظرية سيكون للفرد دافع قوي للعمل إذا توقع أنه سيحصل من العمل ما يريده، وهي تنظر إلى الإنسان باعتباره كائن رشيد يفكر في ما الذي ينبغي عمله حتى يكافأ وماذا يعني مقدرًا هذه المكافأة بالنسبة إليه وذلك قبل أن يؤدي العمل بالفعل، ولا تهتم النظرية بما يفكر فيه الناس فقط بل تأخذ في اعتبارها باقي العوامل الموجودة في البيئة التنظيمية، وكيف تتفاعل معا لتؤثر في مستوى الأداء للفرد نتيجة العمل، وتقوم هذه النظرية على مسلمة assumption أن سلوك الأداء للفرد نتيجة عملية مفاضلة بين بدائل قد يتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به، كما قد تتمثل في أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها الفرد وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المختلفة، فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء.

مفهوم التوقع لفكتور فروم: يشير إلى مدى الاحتمال الذي بموجبه يتحصل العامل على المستوى

المطلوب من الأداء بعد قيامه بجهد معين أي أن العامل يتساعل عن جدوى الجهد المبذول من حيث تحقيق الأداء.

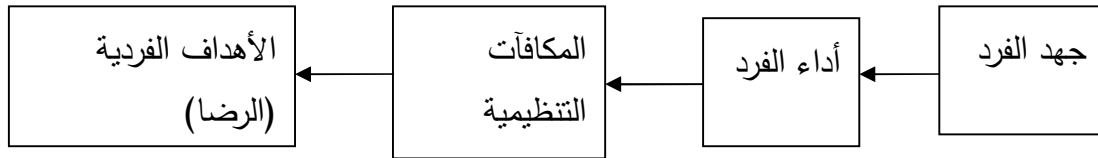
(1) - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 187.

(2) - مونية شرفية، مرجع سابق، ص 13.

ويقوم العامل بتوقعين هما:

ويرجع إلى اقتناع الفرد واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد أنه عامل جيد وقادر أنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز.

التوقع الثاني هو تقدير الفرد للنتائج المتوقعة لذلك السلوك، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز، فالعامل مثلا يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأمنح مكافأة أم لا . وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد ويتمثل الشكل رقم (03) النموذج المبسط لنظرية التوقع لفكتور فروم.



المصدر: مبروح عبد الوهاب، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة؟، غير منشورة، الجزائر، 2010، ص36.

ويتضح من الشكل التالي أن قوة دافعية الفرد للأداء (جهد الفرد) تعتمد على مدى اعتقاده بأنه يستطيع تحقيق أو إنجاز ما يحاول عمله أو أدائه وإذا ما استطاع ذلك (أداءه الفرد) هل سيحصل على مكافأة ملائمة أو ملائمة أو مناسبة (المكافآت التنظيمية) وإذا حصل على هذه المكافآت تمكن من إشباع حاجاته وبالتالي تحقيق أهدافه الفردية.⁽¹⁾

4- الأعراف التنظيمية:

العرف: يرجع إلى تلك الممارسات التي تكررت لعدة أجيال متتالية وممارسات يتبعها الناس لأنها كانت متبعة في الماضي⁽²⁾.

والأعراف التنظيمية هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مقيدة للمنظمة، وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف حيث

(1) - مبروح عبد الوهاب، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم الجزائر، 2010، ص56.

(2) - مصطفى عمر حمادة، الأثرولوجيا والضبط الاجتماعي دار المعرفة الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية مصر - 2012، ص08.

تسود ويلتزم المجتمع بها وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مقيدة للمنظمة ولبينة العمل وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف فعلا لها فائدة أو الفائدة مثل عدم توظيف اثنان من نفس العائلة في مكان العمل الواحد، والتزام المنظمة بعد تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية⁽¹⁾.

تنشأ الأعراف حسب فلدمان من خلال:

✓ مجموعة آليات توضع مع مرور الوقت وتترسخ.

✓ امتداد موموقف أو لمواقف أخرى.

✓ ارشادات صريحة من الآخرين يتم تبنيها والعمل بها.

✓ أحداث حرجة في تاريخ التنظيم.⁽²⁾

5- الاتجاهات التنظيمية:

هي استعداد فردي لتقسيم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة وهي فكرة مشبعة بالعاطفة تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك كل إلى موقف أو موضوع معين فإذا ما أدركت إدارة المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين وكيفية السيطرة عليهم، فعندئذ تستطيع توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة.

على الأغلب فإن الاتجاهات تكون نابعة من القيم التي يتبناها الفرد.

فإذا لاحظنا فردين ووجدنا الأول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف في حين أن الثاني يسلك سلوكا متشابها في كل مرة يواجه فيها الموقف أو الموضوع، فكيف يمكن تفسير ذلك؟ يمكن تفسير التناقض في سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه اتجاه الموقف أو الموضوع، في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه حيال الموقف أو الموضوع بعض النظر عن كونها إيجابية أم سلبية⁽³⁾.

(1) -شرفية مونيا، المرجع السابق ، ص12.

(2) - بلال بوغفير، المرجع السابق ص 13.

(3) -نفس المرجع، ص16.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل ثم تناول الثقافة التنظيمية وأهمية دراسة هذه الأخيرة بالنسبة للفرد والمنظمة، حيث أنها ركزت بشكل كبير على ما يساهم في الرفع من شأن الفرد داخل التنظيم حيث ساهمت التغيرات الطارئة في الثقافة التنظيمية بإشراك العامل في اتخاذ القرارات من خلال توفير مناخ تنظيمي خصب بحيث يتميز ببيئة تعاونية فعالة تساعد الأفراد على إدراك التمكين النفسي وتكوين رؤية مشتركة يعتمدونها كدليل للسلوك الواجب عليهم إتباعه أثناء أدائهم لأعمالهم بالمنظمة.

تساهم المنظمة من خلال معظم عناصرها (القيم، التوقعات...) في إعطاء صورة للمنظمة يستطيع بها العملاء التعرف على أهم ما تتميز به تلك المنظمات بحيث أنه ما يساهم في تحسين صورتها هو التوفيق بين ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة فتكون قد استطاعت كسب قبول الأطراف الداخلية والخارجية لمنتجاتها وخدماتها وبالتالي تصل إلى الهدف الذي تسعى جل المنظمات لتحقيقه.

الفصل الثالث:

التمكين النفسي.

تمهيد

- 1- تعريف التمكين النفسي.
- 2- التمكين النفسي في الفكر الإداري الحديث.
- 3- التمكين في القرآن الكريم.
- 4- أهمية التمكين النفسي.
- 5- علاقة التمكين ببعض المفاهيم.
- 6- أبعاد التمكين النفسي.
- 7- تطبيق التمكين النفسي.
- 8- مراحل تطبيق استراتيجية التمكين النفسي.
- 9- مداخل التمكين النفسي.
- 10- مستويات التمكين النفسي.
- 11- نماذج التمكين النفسي.
- 12- معوقات التمكين النفسي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

في هذا الفصل سنتناول التمكين النفسي حيث يعد من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال والتطور الذي طرأ في الفكر الإداري بشكل عام سنحاول التركيز في هذا الفصل على الجانب النفسي للمفهوم من خلال طرح مجموعة من التعاريف المختلفة التي تفسر هذا الخير كذلك تطور المفهوم في الفكر الإداري وما جاء به مجموعة من العلماء والمفكرين وكيف جاء مفهوم التمكين في القرآن الكريم في كتاب الله عز وجل وبعض الآيات الدالة عليه وأهمية التمكين وأبعاده ومتطلبات تطبيق التمكين في المنظمات وأساليبه المتعددة ونماذجه المختلفة وكذلك المعوقات التي تحول دون تطبيقه كل هذا وأكثر نستعرف عليها في هذا الفصل.

1- تعريف التمكين النفسي:

تبلورت أفكار وأراء أغلب الباحثين في نهاية الثمانينات ولدالة التسعينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلا عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة الأعمال والذي يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة (1).

-تعريف: bowen and lawer: يعتبر من أهم التعريفات وأوضحها حيث عرفا التمكين على أنه «إطلاق حرية الموظف وهذ محالة ذهنية أو سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها والتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها» (2).

- تعريف ramdolph: التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي (3).

- caeless 2004: إن التمكين النفسي أسلوب إداري ولكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى أن هذا الشعور والدوافع لا تعطي للعاملين وإنما هي أشياء توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه (4).
- فالتمكين هو شعور مستمر ومتواصل لا يتوقف حيث يمكن إدراكه بنسب ودرجات متفارقة بين العاملين وليس موجود أو غير موجود لديهم، وإن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي وأن لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق هذا الهدف (5).

(1) - عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، ع 36، بغداد 2013، ص165.

(2) - عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، منشورة، المشرف: علي لونيس، 2014م، ص28.

(3) - المرجع نفسه، ص28.

(4) - المرجع نفسه، ص29.

(5) - رياض ابا زيد، ار التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن، جامعة آل البيت، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)، مج 24 (2)، 2010، ص 500.

- يرى me shane et glinow2005 : أن التمكين مفهوم نفسي يواجه فيه لناس تقرير مصيرهم بصورة أكبر والمعنى والمقدرة والتأثير بخصوص دورهم في المنظمة. (1)
- كما يرى: conger et kanungo: أن التمكين هو إعتقاد الفرد وإحالاته بعمله بحيث يحسن كفاءته. (2)
- ويضيف yuki and beeker 2006: بأن التمكين النفسي في المنظمات يدرك من قبل الأفراد العاملين الذين لديهم فرصة كافية لتحديد أدوارهم الخاصة بالعمل، وإنجاز أعمالهم بطرق ذات مغزى وتأثيرهم على القرارات المهمة. (3)
- ومن جانب آخر أشار (glor 2005): بأن فكرة التمكين النفسي ترتبط بالتركيبات والإدراكات والخيارات النفسية للفرد العامل، فالفرد العامل الذي يختار التمكين بطريقة إيجابية سيكون أكثر إنغماسا engaged في المنظمة وسيشعر بالتحسن. (4)
- وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يعيش هذه الحالة الذهنية يمتلك بعض الخصائص التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:
- 1) الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
 - 2) الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل رأي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف.
 - 3) المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
 - 4) المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة أو حتى المؤسسة التي يعمل بها. (5)

(1) عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص133.

(2) نفس المرجع، ص131.

(3) حسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، ادارة التمكين والاندماج، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص39.

(4) نفس المرجع، ص39.

(5) خبراء مجلة المجموعة العربية للتدريب، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل (المهارات الإدارية)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2014، ص12.

- أشار أحمد سيد مصطفى الى أن التمكين يعني زيادة قدرة العاملين في المنظمة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم ودون انتظار غيرهم ليتخذوا القرار ويقوموا فقط بتنفيذه. (1)

- أما (Bhatnager 2005) يرى بأنه مفتاح الابتكار والإبداع في بيئة العمل وحسب pices 2005: فإن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي وإن لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق هذا الهدف. (2)

- ويقول (menon، 2001) نتيجة للتعريفات المتعددة لتمكين النفسي فإنه يمكن تلخيصه بما يلي:

- إن التمكين هو علاقة عقدية بين الرئيس والمرؤوهين. motivational construct.

- التمكين النفسي ليس بناء عالمي Global constuct يمكن تطبيقه في كل الأوضاع والظروف ولكنه يتطلب ظروف وأوضاع خاصة للتطبيق.

- يجب أن يقاس التمكين النفسي من خلال أبعاده الأربعة: (أهمية العمل، والتأثير، والكفاءة والإستقلالية) مع إعتبار رؤية الإدارة العليا نحو التمكين.

- التمكين متغير مستمر ومتواصل الحركة بمعنى أن الأفراد لديهم شعورا مختلف ضعيف أو قوي نحو التمكين وليس أنه موجود أو غير موجود لديهم (3).

- يعرف (sprreitzer and doneson) التمكين النفسي بإعتباره مجموعة من الظروف النفسية لأفراد العاملين تهدف إلى اشعارهم بسيطرتهم على أعمالهم ووظائفهم. (4)

- أما (Mcshane et glinow 2007) فيرون أن التمكين النفسي مفهوم سيكولوجي (نفسى) يشعر من خلاله الأفراد العاملين بالمزيد من تقرير الذات (الإستقلالية، المعنى، المقدرة، الجدارة) والأثر المتعلق بأدوارهم التي يودونها في المنظمة.

- من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا الآن التمكين النفسي مفهوم نفسى (سيكولوجى) بحيث يتكون لدى الفرد من خلال حالة ذهنية يشعر بها الأفراد وبذلك يدرك أهمية عمله والتأثير فيه بحيث يزيد

(1) مختاري خليفة، سلامي ربيعة، واقع التمكين الوظيفي عند الاطباء والممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس في العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، منشورة، الجزائر، 2012، ص42.

(2) عاشور لعور، المرجع السابق، ص 29.

(3) رياض أبا زيد، المرجع السابق، ص500.

(4) حسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص 39.

من كفاءته في إطار واضح من الإستقلالية بحيث يمكن تطبيقه في كل الظروف والأوضاع ولكنه يتطلب أوضاع وظروف خاصة وهذا ما يلزم توفيره من قبل المنظمة بحيث تكون داعمة له من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم وثقافة داعمة له.

2- التمكين في الفكر الإداري:

هناك مجموعة من المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تطور مفهوم التمكين، إذ يمكننا توضيح ذلك من خلال ذكرها كآلاتي:

1) النظرية التقليدية: (الأساليب لكلاسيكية) في الإدارة:

2) الأساليب السلوكية في الإدارة.

3) الأساليب الحديثة في الإدارة.

4) ما بعد الأساليب الحديثة في الإدارة.

5) أساليب أخرى في الإدارة.

1- النظريات لكلاسيكية في الإدارة:

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في لإدارة إلى ثلاث أقسام: نظرية الإدارة العلمية، النظرية الإدارية، والنظرية البيروقراطية والتي سيتم التفصيل فيها وفقا لما يلي:

(أ) نظرية الإدارة العلمية:

كانت من طرف فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في عام 1911 قام بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا.

أما فيما يخص عملية التمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي نقيض ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروف في ذلك الوقت، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المدي.

(ب) النظرية الإدارية: (من أهم رודה نذكر: (فايول وفوليت) . (1)

1/: Henry Fayol: في عام 1916: حيث كان التركيز في نظرية (فايول) في تلك الفترة لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

(ج) النظرية البيروقراطية: ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر ماكس فيبر وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين ولتشريعات، والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى. وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة.

(2) ماري باركر فوليت: (Mary parker Follett): لقد كان صوت Follett الصوت الوحيد المختلفة في عهد المدارس الإدارية التقليدية حيث كان الإهتمام بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان، من مبادئها الإيمان الكبير بدور الموظف في المنظمة كما لك لها، لخلق شعور بالمؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة.

- لم تولي النظريات السابقة الذكر إهتمام بالجانب الإنساني حيث نلاحظ بأن التمكين ونظرية الإدارة العلمية بعيدين كل البعد فهما يشكلان متناقضان في ذلك الوقت، أما النظرية الإدارية فلا تمنح الفرد أي دور للمشاركة أو حرية التصرف، بينما النظرية البيروقراطية فتولد لدى الفرد إحساس بالعمل ولكن وفق نظام نظام رقابي صارم وهذا يتعارض مع التمكين أيضا، ولكن وفق نظام ماري باركر فوليت كان الوحيد المختلف في زمن المدارس الكلاسيكية والذي قرب مفهوم التمكين آن ذاك.

(2) الأساليب السلوكية في الإدارة: بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل عام 1920 كرد فعل للنظريات التقليدية السابقة التي لم يحظى فيها الجانب الإنساني بحظ وافر، وإن تعرضت للجوانب الإنسانية فيهدف زيادة الانتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله. (2)

(1) إيمان ببة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتمكين الاقتصادي للمرأة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسير، منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المشرفة: سلامي منيرة، الجزائر، 2012، ص9.

(2) المرجع نفسه، ص 10.

ومن هنا ظهرت نظريات أخرى إهتمت بالجانب الإنساني من قبيل الجوانب المادية والتركيز على الجوانب المعنوية أيضا وهذه التوجهات والنظريات تعتبر ذات علاقة مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية لكن مع مراعاة أن مفهوم التمكين خلال هذه الفترة هو مجرد بداية من أجل الوصول إلى مفهوم التمكين في الفكر الإداري المعاصر ومن أهم النظريات ذات التأثير في الفكر الإداري الإنساني مايلي:

1/2- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:

حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل (ظروف العمل ومستوى الإضاءة) على إنتاجية العامل ثم إتجهت من غير قصد إلى التعاون والإهتمام بالعوامل الإنسانية التي يتؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، كما سهلت ظهور العلاقات الإنسانية ومهدت لدراسة السلوك التنظيمي.

2/2: نظرية الحاجات لماسلو: (Maslow):

حيث أهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتعويض الصلاحيات وتوسيع العمل وإثراء العمل.

2-3- نظرية "X"end "Y" لصاحبها دوغلاس ماكريجور "Douglas Mc Gnegor" تعتبر

خطوة هامة تجاه التمكين حيث إفتترضت أن المديرين نوعان X،Y حيث Xتمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين وإعتماديين ولا يعملون إلا ما طلب منهم.

أما "لا" تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقية وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد حرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين، مبدعين ومتفوقين ومباردين ومشاركين وفاعلين لديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

4/2: الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس: (Chris Argyris)

تعتبر تعتبر خطوة هامة جدا اتجاه التمكين، فيرى كريس أرجريس بأن الدعوة لتمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى إستخدام مصطلح التمكين بشكل حرفي فحسب فانه كان هناك توجه لفكر التمكين منذ عام 1957 فيرى أن المدارس السابقة لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل والحل حسب رأيه يكون من خلال النظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائما التوجيه

والإشراف والمساعدة بل تجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل. (1)

-كان لهذه النظريات تأثير مهم في الفكر الإداري والتي ترى بأن الإهتمام بالسلوك الإنساني هو السبيل لضمان نجاحات مستقبلية وكذا يجعل من العاملين يحسون بالإنتماء إلى منظمات أعمالهم، كما مهدت لبروز التمكين كإستراتيجية يمكن أن تعود بالنفع على منظمات الأعمال إذا ما طبقتها.

3) الأساليب الحديثة في الإدارة:

يوجد العديد من الأساليب الحديثة في الإدارة إذ حاولنا بالنظريات التي تبرز دور الفرد داخل المنظمة وتجعله شريك فيها وليس منفذ للأوامر، ونذكرها على النحو التالي:

1/3: نظرية النظم: حيث يكون إهتمام العاملين بالأهداف العامة للمنظمة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل والمؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

2/3: النظرية الظرفية:

التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع.

3-3: حركة الجودة والتميز:

التي تعني أن يقوم المسؤول بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال الإستفادة من جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية لأن أي مسؤول لا يستطيع تحقيق قدر من الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي دون الموظف لأنه العنصر المحوري في تلك العملية، لأن الوصول إلى التمكين، يحتاج إلى انتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة لتحقيقها.

(1)-المرجع السابق، ص 11-12.

3-4- نظرية "Z":

التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى الوظائف أعلى في السلم الوظيفي والإهتمام بتخطيط المهنة والتنمية وإتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق.

5/3: المنظمة المتعلمة "3 Learning Organization المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها وترتكز على مقومات أساسية محورها ثقاف المؤسسة وقيمها وترتكز على العناصر الآتية:

1/ المعلومات وأهميتها في التعلم.

2/ روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.

3/ التمكين: وهو الذي يحزر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.

4/ المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.

5/ والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلقة منطورة باستمرار.

4) أساليب التمكين في الفكر الإداري الحديث:

لقد تم الحديث عن تطور الفكر الإداري ومارفقه من تطور في الفكر السلوكي الذي ساهم في إحتضان فكر التمكين إلى أن وصل وتبلور بشكله المعاصر في وقتنا الحاضر.

وفيما يلي يمكننا شرح أهم أساليب أو نظريات التمكين كالاتي:

1/4: نظرية سيكولوجيا التمكين (نظرية التمكين النفسي):

يعرف التمكين من ناحية سيكولوجية على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاء والإقتدار أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات من الكفاءة والإقتدار. فهو إذن تمكين بمنح الإنسان القدرة وليس توفيقا للقيام بمهام محددة فحسب. (1)

(1) المرجع نفسه، ص 12.

2/4: تفويض السلطة أو الصلاحية:

يعد تفويض السلطات مفهوما محدودا وقاصرا عن مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت يشاء ضمن أسس وقواعد رسمية محددة كما تفقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس وقيمة الواجب المناط بالموظف ومستوى تأثير الموظف وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة ولآخرين إضافة إلى النظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة إبتدائية من مرحلة.

3/4: أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة التي تضمن نطاق إشراف واسع، وتمنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

4/4: أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عند ما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والإستقلالية في إتخاذ القرار وبالرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحك والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

5/4: أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا .⁽¹⁾

(1) المرجع نفسه، ص 13.

6/4: مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

كما سبق وذكرنا من خلال الأساليب الحديثة في الإدارة بأن العمل بأسلوب الجودة الشاملة يستدعي بالضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال إنخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الإستقلالية والمساهمة في إتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا يبد من الإنخراط لجميع في هذه المسؤولية ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برامج غدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة من أجل إرضاء الزبائن.⁽¹⁾

7/4: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب الياقة ويرفض إعتقاد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر والهيكلية المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.

(1) المرجع نفسه، ص 14.

الشكل رقم (4) : يلخص مراحل تطور التمكين في الفكر الإداري.



من خلال الشكل الذي يلخص لنا مراحل تطور التمكين في الفكر الإداري، نلاحظ أن هذا الأخير نتج من خلال عملية قد تقول أنها تراكمية خلقتها نظريات فكرية تقليدية حيث كانت البداية من خلال أساليب كلاسيكية في الإدارة والتي كانت تعبر إهتمام بالغ للجانب المادي على حساب الجانب الإنساني، وكرد

فعل لها ظهرت النظرية السلوكية مع حركات فكرية أعطت مجال أوسع من سابقتها إلى التجسيد الواقعي لمفهوم التمكين في الفكر الإداري المعاصر. (1)

3- التمكين في القرآن الكريم:

لقد وردت كلمة التمكين بمشتقاتها في القرآن الكريم حيث يرجع الأصل اللغوي لمفرده التمكين إلى مكن (تمكينا) من الشيء، أي جعل له سلطانا مقدرة وبمعنى أمكن فلانا، أي سهل له أو يسر له فعله وأداءه. وعند العودة إلى كتاب الله سبحانه وتعالى نجد أن كلمة مكن ومشتقاتها وردت فيما يقرب من العشرين آية، إثنًا عشرة آية منها دار مدلول الكلمة فيها حول المعنى الذي نريده في الوصول إلى مفهوم التمكين في الثقافة العربية الإسلامية وهو (أن جعل الله سبحانه الممكن لهم خلفاء في الأرض أي أئمة الناس والولاية عليهم وبهم تصلح البلاد وتخضع لهم العباد، وتصلح في حال تولي المؤمنين) ومن شأن هذا الأمر أن يسمح للممكن لهم أن يكون لهم اليد الطولى وبسط نفوذهم على من يقع تحت إمرتهم أو إشرافهم فيستطيعوا من خلال ذلك الموقع فرض أنظمتهم وسن قوانينهم، قيسايرهم في ذلك أما طوعا وكرها من يقع تحتدائرة تأثيرهم.

ويمكن استعراض ما أنزل في كتاب الله سبحانه وتعالى من الآيات الكريمة التي أشرت إلى مفهوم التمكين وكالاتي:

قوله تعالى: ﴿وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضِعُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ ۗ﴾ (١) وَنُمَكِّنْ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِيَ فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا تَحَدَّرُونَ ﴿٢﴾ وقال سبحانه وتعالى لأصحاب الرسول الأعظم محمد صلى الله عليه وسلم «وعد الله الذين ءامنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا» (سورة النور الآية 55) وقال سبحانه وتعالى: ﴿الَّذِينَ إِنْ

(1) المرجع السابق، ص16.

مَكَّنَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾ (الحج.41)⁽¹⁾

4- أهمية التمكين النفسي:

من المحتمل أن يكون الأفراد العاملين أكثر إنتاجية ودافعية إذا شعروا بإمكانية تقديمهم مساهمات قيمة للمنظمة من خلال تقديم أفكار جديدة طرائق أفضل لأداء الأعمال، والمشاركة باتخاذ القرارات.

ويرى (Anderson and sandman 2009) أن أهمية التمكين النفسي تبرز من خلال دعمه لكفاءة ودافعية الفرد العاملين وهذا بدوره سينسحب على إكمال المهام الموكلة إليهم، لذلك فإن عملية التمكين تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على قيادة أنفسهم من خلال إستقلالية في التفكير.

وتوصلت دراسة (أبازيد 2010) وجود أثر إيجابي للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية وإن تعزيز ودعم سلوكيات الأفراد العاملين تكون من خلال غرس قيم التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية.

أما (Light، 2004) فيرى أن التمكين مهم جدا للأفراد العاملين لأنه سيكون لديهم شعورا ايجابيا ورضا وظيفي، ويرى كل من (gondal and khan 2008) وجود علاقة إيجابية بين التمكين الفريق وأداءه وإن الفرق الممكنة إلى حد كبير ستكون فرق فاعلة.

ومن جانب آخر أشار (aziz 2008) أن هناك علاقة بين التمكين النفسي والعمل الشعوري (emotional la bour) فالتمكين يمثل وسيلة ادارية تهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في التغلب على التنافر والانحراف الشعوري، كما أن الإنسجام الشعوري يمكن أن يحدث متى تبنت الإدارة المدخل النفسي للتمكين.

ويذهب كل من (martrin and bush 2006) إلى أن إرتفاع محركات الأفراد العاملين للتمكين النفسي يمكن أن تؤدي إلى تحسين مبادرات الأفراد العاملين ويزيد من مرونتهم.⁽²⁾

(1) - حسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص16.

(2) - المرجع نفسه، ص40.

5- علاقة التمكين ببعض المفاهيم:

نظرا للتطورات الكبيرة التي حضيت بها سياسة التمكين، فقد أدى ببعض الباحثين إتسمية عصر التسعينات بأنه عصر التمكين، إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مزال الغموض والتناقض الشديدين الباحثين قائما حول مفهوم سياسة التمكين وعلاقتها ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى ويمكن بيان هذه العلاقة كما يلي:

(1) التمكين والتفويض:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض لسلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ، والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل. كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بإنهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين، فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة إتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية ويوضح الجدول رقم(1) أهم الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين.⁽¹⁾

الجدول رقم (2): الفرق بين التفويض والتمكين.

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرص للمرؤوس ليقرر.
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات
المسؤولية	تظل المسؤولية، مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن وال فشل مسؤولية
القيادة	في التفويض يقاد الموظف	تتاح للموظف القيادة الذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات متاحة ومتوفرة للرئيس والمرؤوس

(1) - أبو بكر سالم ، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص35.

المحاسبة الخطأ	على إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا	التمكين يكون خيارا دائما

المصدر: أبو بكر سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق المسيرة التنافسية المستدامة- مذكرة مقدمة نيل شهادة الماجستير علوم التسيير- (جامعة سطيف 1) 2013-ص36.

(2) **التمكين والمشاركة:** تعرف مشاركة بأنها المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساومة الجماعية وإنخراط العاملين الذي يؤدي إلى إلتزامهم، وهي الممارسات التي تهدف إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات. (1)

ويخلط بعض الباحثين بين التمكين والمشاركة والمفاهيم المرادفة لها، وذلك لوجود أصول متعددة لها والتي لها إستجابات مختلفة من قبل العاملين والمديرين، إلا أنها تبقى الخطوة الأولية لتمكين العاملين- ويعتبر البعض أن المشاركة تعني بشكل رئيسي المشاركة بالمعلومات.

ونرى أن مفهوم التمكين يختلف عن مفهوم المشاركة، فوفق لتعريف التمكين فإن عملية المشاركة، هي المفتاح الأول والركن الرئيس في عملية التمكين الإداري لما لها من أهمية قصوى خاصة في الصفوف الأولى من البناء التنظيمي، الذي يعتمد على التصرف السريع في المواقف الجديدة التي تواجه العاملين فالأفراد دون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية، ويساعدوا في حل الأزمات التي تعترض سير العمل.

ويعبر مفهوم مشاركة العاملين عن الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة العليا في أي منظمة نحو دمج العاملين في النذمنظمة وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء اعمالهم وربما يؤدي الى الرضا الوظيفي وبنناء علاقات انسانية. (2)

(1)- المرجع السابق، ص36.

(2) - سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية،جامعة قناة السويس، مصر، 2008، ص82.

3) التمكين والثقة:

هناك شرط أساسي للتمكين وهو ترسيخ الثقة، فإذا كان الناس الذين تقودهم لا يتقون بك كقائد فلا يمكن أن تكون عملية التمكين ذات فعالية، والسبب في ذلك هو أن العمال يجب أن يؤمنوا بأنك تسعى إلى تمكينهم وهذا يتحقق كلما كانوا يتقون بك، لذلك فالعلاقة بين التمكين والثقة هي مهمة جدا وأساسية كما أن هناك دراسات أرجعت أهمية إرتباط الثقة بالتمكين وخاصة ثقة الموظف بالمدير لنجاح التمكين وأخرى ذكرت أهمية ثقة الموظف بالمدير، وهنا تكون العلاقة تبادلية وتكاملية. (1)

ونرى بأن الثقة هي إحدى الركائز الأساسية للتمكين الإداري، فبدونها لا يمكن أن تكون مشاركة بين الإدارة والعاملين في إتخاذ القرار.

4) التمكين والإثراء:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع في أنشطته الوظيفية بجانب الإستقلالية الحرة للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله وإتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفية، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي بعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب. (2)

6- أبعاد التمكين النفسي:

تقاربت وجهات النظر للعديد من الكتاب والباحثين حول أبعاد التمكين النفسي للأفراد العاملين حيث أشار كل من (yukiet beeker :2008، light 2004yim، 2008) إلى الأبعاد الآتية:

(المعنى، الأثر، المقدرة) (الجدارة) (الإختيار).

ويرى (Sloeum et Hellriegel، 2009، Gondal et khan، 2008) إن أبعاد التمكين

النفسي هي:

1) بشدة اليأس: potency: أي يكون الأفراد العاملين مؤهلين وقادرين على إنجاز مهامهم

المتعلقة بالعمل:

(1) - أبو بكر سالم، المرجع السابق، ص36.

(2) - المرجع نفسه، ص 37.

(2) المعنى: Meaning Fulness: من خلال تأدية مهام تتميز بكونها مهمة للأفراد وذات قيمة لهم.

(3) الإستقلالية:(Autonomy): من خلال منح الأفراد الإستقلالية في كيفية تنفيذ مهامهم.

(4) التأثير: (impact): ويشير على إدراك أهمية ودلالة (الأثر) في الأعمال المنجزة والاهداف التي تم تحقيقها.

- ويذهب (patah et al... 2009) إلى تحديد الأبعاد الآتية للمكين النفسي: (المعنى، المقدر، الأثر).

أشار كل من (johnson، 2009؛ stand et rothmann، 2009؛ martin et bush، 2008؛ rodriguez، liewell، 2009: et ed: 2009) (جلاب 2011، زاندا روس ومعاينة 2008) إلى وجود الأبعاد الآتية للتمكين النفسي وهي المعنى، المقدر (الجدارة، تقرير الذات الاستقلالية، الأثر).

(1) المعنى: فالمعنى يتضمن الإنسجام بين الفهم الشخصي للقيم، الإعتقادات ووقوعات الدور، وهذا الفهم يستند إلى المعايير أو النماذج التي يمتلكها الفرد ومدى مطابقتها لحاجته الخاصة المرتبطة بالعمل ويشير (جلاب 2011) إلى أن المعنى هو أن يهتم الفرد الممكن بعمله ويؤمن بأن ما يقوم به مهما، وأشار كل من (Dickson et lorenz .2009) إن هناك طريقة واحدة لزيادة الشعور بالمعنى وهي من خلال وضع أهداف واضحة لا تتناقض مع القيم التي يحملها الأفراد العاملين.⁽¹⁾

(2) المقدر (الكفاءة): Competence:

وتشير المقدر إلى الفهم الشخصي للقدرة على أداء المهام المعطاة للأفراد العاملين وتستند على كفاءة الدور ويركز هذا المفهوم على الإعتقاد بالقبليات الشخصية من أجل أداء المهام المناظرة بهم (johnson 2009) ويذهب جلاب 2011) إلى أن المقدر تعني ثقة الأفراد الممكنين بقدرتهم على إنجاز الأعمال المناظرة بهم بأحسن وجه وإملاكهم للقبليات التي تمكنهم من مواجهة التحديات الجديدة.

(1) - المرجع السابق، ص36.

وهناك دائما محاولات لرفع كفاءة العامل الانتاجية وزيادة سرعته في الاداء وفي الانتاجية عن طريق تشجيعه على بذل طاقة اكبر في عمله. (1) وعلى مستوى ادائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات سلم الخدمات. (2)

(3) الإستقلالية: تقرير الذات: self determination: وتشير إلى الإستقلالية والمسؤولية الشخصية وحرية التصرف للفرد العامل إزاء النشاطات التي يتضمنها العمل الذي يقوم به، وتعتبر الإستقلالية عن شعور الفرد بالحرية في الإختيار وعندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق باختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل.

(4) الأثر: impact:

ويشير إلى فهم إدراك الفرد الممكن لمقدار التأثير الذي يمكن أن يمارسه على النتائج العمل، والأثر يمكن أن يزداد من خلال السماح للأفراد العاملين باقتراح يخص بيئة أعمالهم، فالأثر يشير إلى الدرجة التي من خلالها يستطيع الأفراد العاملين التأثير على الإستراتيجية والإدارة أو النتائج التنظيمية للعمل، وإن عدم شعور الأفراد العاملين بإرتباطهم بالأهداف التنظيمية سيؤدي إلى شعورهم بإنعدام التمكين، ويضيف (احصائي وقادة 2008) إن الأثر يمثل شعور الفرد بدرجة تأثير عمله في إنجاز الآخرين لأعمالهم وفي تحقيق الأهداف التنظيمية. (3)

7- تطبيق التمكين النفسي:

يعتبر التمكين النفسي من الإستراتيجيات الإدارية الأساسية التي تعتمدها المنظمات المعاصرة بقصد تنمية مواردها البشرية وتطوير مهاراتهم من خلال العمل على الجوانب النفسية، الإدراكية ، والشعورية لذلك لابد من وجود آليات تساعد المنظمة في تطبيق هكذا إستراتيجية بطريقة فاعلة (4).

إذ يرى (Stander et Rothman .2009) وجوب خمسة مراحل لابد من مراعاتها عند تطبيق

المنظمة لمفهوم التمكين النفسي هي:

(1) - صفوان محمد المبيض، عائض بن شاني الاكلمي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري ، عمان ، الاردن، 2012، ص 16.

(2) - عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الادارية، الدار الجامعية للنش والتوزيع، الاسكندرية، 1998، ص200.

(3) - حسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص38.

(4) - حسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص43.

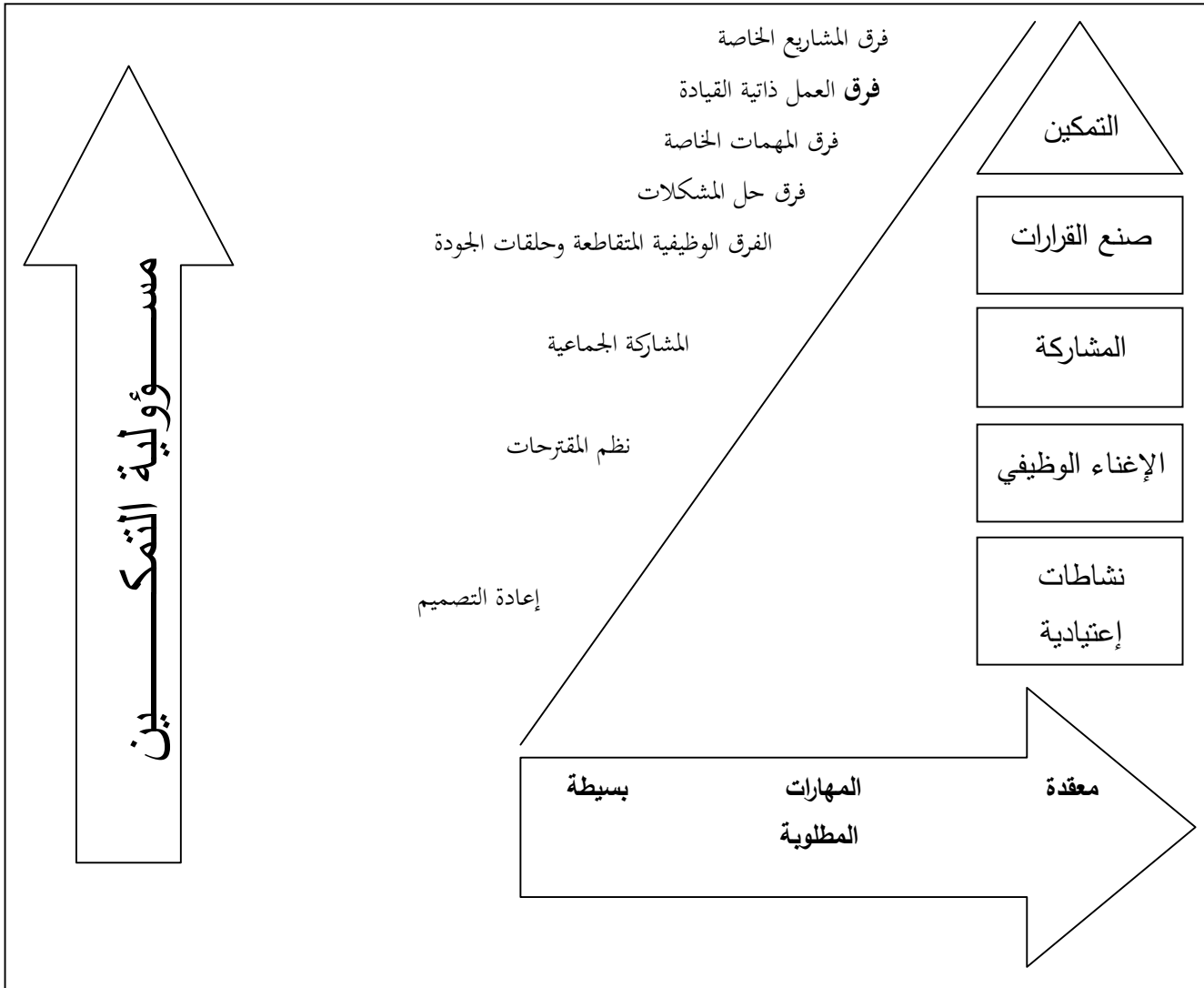
- 1) تشخيص الظروف التنظيمية المسؤولة عن شعور الأفراد العاملين بفقدانهم للقوة.
 - 2) العمل على إزالة الظروف الخارجية المسؤولة عن انعدام القوة.
 - 3) منح المعلومات للأفراد العاملين لأشعارهم بالكفاءة الذاتية.
 - 4) شعور الأفراد العاملين بالتمكين نتيجة استلام هكذا معلومات.
 - 5) ملاحظة التأثيرات السلوكية للأفراد العاملين والناجمة من شعورهم بالتمكين.⁽¹⁾
- 8- مراحل تطبيق استراتيجية التمكين وتقنياته:

وصف (GOTESH & DAVIS, 9997, 185:) مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين بما يأتي:

- 1- تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله.
 - 2- وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية.
 - 3- توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.
 - 4- اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير.
- ومن وجهة نظر (DAFT, 2001, 500:) فإن تطبيق إستراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا وعلى النحو الآتي:
- 1- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم إتجاه الأعمال المنوطة بهم.
 - 2- تشجيع مقترحات العاملين.
 - 3- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم.
 - 4- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.
 - 5- تمكين العاملين على نحو تام والشكل (3) يوضح مراحل تطبيق التمكين كما أورده (daft).

(1) - حسن دهب جلاب، مرجع سابق، ص43.

الشكل (5) التتابع المرحلي للتمكين.



المصدر: أحمد صالح، إدارة التمكين واقتصاديات، الثقة: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

عمان 2008 ص 97.

9- مداخل التمكين:

تقدم الدراسات والبحوث أطرا تحليلية متعددة لمفهوم التمكين تعتمد على توجهات الباحثين وفرضياتهم فضلا عن أهداف بحوثهم، وعن طريق هذه الأطر التحليلية يمكن إستنتاج أن مداخل دراسة التمكين تتباين بتباين الآليات المتعددة من قبل الإدارة في سعيها نحو تطبيق التمكين أولاد ومدى استعداد الأفراد العاملين لتقبل متضمناته وإنجاح اشكاله ثانيا، وقدم مجموعة من الباحثين مدخلين لإدراك وفهم التمكين منها:

أشار (ongori 2009) إلى وجود مدخلين للتمكين هما:

1) المدخل التنظيمي: ان تمكين الموظف هو أداة لتعزيز عمل الفريق في المنظمة وأن تمكين الأفراد والأعضاء في الفرق يؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وهذا يقود بالمنظمة إلى أن تكون في حالة من السعي للمنافسة مع الآخرين ضمن مجال استغلال الموارد البشرية، وأن تمكين الفرق يجب أن يكون مفهوم مركزي بالنسبة للمدراء الراغبين بتحسين أداء منظماتهم، وإن المنظمة الناجحة تسعى دائما إلى أن تصبح عبارة عن فريق كبير وممكن ويوفر تمكين الموظف فوائد للمنظمة وموظفيها. ويقدر معظم الموظفين درجة معينة من المسؤولية الكبرى وإتخاذ القرار بوصفها أحد طرق تمكينهم.

2) المدخل النفسي:

إن تمكين الموظف بشكل نفسي يؤثر على الطابع الداخلية للموظف (لتشكيل المواقفي) وسلوكه الواضح أو التعبيري مثل (مشاركة المعلومات) أو كليهما (تصور الذات) وان هذه الصيغة من صيغ التمكين هي حالة داخلية للحافز الجوهرى وقد أثبتت (kol et lee 2001) إن الحالة النفسية للموظفين مهمة جدا في عملية التمكين وجاء في نموذج (thomas et velthous 1990) بأن تمكين الموظف يعتمد على أربعة أبعاد التي أثرت على الحافز الجوهرى للشخص إزاء العمل الذي يشغله وهذه الأبعاد وهي:

- 1) المعنى: ويقصد به إستشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به والغرض منه، والحكم عليه بحسب مثاليات الفرد ومعاييره الخاصة.
- 2) المقدره: عبارة عن إعتقاد الفرد في قدرته/ قدرتها على تنفيذ مهام عمله بمهارة.
- 3) الإستقلالية وحرية التصرف: إن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالإختيار والإستمرار بسلوكيات العمل.
- 4) التأثير: إدراك المدى الذي يمكن أن يؤثر فيه الفرد على نتائج عمل المنظمة، ومن أجل أن يتم تمكين الفرد يجب أن يمر بجميع الأبعاد الأربعة أعلاه وأعلاه إعتبر (philamon2003) أن نقص بعد من الأبعاد المذكورة يفرغ أو يخفض من الحس الشامل بالتمكين. (1)

(1) عادل هادي البغدادي واخرون، مرجع سابق، ص ص145-148.

10- مستويات التمكين:

يسعى التمكين لإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري، وتحتاجه فعلا المنظمة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودراية بأن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لابد من أن تحدث من أسفل إلى أعلى لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية ويمكن التحقيق من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الإنفتاح لدى الإدارة العليا.

فقد اختلف العلماء في تحديد مستويات التمكين لكل وجهة نظيره فعلا فقد بين (2004 Kendrick) أن للتمكين ستة مستويات، يضيق كل مستوى قدر أكبر من التمكين وهذه المستويات هي:

- المستوى الأول: في هذا المستوى يكون الموظف لا يتخذ أي قرارات هامة حول خدمتهم.
- المستوى الثاني: حيث أن الموظف لا يتخذ أي قرارات مهمة حول عملهم، لكن الموظفين يخبرون بشكل دوري حول القرارات الأخرى التي ستتخذ نيابة عنهم.
- المستوى الثالث: في هذا المستوى يطلب من الموظف إعطاء النصيحة بشكل دوري بمعنى آخر (مستشار) من قبل صانعي القرار الفعليين حول القرارات المتعلقة بعملهم.
- المستوى الرابع: في هذا المستوى يبدأ الموظف شخصيا وبشكل دوري بصنع أقلية من القرارات الهامة المتعلقة بخدمتهم الشخصية وتتراوح نسبتها الاحصائية من 25%-45 من القرارات الرئيسية.
- المستوى الخامس: في هذا المستوى يقوم الموظف شخصيا وبشكل دوري بإتخاذ أغلب القرارات الجوهرية التي تشكل خدمتهم الشخصية تتراوح نسبتها من 55%-90% من القرارات الرئيسية.
- المستوى السادس: في هذا المستوى يقوم الموظف شخصيا بصورة إعتيادية بإتخاذ الغالبية العظمى من القرارات الرئيسية.⁽¹⁾

11- نماذج سياسة التمكين:

سنحاول من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة إستعراض مختلف النماذج التي تساعد على تفسير سياسة التمكين وفهمها وفيما يلي عرض لها على حساب تسلسلها الزمني.

(1) المرجع السابق، ص ص 167، 169.

النموذج الاول (conger et kanungo ، 1988)

-يهتم نموذج (conger et kanungo) ي التمكين على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بإنعدام القوة كما إفترض النموذج أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين:

الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي على تفويض للسلطة.

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

أ/ التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إنعدام القوة: ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين وهذه العوامل كما نوضحها في الشكل رقم (6) يمكن تقسيمها كما يلي:

-عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب نقل الإجراءات وسوء شبكة الإتصالات إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد.

-عوامل متعلقة بنظام المكافآت: ضعف نظام المكافآت وعدم وجود مساواة وعدالة إدارية طبقاً للتنافس بين الأفراد.

-عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة العالية في الإشراف مع محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين.

-عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الإتصال بين الإدارة والعاملين، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع إنخفاض التنوع في المهام وعدم تواجد اهداف واقعية، بالإضافة إلى إنخفاض المشاركة في إتخاذ القرار. (1)

و لإزالة تلك العوامل التي تسبب الضعف يستوجب من الإدارة البحث في محاولة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك بالأساس ومحاولة إيجاد.

إيجاد الآليات التمكينية المناسبة للتخلص من تلك الإشكاليات .

(1) - أبو بكر سالم، المرجع السابق، ص ص 38، 39.

ب- السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: ويتم وضع السياسات الإدارية الملائمة التي تهدف إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء العوامل المسببة لضعف العاملين.

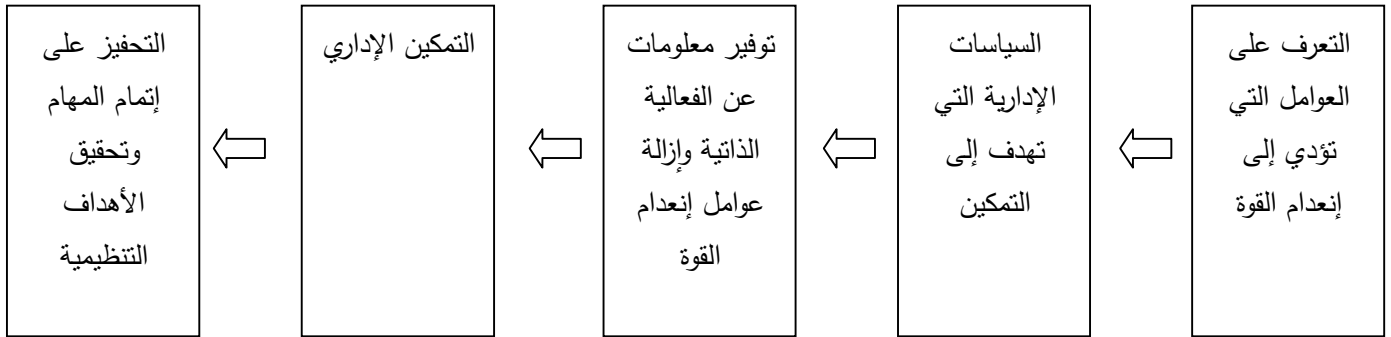
ت- توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: ويتم ذلك لإزالة عوامل إنعدام القوة كالتركيز على التجارب المنجزة والإستشارة العاطفية.

ث- تمكين العاملين: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الأفراد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول. وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفراد.

ج- التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك لما يتوفر للأفراد لرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة.

والشكل رقم (6) يوضح مختلف الخطوات المتعلقة بالتمكين كعملية ادارية كما يلي:

خطوات سياسة التمكين كعملية إدارية.



المصدر : ابو بكر سالم ، المرجع السابق، ص ص 38، 39.0

يتضح من خلال الشكل رقم (6) أنه وبعد التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إنعدام القوة يتم الإنتقال إلى الخطوة الثانية وهي وضع السياسات الإدارية الملائمة، وبعدها ولتسهيل التمكين وضمان نجاحه يتم توفير المعلومات اللازمة للعاملين وإزالة عوامل إنعدام القوة تمهيداً للبيئة التمكينية المناسبة ثم . ص ص 38-39.

نموذج (2) (tomas et velthouse)

وضع كل من (tomas et velthous) نموذجا للتمكين يعرف بالنموذج المعرفي أو الإدراكي (empowerment et cognitive) يتكون من أربع أبعاد وست خطوات ويتضمن مفهوم التمكين في هذا النموذج يتطلق من تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك بصفة مباشرة على المهمة التي يقوم بها، والأبعاد الأربعة التي يقوم عليها هذا النموذج هي نفسها التي إعتدناها في دراسة وقد تم تناولها سابقا بنوع من الشرح وهي (معنى العمل، الكفاءة، الإستقلالية، التطوير) أما الخطوات الستة المتتابعة التي حددها هذا النموذج فقد جاءت كما هو موضح في الشكل(7) أن هذا النموذج يركز على الخطوات الثلاثة الأولى في الشكل السابق حيث أن:

الخطوة(1): هي التغيير في المؤثرات الخارجية من خلال توفير المعلومات الكافية لدى الأفراد حول (تفويض السلطة، القيادة وتصميم الوظائف ونظام المكافآت) والتي تساعدهم في تحليل وظائف من حيث الأبعاد الأربعة (التطوير، المعنى، الأختيار، الكفاءة) الموضحة في الخطوة (2) وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد الموضح في الخطوة (3) وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية وهكذا.

أما الخطوة (4) فتتمثل في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد على منحنى الخبرة لدى الفرد (experience curve) ومدى إستفادته من التحليلات السابقة والتي في التجليل الحالي للمهام، كما أن الشكل (7) يوضح التأثير التبادلي بين الخطوتين (2.4) فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر. أما الخطوة (5) المتمثلة في انماط تفسير المعلومات والتي تعني بأسلوب تفسير الفرد للمعلومة المتحصل عليها وهناك ثلاثة أنماط هي:

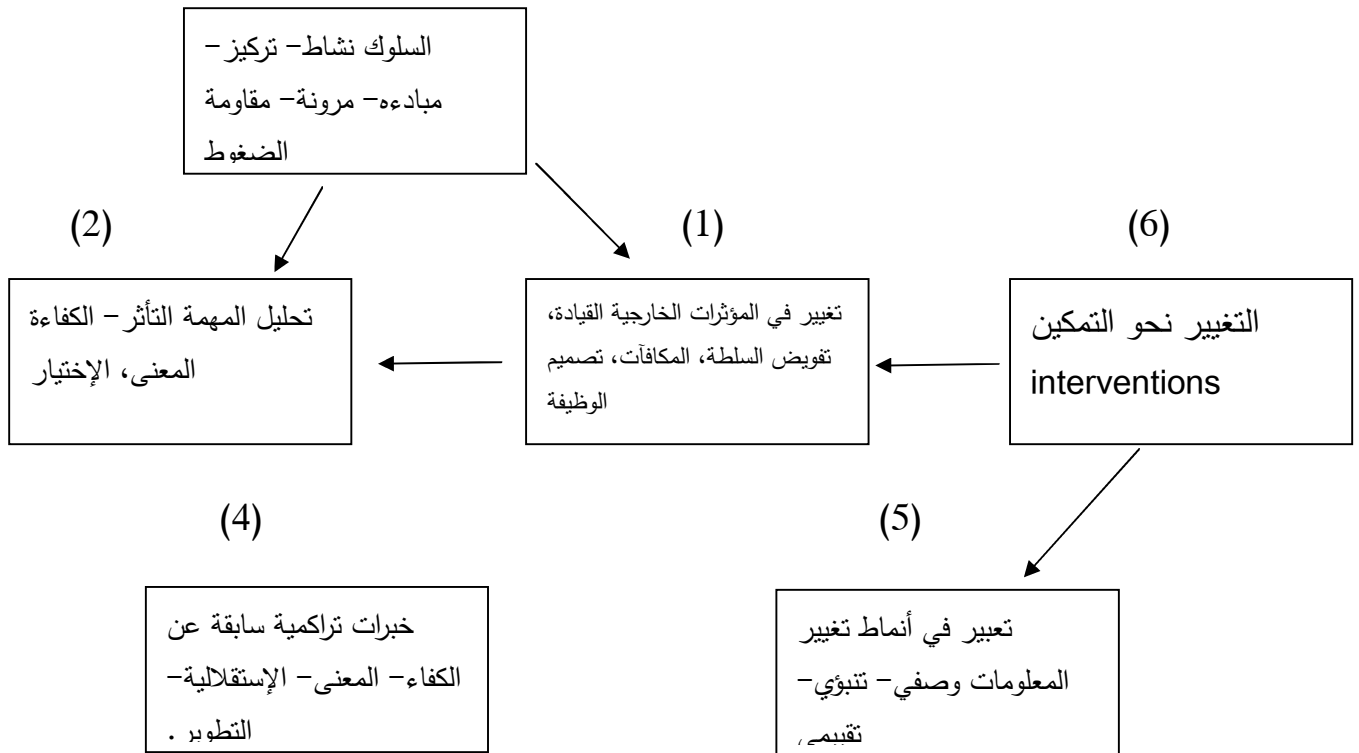
1) نمط وصفي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ولكل لا يقدم أي تعديلات أو تعليقات لأجل الوصول إلى إستنتاج بعض المؤشرات.

2) نمط تنبؤي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول الوصول إلى غستنتاج بعض المؤشرات.

3) نمط تقييمي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول إجراء تحليل بيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص والتهديدات.

سوئر نمط تفسير المعلومات للفرد في اسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها ويعد عاملا هاما جدا في تكوين غتجاهات الفرد نحو التمكين أما الخطوة(6) وهي طرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن إجراء

التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية وكذلك تغيير أنماط ونرى أن هناك إختلاف بين هذا النموذج وبين النموذج السابق (conger et kanungo) كونه يتناول التمكين كعملية غدرائية لدى الأفراد وليس كمارسة إدارية تطبقها الشركة، حيث يركز على شخصية الفرد وتأثيرها في درجة إدراك العاملين لأبعاد التمكين الاربعتن مما يترتب عن ذلك غما التغيير في سلوكيات الأفراد أو إجراء تعديلات للمؤثرات الخارجية المتمثلة في (أساليب القيادة والتفويض للسلطات وتصميم للوظائف ونظام المكافآت) الشكل رقم (7): النموذج المعرفي للتمكين:



المصدر : أبو بكر سالم ، المرجع السابق، ص ص 40-41.

النموذج الثالث: نموذج (spritezer 1995)

يعتمد نموذج (spritezer) على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها

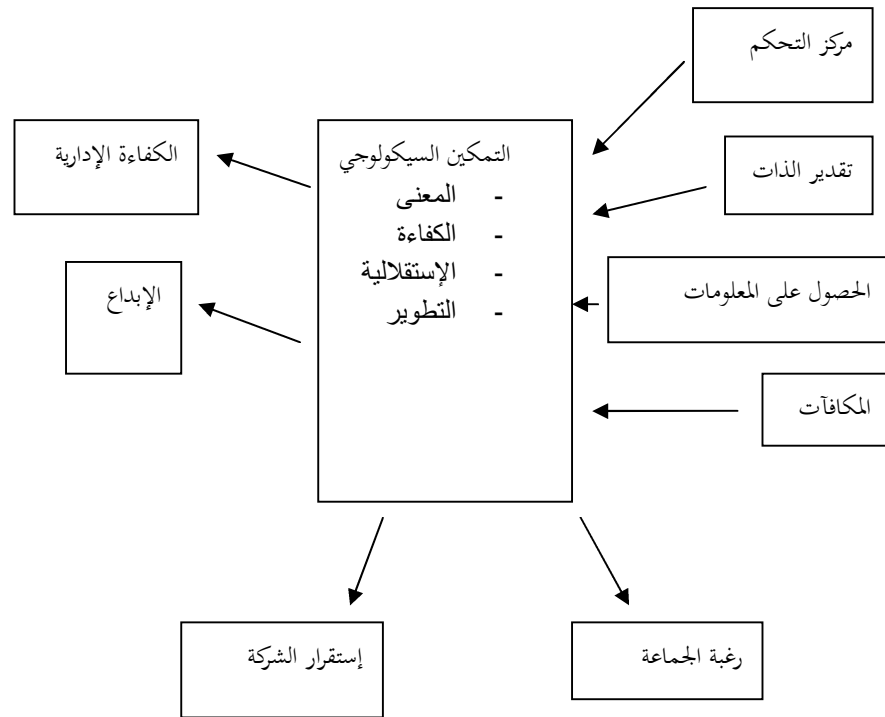
إلى:

أ/ عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.

ب/ عوامل ترجع لخصائص الوظيفية مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.

هذه العوامل تؤدي التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج كل من (tomas et velthouse) وهي (التطوير، المعنى، الكفاءة، الإستقلالية كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة وإستقرار الشركة، والشكل (8) يوضح ذلك.

الشكل (8): التمكين كعملية إدراكية.

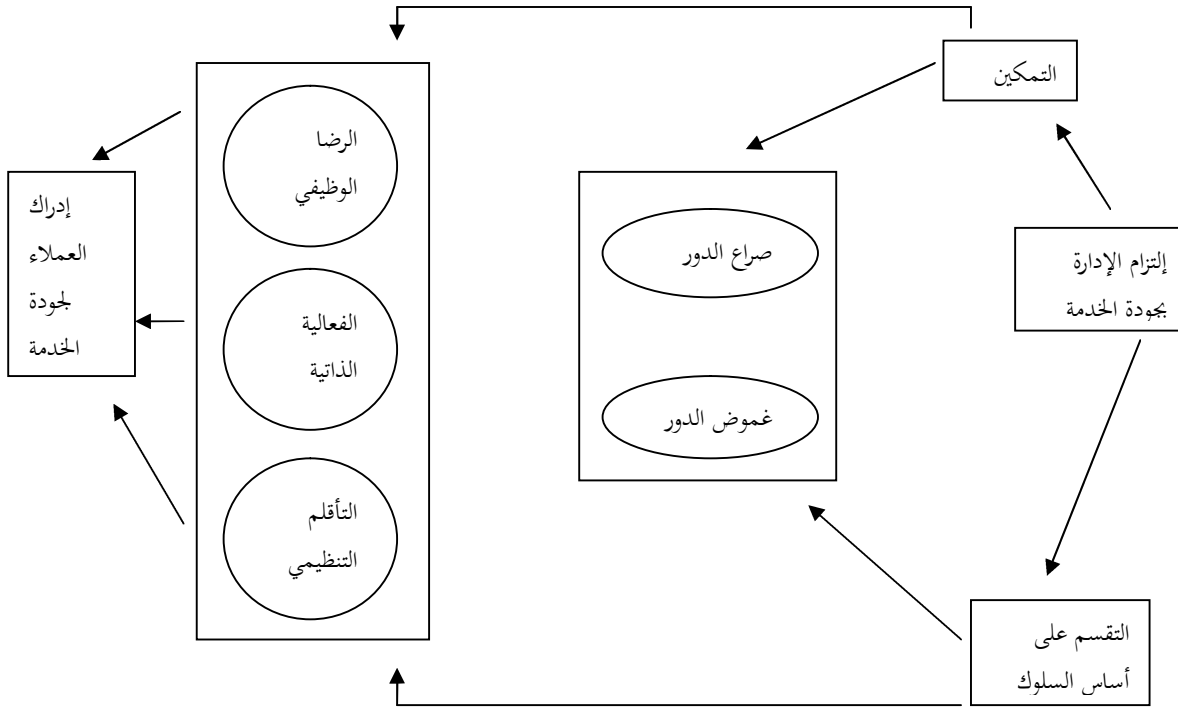


المصدر : أبو بكر سالم ، المرجع السابق، ص42.

النموذج الرابع: نموذج (hartline et ferrell، 1996):

يقوم نموذج (hartline et ferrell) على مدى إلتزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن أي وضع الجودة كمطلب إستراتيجي للمنظمة ويتطلب ذلك من الإدارة القيام بتفعيل أساليب جديدة في القيادة وتقييم الأداء ويرى الباحثان أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن كما هو موضح في الشكل رقم (9).

الشكل رقم (9): التمكين من منظور تسويقي.



المصدر : أبو بكر سالم ، المرجع السابق، ص 27.

ويتضح لنا من الشكل السابق أن استخدام أسلوب تمكين العاملين والتقسيم السلوكي يؤدي إلى:

- 1) تخفيض غموض الدور وصراع الدور والذي يؤدي بصورة غير مباشرة إلى إرتفاع الرضا الوظيفي والقدرة على التألم والفعالية الذاتية.
- 2) إرتفاع الفعالية الذاتية للعاملين مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي وقدرتهم التأقلم.
- 3) إنخفاض غموض الدور وإرتفاع الرضا الوظيفي والفعالية الذاتية والقدرة على التأقلم تؤدي إلى تقديم العاملين لخدمة أفضل للزبائن وبالمقابل إدراك الزبائن لجودة الخدمة المقدمة.⁽¹⁾

النموذج الخامس: نموذج (davis ، 2001):

إمكانية ومجال للخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه أكبر.

إقتراح (davis) نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين اعمالهم وهي:

(1) - [أبو بكر سالم ، المرجع السابق، ص ص 42، 43.

- 1) التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
- 2) التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.
- 3) التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على الشركة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.
- 4) التمكين من خلال معايير الأداء المثالي: حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.
- 5) التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من إتخاذ القرار المتعلقة بعملهم، إنطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.
- 6) التمكين من خلال التقدير والإهتمام: يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.
- 7) التمكين من خلال التغذية الراجعة، التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
- 8) التمكين من خلال الإحترام: يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل إحترام وتقدير من أجل إظهار أداء متميز.
- 9) التمكين من خلال الثقة: يرى شعور الفرد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل الموقف يواجههم.
- 10) التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيراً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد امكانية ومجال للخطأ كلما كانت امكانية التعلم لديه أكبر. (1)

6) نموذج مدخل تمكين العاملين فيتحسين إدارة الأزمات للظاهر العتيبي عام 2004.

لكي يتم التسبيق لناجح لهذا النموذج، لابد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل عملية التمكين وأثنائها وبعدها وهي:

(1) - أبو بكر سالم ، المرجع السابق، ص 44.

الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في رؤسيتهم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنهم توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ويمكن الإعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والإختبار فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

الدعم الإجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسيتهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة وبمرور القوت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

الأهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

فرق العمل:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات وإحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، كما تؤخذ بجدية إن فرق المهام يعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنه يتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في إتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنع المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها، وإلا فسوف ينتهي تمكين السلطة قريبا.

الإتصال الفعال:

يعد الإتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك إلتزام، وبدون إلتزام لن يتحقق التمكين.

التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة من وظائفهم، إن تمكين الموظفين يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة ولعل من الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو التدريب على تحمل المسؤولية، والتدريب على كيفية تطبيق مبدأ الشورى، وكيفية تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي الذي دعا إليه الإسلام.

مكافآت الموظفين:

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأنه سلوكه وتصرفته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.⁽¹⁾

النموذج السابع (anderson) وزميله (sandmann) عام (2009):

قدم anderson وزميله sandmann عام (2009) نموذج من ممارسات التمكين في شركات الشباب، ورؤا أن البيئة التي تعتنق عملية التمكين تؤدي إلى تطور القيادة الشابة من خلال ربط مفاهيم التمكين بشركات الشباب وبشكل عام حدد وثلاث فئات تنمي أو تقلل من الشعور بالتمكين وهذه الفئات هي:

(1) العمل إن أحد الخيوط المشتركة ما بين جميع الدراسات هو الحاجة لخلق سياق يعتقد فيه الأفراد بأنهم يمتلكون السيطرة على سلوكياتهم فيما يتعلق بالمهام وكيفية القيام بها وعندما يدرك الأفراد المدى الذي يحددون فيه المخرجات فإنهم سوف ينظرون إلى أنفسهم سبب رئيسي فيها مما ينمي إلتزامهم

(1) - عادل هادي البغدادي واخرون ، المرجع السابق، ص 145، 148.

اتجاه العمل والمنظمة، حيث تزداد الموهبة عندما يتشاطر الأفراد القرارات الرئيسية التي تؤثر في عمل المنظمة، وإن أسلوب القائد يلعب دورا في خلق هذا السياق لاجل تقرير المصير.

ب/ الأفراد:

ركزوا على اعطاء اسبقية متعلقة بإحترام الذات وقدرة الفرد وأشارا إلى الحاجة للأفراد ذوي المقدرة لأداء المهام بشكل ماهو- وركزت هذه الفكرة على إحترام الذات وإن الأفراد يجب أن يعرفو قدرتهم لاداء المهمة وينظروا لأنفسهم كمصدر ثمين ملئ بالموهب التي يمكن أن تساهم في المنظمة.

ج/ المنظمة:

يكون الأفراد ممكنين بشكل أكبر عندما يمتلكون المعلومات حول أداء المنظمة حيث يزداد احساس الأفراد بالتمكين عندما يفهموا رسالة المنظمة وفي المقابل يصبحوا قادرين على تحديد مهامهم ضمن الصورة الأكبر لعمل المنظمة وإن عملية التمكين تزداد عندما يمتلك الأفراد حق الوصول إلى التغذية المرتدة المتعلقة بالأداء الخاص بالمنظمة وفرق العمل، وبامتلاكهم للمعرفة الخاصة بأداء وحدتهم من أجل إتخاذ والتأثير في القرارات.⁽¹⁾

12- معوقات تطبيق التمكين:

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:

- (1) غياب تفويض السلطة.
- (2) الرقابة الشديدة عن قرب على العاملين.
- (3) الإهتمام الضعيف من جانب الإدارة بالمكافآت الإضافية والأمان الوظيفي للعاملين.
- (4) نظرة الإدارة لعملية التمكين على أنها مجرد جزء من برامج التدريب والتطوير.⁽²⁾
- (5) ليس كل الأفراد يرغبون بكونهم ممكنين.
- (6) عدم قدرة العاملين على إتخاذ قرارات مسؤولة.

(1) - عادل هادي البغدادي وآخرون ، المرجع السابق، ص 149.

(2) - مصعب بن الهادي القثامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم الادارية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2009، ص ص 23، 24.

- (7) إرتفاع تكلفة الإختيار والتعيين وكذلك بطئ التدريب وارتفاع كلفته كما أن المنظمة التي تعاني من إرتفاع معدل دوران العمل فيها تعاني من صعوبة في التطبيق إستراتيجية التمكين.
- (8) ضعف الدافعية إتجاه العمل.
- (9) عدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية.
- (10) شعور بعض العاملين بالتخوف وعدم الإستعداد لتحمل المسؤولية وعدم تقبل نكرة التغيير والإلتصال عن الإدارة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المناطة بهم.
- (11) تخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينهم للعاملية في المستويات الإدارية الدنيا.⁽¹⁾
- (12) إن بعض الإدارات مازالت متمسكة بالبناء البيروقراطي التقليدي.
- كما أشار (جاد الرب 2009) إلى عوامل فشل التمكين وهي:

-أسلوب يتعلق بالإدارة الذاتية: حيث يجب أن يمتلك الموظفون الممكنون أسلوب عمل يتعلق بالإدارة الذاتية ويمتلكون روح الفريق حيث يقوم الموظفون بتأدية وتنفيذ وتحمل المسؤولية من القرارات المرتبطة بأعمالهم.

(2) المهارات: يتم تدريب الموظفون الممكنون من أجل حصولهم على مهارات حل المشاكل والإلتصالات المؤثرة، حيث يواجهون السياسات غير الكفوءة ويحددون المشاكل.

(3) التمكين من خلال القيادة: يتم تنشئة الموظفين الممكنين ضمن إطار المنظمات الخاصة بالتمكين من خلال القادة المتمكنين بوصفهم محفزين ينشأ الموظفين ضمن ثقافة تمكين ويتم تعزيزهم بواسطة تطبيقات ادارة التمكين ويتوقع من الموظفين أن ينشأوا ضمن هذه الظروف.⁽²⁾

(1) - أبو بكر سالم، مرجع سابق، ص ص 33، 43.

(2) - عادل هادي البغدادي، مرجع سابق، ص 27.

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا في هذا الفصل للمفاهيم المختلفة للتمكين النفسي وموقعها في الفكر الإداري، إتضح بأن لسياسة التمكين سياسة صالحة للعديد من الدراسات والأبحاث المعمقة وذلك للكشف عن خصائصها ومراحل تطبيقها وما يتطلبه كل مستوى لتجسيد هذه السياسة، كما أن تعدد نماذج التمكين قد خلق آراء مختلفة حول هذه الأخيرة.

حيث تبين أن مصطلح التمكين يعتبر من المصطلحات الحديثة التي طرحت روح الفريق والتعاون والثقة بالنفس ومن هذا ينطلق إبداع الأفراد نحو العمل وبت روح المبادرة والتفكير المستقل، المنظمات المبادرة بهذه السياسة تمنح الموظف نوع من الحرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يؤديه، حيث تعد سياسة التمكين أكثر من مجرد تفويض للصلاحيات أو المسؤوليات لكنها أيضا مشاركة فعلية للفرد العامل ودعوته يصدق للمشاركة في إتخاذ القرار خاصة القرارات الهامة المتعلقة بالعمل الذي يقوم به.

- كما إتضح أن مفهوم التمكين من المفاهيم التي ذكرت كثيرا وبمصطلحات مختلفة ومعاني متعددة في القرآن الكريم وفي أكثر من آية بحيث أن للمسلمين الإستفادة من القرآن الكريم في تسيير منظماتهم إنطلاقا من أصغر منظمة وهي الأسرة إلى المنظمات الأخرى الخاصة بالعمل وذلك بالتمكين فكريا وإجتماعيا وعلميا وإداريا وحتى عمليا، ذلك لأن هذه السياسة تعتمد على ركيزة هامة وأساسية وهي الثقة المتبادلة بين العامل والإدارة وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات والمعلومات المتعلقة بالعمل والتحفيز، فكلما تعززت عملية التمكين فإن تصل إلى درجة أرقى بالعنصر البشري وهي الولاء والإنتماء، كما يكرس الموظف كل طاقته وإمكانياته من أجل خدمة المنظمة والسعي وراء نجاحها وغزدهاها والعمل على حفظ بقائها.

- وفي الأخير تبين لنا أن للتمكين النفسي أبعاد مختلفة، ومداخل متعددة فمنها الإجتماعي ومنها التنظيمي وكذلك النفسي بحيث تمثل البعض منها الجانب الخاص بالموظف والذي يستشعر معنى العمل أهميته بحيث تكون هذه العملية فرصة لتنمية وتعزيز قدراته تحقيق ذاته وإثباتها أمام الإدارة بحيث يشعر باحترامها له.

- ومنها ما هو متعلق بالمنظمة وذلك لأن عملية التمكين تؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل بحيث يصبح لها فرصة أكبر للتطوير والتغيير والتجديد ولذلك لمواكبة التسارع الحاصل في البيئة من

تغيير منافسة. وهذا لأن الموظف الممكن يكون على إستعداد للتكيف مع برامج وخطط المنظمة نحو التغيير والتطوير، وتتكون لديه يساعد في عملية التجديد والإبداع من خلال ما يتمتع من روح المبادرة وتحمل المسؤولية.

- وهذا لأن المؤسسات اليوم أصبحت تتنافس من خلال الرأس المال البشري فقد أصبح الموظف يعد عنصر للدعم والتميز بالنسبة للمؤسسة وأي تفوق أو تميز للشركة والموظف دور فيه ولذلك لتعزيزه لرؤية المؤسسة نحو التنمية المستدامة.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1 . التعريف بالمؤسسة .
- 2 . حدود الدراسة .
- 3 . منهج الدراسة .
- 4 . عينة الدراسة .
- 5 . أدوات الدراسة .
- 6 . المعالجة الإحصائية .

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعدما سلطنا الضوء على موضوع الدراسة خلال الطرح المعمق للجانب النظري في الفصول السابقة سنتطرق في هذا الفصل للجانب التطبيقي أو الميداني ، والذي يعتبر من أهم الخطوات التي تبنى عليها كل الدراسات حيث في هذا الفصل يقوم الباحث بنفي أو إثبات صحة فرضياته وصحة الحقائق التي يقوم الباحث بدراستها ، وسوف يتم في هذا الفصل التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأهم الإجراءات المنهجية التي تم من خلالها البحث .

(1) التعريف بالمؤسسة :

سنتطرق في هذا العنصر لنشأة المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر أي المؤسسة الأم التي تحوي تحتها مجموعة من المتعاملين ، بعدها سنتطرق لمجمع مؤسسة موبيليس (بسكر) كتالي :

❖ نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر :

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليبري، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

أهدافها :

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر: سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

نشاطاتها : و تتمحور نشاطات المجمع حول:

. تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية

. تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

. إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

كما ان المؤسسة تحوي عدة فروع منها saticom ، ATE ، Mobilis ، Comintal ، ATS

❖ مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس :

هي فرع من مجمع إتصالات الجزائر و أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت

إستقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003تسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها :

- تقديم أحسن الخدمات.

- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.

- الإبداع.

- تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا مامكنا تحقيق أرقام أعمال مهمة و

توصلها، في وقت قصير، إلى ضم 10ملايين مشتركة و باختيارها و تبنيتها لسياسة التغيير و الإبداع ،

تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة

للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة.

. موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائننا، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "

أينما كنتم".

هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية

المستدامة و بمساهماتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، لإلتزامها بتعمل دورها

الجماعي مساهمتها في حماية البيئة و هذا بالرجوع إلى قيمها لأربعة :

الشفافية، الوفاء الحيوية و الإبداع موبيليس المتعامل هو أيضا :

- تغطية وطنية للسكان
- أكثر من 120 وكالة تجارية.
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة.
- أكثر من 5000 محطة تغطية B T S
- أرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية.
- الإبداع الدائم و تطوير لعروضها و لخدماتها المختلفة : فوسطو , سلّني , خدمة الرسائل المصورة و الصوتية MMS و خدمة 3 G, GPRS ...
- إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية : " أرسلني , راسيمو , رصيدي , بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق."
- تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية ، مبدعة ، و فية و شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر .

يعمل الموظفون على فوجين :

. الفوج الاول : يعمل من سا 8 إلى سا 14

. الفوج الثاني : لعمل من سا 14 إلى سا 20

وحسب ما ادلى به مدير المؤسسة فان المؤسسة تتكون من ثلاث مصالح :

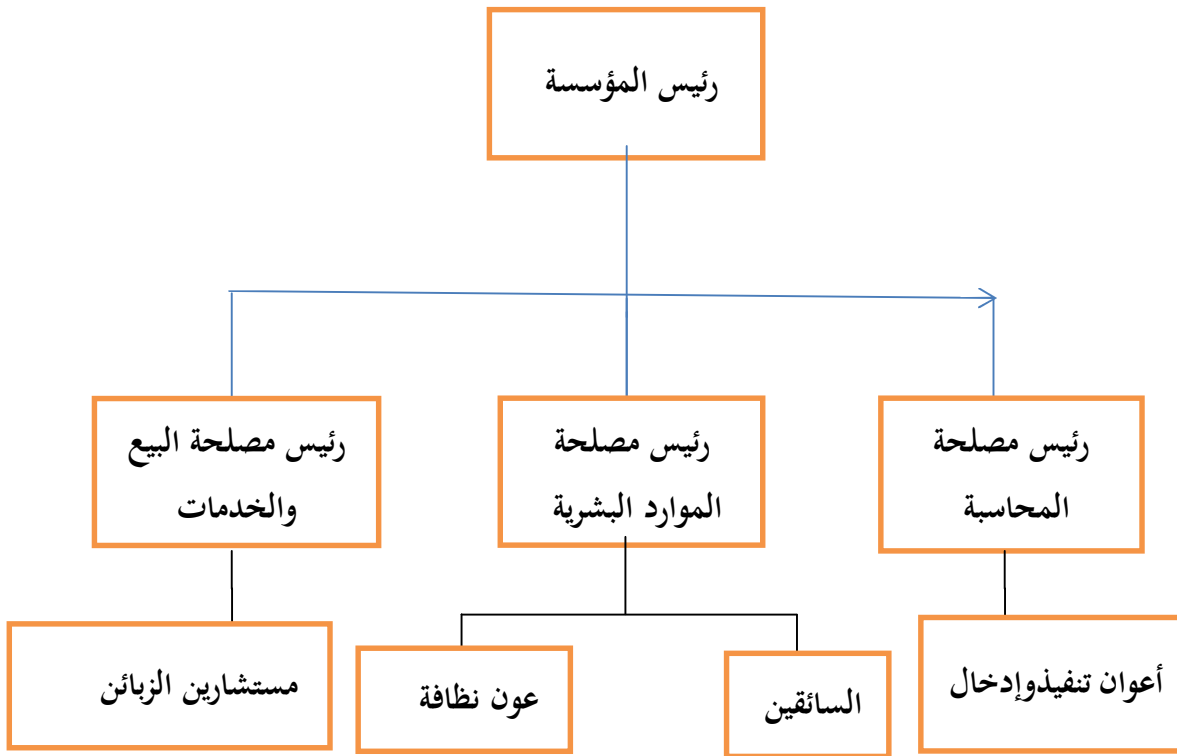
• مصلحة البيع والخدمات

• مصلحة الموارد البشرية

• مصلحة المحاسبة

وهذا ما يوضحه الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس (بسكرة) في الشكل رقم

(10) كالتالي :



الشكل رقم (10) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس .
حدود الدراسة :

قمنا بإجراء البحث وفقا للحدود التالية :

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2016 / 2017 ابتداء من ديسمبر 2016 ، ونزلت الباحثة للميدان في مارس 2017 وخلال هذه الفترة تم التعرف على ميدان الدراسة ، وبالتالي تمت عملية جمع المعلومات حول عينة وموضوع الدراسة .

الحدود البشرية: وتشمل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس (بسكرة) .

الحدود المكانية: تمثلت في مؤسسة موبيليس الوكالة التجارية (بسكرة) .

(2) منهج الدراسة :

والمنهج بمعناه الفني العلمي والاصطلاحي الدقيق يقصد به " الطريق الأقصر والأسلم للوصول الى الهدف المنشود " . كما يعرف بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة أما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها إما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون عارفين بها . ويستخدم الباحث المنهج المناسب لموضوعه انطلاقا من طبيعة الموضوع كون اختلاف المواضيع يستوجب

اختلاف المناهج المستخدمة ومن هذا المنطلق تتعدد وتختلف المناهج المستخدمة في البحوث النفسية. وقد جاءت دراستنا الحالية للبحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر (بسكرة)، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي، حيث يقوم المنهج الوصفي على جمع ومعلومات و تفسيرها للوصول الى تعميمات مقبولة ، او دراسة و تحليل الظاهرة من خلال تحديد خصائصها و أبعادها و توصيف العلاقات بينها ، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها . وفي هذا الصدد يعرف محمد عبيدات المنهج الوصفي بعبارة منهاج يعتمد عليه الباحث قصد جمع الحقائق عن موضوع البحث وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية ومن ثم الوصول إلى تعميم بشأن موضوع البحث ومن ثم يعتمد الباحث في ذلك على مختلف طرق جمع البيانات كالمقالات الشخصية والملاحظات والاستبيان .

(3) عينة الدراسة :

تمت الدراسة على عينة تتكون من 20 موظف وموظفة في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس الوكالة التجارية (بسكرة) ، وقد تم اختيارها بطريقة العينة المسحية ، حيث شملت الدراسة مجتمع البحث بكامله والمكون من 20 موظف وموظفة لدى مؤسسة موبيليس .

(4) أدوات الدراسة:

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي وذلك لكونها المرحلة التي يتم فيها جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة ، لهذا وجب فيها الاعتماد على مجموعة من الأدوات ، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان في عملية جمع البيانات ، حيث هذا الأخير أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث ، حسب أغراض البحث .

ويعتبر الاستبيان من إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات، وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين .وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على استبيان خاص ص بالتمكين النفسي وآخر خاص بالثقافة التنظيمية كالتالي :

الاستبيان الأول : والمتعلق بالثقافة التنظيمية ، تم إعداد هذا استبيان بعد الإطلاع على الجانب النظري الخاص بالثقافة التنظيمية ، كذلك الدراسات السابقة ، وتم تصميم الاستبيان من طرف الطالبة والذي يتكون من 25 بند موزعين على أربعة محاور كمايلي :

وذلك بعد تكييف الإستبيان لما يناسب ويتلاءم مع مجال دراستنا وعينة البحث كما تم عرضه على مجموعة من الأساتذة في التخصص ، أصبح الإستبيان يضم 25 بند موزعين على أربع محاور كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (3) وصف محاور إستبيان الثقافة التنظيمية .

المحاور	العنوان	العبرة
المحور الأول	القيم التنظيمية	(6 . 5 . 4 . 3 . 2 . 1)
المحور الثاني	المعتقدات التنظيمية	(12 . 11 . 10 . 9 . 8 . 7)
المحور الثالث	الأعراف التنظيمية	(19.18.17.16.15.14.13)
المحور الرابع	التوقعات التنظيمية	(25. 24. 23. 22.21. 20)

➤ **الإستبيان الثاني: المتعلق بالتمكين النفسي ،** والمستنبط من مقياس التمكين النفسي للباحث عاشور لعور والذي بدوره أخذ من دراسة الباحث رياض أبا زيد حيث هذا الأخير صممه بالإعتماد على المقاييس التي صممها سبريتزر (1995) **Spreitzer** و **Hartmann** وهارتمان (2002) ، حيث تم تعديله وفقا لما يتماشى مع الدراسة والبيئة المحلية والمؤسسة محل الدراسة .

يتألف المقياس من من 24 بند موزعين على أربعة محاور كمايلي :

. أهمية العمل : يتكون من ست بنو (6 . 5 . 4 . 3 . 2 . 1)

. الاستقلالية : يتكون من سبعة بنود (12.11 . 10 . 9 . 8 . 7)

. الجدارة (الكفاءة) : يتكون من ست بنود (18 . 17 . 16 . 15 . 14 . 13)

. التأثير : يتكون من ست بنود (24 . 23 . 22 . 21 . 20 . 19)

وبعد عرضه على مجموعة من الأساتذة في التخصص وتكييف الإستبيان لما يناسب ويتلائم مع مجال دراستنا وعينة البحث وأصبح المقياس يضم 21 بند، موزعين على أربع محاور كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (4) : وصف محاور مقياس التمكين النفسي

المحاور	العنوان	العبارات
المحور الأول	أهمية العمل	(5 . 4 . 3 . 2 . 1)
المحور الثاني	الإستقلالية في العمل	(10 . 9 . 8 . 7 . 6)
المحور الثالث	الكفاءة(الجدارة)	(16 15. 14 . 13 . 12 . 11)
المحور الرابع	التأثير في العمل	(21 20 . 19. 18. 17)

وقد تمت الاجابة على الاستبيان وفقا لتدرج ثلاثي على طريقة ليكرت (موافق . محايد . غير موافق
 وصحح على التوالي (3 . 2 . 1) لل فقرات الايجابية (3 . 2 . 1) لل فقرات سلبية التصحيح .
 •درجات الاستبيان : يشمل الاستبيان على 3 درجات .

الاجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجات	03	02	01

(5) الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

يتناول هذا الجانب الخصائص السيكومترية للأداة من حيث صدق الاستبيان والذي يتبعه صدق المحكمين وصدق المحتوى (الظاهري) وصدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) ومن ثم ثبات الاستبيان والذي يتضمن التجزئة النصفية وهذا للخروج بالاستبيان في صورته النهائية .

1: حساب صدق المقياس :

ينبغي على الباحث التأكد من صدق الاستبيان ، أي التأكد من قدرته على قياس الغرض الذي أعد لقياسه ، وذلك من خلال البحث عن العلاقة بين أداء العينة وبين الوظيفة السلوكية للاستبيان . وقد تم الاعتماد على صدق المحكمين بحيث يمكن حساب صدق الاستبيان بعرضه على عدد من المختصين والخبراء في الميدان الذي يقيسه الاستبيان لإبداء ملحوظاتهم وآرائهم حول شمولية محاوره ، وكفاية فقرات كل محور ، ومدى انتسابها إليه ، ودرجة دقة ووضوح كل فقرة فيه ، وإجراء التعديلات التي يشار عليه

بها . فإذا قال الخبراء أن هذا الإختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه ، فإن الباحث يستطيع الإعتماد على حكم الخبراء .⁽¹⁾

ولحساب مدى صدق اداة الدراسة اعتمدنا على :

1.1. صدق المحتوى : (الظاهري)

لقد راعت الباحثة في حساب صدق الاستبيان على صدق المحتوى باعتباره من اكثر انواع الصدق شيوعا من حيث الاستخدام ، وايضا تاكيد العديد باحثين على اهميته فقد تم الاعتماد عليه من طرف الباحثة باعتباره استدلال على مصداقية الاستبيان في صورته الاولية ، وقد تم عرضه على عدد من المحكمين في التخصص ، وقد تكونت عينة المحكمين من 05 أساتذة في علم النفس العمل والتنظيم وعلم النفس العيادي (أنظر للملحق رقم 01) ، للتأكد من مدى سلامة العبارات وسلامة صياغتها اللغوية ، ومدى قياس البنود وإتساقها مع موضوع الدراسة ، وقد إستجابة الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء مايلزم من حذف وتعديل وازافة في ضوء المقترحات المقدمة حيث كان الاستبيان في صورته الاولية متكونا من 50 عبارة ، وتقلصت الى 46عبارة ، اذا اعتبر الاساتذة المحكمين 04 عبارات انها مكررة وغير وضحة ، وعلى ضوء ذلك أعادة الباحثة النظر في صياغة بعض العبارات ، وفك العبارات المركبة وايضا حذف البنود المكررة ،حيث تم حساب نسبة الإتفاق حول البنود بتطبيق معادلة " لاوشي" والتي مفادها :

قانون معادلة لاوشي :

$$\text{صدق البند} = \frac{\text{مجموعة نعم} + \text{مجموع لا}}{\text{عدد المحكمين}}$$

عدد المحكمين

$$\text{صدق الاستبيان} = \frac{\text{المجموع الكلي للبنود}}{\text{على عدد البنود}}$$

على عدد البنود

(1) - وائل عبد الرحمان النل ، عيسى محمد قحل ، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دار الحامد ،

وبتحويل النتائج إلى نسب مئوية بلغت نسبة اتفاق المحكمين على صدق الاداة كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (5): يوضح نسبة الاتفاق في عبارات استبيان الثقافة التنظيمية والتمكين النفسي .

1- الثقافة التنظيمية:

نسبة الاتفاق	العبرة	الرقم		
100	يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة	1	محور	
60	يتقاسم الموظفون المعلومات التكنولوجية وهم منفتحون على الأفكار الجديدة	2	القيم	
60	تهتم الإدارة بنشر لوحات جداريه توضح أسلوب العمل	3		
60	يتم تكريم الموظفين الذين يساهمون في بناء العمل كل فرد في اختصاصه	4		
100	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل بالمنظمة	5		التنظيمية
100	تدريب كموظف على أساليب تقلل من الضغوط الناتجة عن العمل كالتأمل, الاسترخاء, الإدارة الفعالة للوقت...إلخ	6	المعتقدات التنظيمية	
100	يتم تصميم برنامج العمل بشكل يجعل الموظفين أكثر إستمتاعا به ويشعرهم بأنهم يقومون بعمل له قيمة ومعنى	7		
100	يخطط المسؤولون بالمنظمة جيدا للمستقبل	8		محور
100	يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في إتخاذ القرار	9		المعتقدات التنظيمية
100	أمتلك كموظف المهارات اللازمة التي تؤهلني لإنجاز مهام وظيفتي ذاتيا بدون الحاجة إلى استفسار من الإدارة العليا	10		
100	يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية ونافعة لعمله	11		
100	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين في بيئة العمل	12		

100	تعمل القواعد الادارية على سهولة انجاز الاعمال في المنظمة	13	
100	تناسب الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين في المنظمة مع حجم مسؤولياتهم	14	
100	الأعراف السائدة بين الموظفين تسعى إلى التكيف مع التطورات المستحدثة في بيئة العمل	15	محور
100	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة في الأعمال الإلكترونية بإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم	16	الاعراف
100	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع	17	
100	يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التحدي وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل	18	التنظيمية
100	ينظر المدراء إلى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم	19	
100	الأعراف السائدة بين الموظفين تعمل على تفعيل إنجاز الاعمال	20	
100	تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين بالحوافز المادية والمعنوية	21	
60	يبادر الموظفون ذاتيا بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في إستيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية ذات صلة بأعمالهم	22	محور
100	يكافأ الأداء المميز للموظفين في المنظمة بسخاء	23	التوقعات
60	يتصرف المسؤولون في المؤسسة بطريقة توضح أنهم في موقع مسؤولية	24	
60	يتقبل رئيسك أفكارك الجديدة بصدق ورحب	25	التنظيمية
100	تحصل على معلومات من الإدارة تساعدك في اتخاذ القرارات	26	
60	ثقة رئيسك بك تطلق العنان لقدراتك الإبداعية	27	

2- التمكين النفسي:

100	أشعر أنني أشارك مشاركة فعالة في تحقيق نتائج المنظمة	28	محور اهمية العمل
100	يعد عملي من أهم الأعمال في المنظمة	29	
100	أشعر أنني أستخدم وقتي في عمل مهم	30	
100	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية	31	
100	ممارستي العمل في المنظمة يمنحني الشعور بالراحة النفسية	32	
100	أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي	33	محور الاستقلالية
100	أمتلك الصلاحية في إتخاذ القرارات اللازمة دون الرجوع إلى رئيسي	34	
100	أشارك في صياغة محتوى وظيفتي	35	
100	تتمركز السلطة في مؤسستي في يد الرؤساء	36	
100	أعتبر نفسي في كثير من المواقف أنني أنا المسؤول	37	
100	أبذل جهود كبيرة في تطوير قدرات الموظفين بالمنظمة من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة	38	محور الكفاءة في العمل
60	أتحمل في وظيفتي المسؤولية المباشرة على النتائج المحققة	39	
100	لدي المهارة اللازمة للنجاح في عملي	40	
100	أنا على استعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط	41	
100	أستطيع مواجهة التحديات أثناء القيام بعملي	42	
100	لدي الثقة بالنفس بأنني سأنجز عملي بكفاءة	43	التأثير في العمل
100	غالبا ما أحقق سرعة في الإنجاز عندما أعمل الأشياء بنفسي	44	
100	يفتخر الموظفون من جميع المستويات بالعمل بالمنظمة	45	
60	تشتهر المنظمة بتميزها في الاداء الجيد	46	
60	هناك بحث متواصل في المنظمة عن طرق القيام بالمهام بصورة اكثر فعالية	47	
60	أستطيع التأثير على القرارات المتخذة في مصلحتي	48	في العمل
100	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي	49	
100	أشارك في حل بعض المشكلات الطارئة في المنظمة	50	

تقدر نسبة اتفاق المحكمين على الاداة ب: 91,2 % .

من خلال النسب المعبرة عن الأسئلة التالية أرقامها (06 . 11 . 46 . 47) تم حذفها ليبقى الاستبيان يحوي 46 بند وعليه تقدر نسبة الاتفاق ب 0,91 أي أن نسبة اتفاق المحكمين على الأداة بلغ 91 % .

2. 1 . صدق الاتساق الداخلي : (الصدق البنائي)

بعد التأكد من صدق المحتوى لأداة البحث قامت الباحثة بحساب الصدق البنائي ويؤدي هذا الاختبار إلى الوصول ألى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة ، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر ، مما يساعد على الوصول الى تنبؤات معينة في مجال الارتباط ، يتم هذا الاسلوب باستخدام معامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالبعد الذي تنتمي له هذا من جهة ومن جهة ثانية ، حساب معاملات الارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان .

أ . صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان الثقافة التنظيمية

جدول رقم (6) : ارتباطات درجات أبعاد استبيان الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للاستبيان

البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	**0,719	0,01
المعتقدات التنظيمية	**0,693	0,01
الأعراف التنظيمية	** 0,847	0,01
التوقعات التنظيمية	**0,676	0,01

تبين من الجدول (5) أن جميع أبعاد استبيان الثقافة التنظيمية الثلاثة حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى دلالة (0,01) ، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0,67 . 0,84)، مما يدل على أن الاستبيان في صورته النهائية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي ،

كما يشير ذلك إلى أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تشترك في قياس مستوى الشعور بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة .

ب . صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان التمكين النفسي

جدول رقم (7) : ارتباط درجات أبعاد استبيان التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للاستبيان

البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	مستوى الدلالة
أهمية العمل (المعنى)	**0,645	0,01
التأثير في العمل	**0,902	0,01
الاستقلالية في العمل	**0,652	0,01
الكفاءة (الجدارة)	**0,903	0,01

تبين من الجدول أن جميع أبعاد استبيان التمكين النفسي حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى دلالة (0,01) ، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0,64 - 0,90) ، مما يدل على أن الاستبيان في صورته النهائية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي ، كما يشير ذلك إلى أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تشترك في قياس التمكين النفسي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة موبيليس .

2 . حساب ثبات الاستبيان:

يؤكد التعريف الشائع للثبات أنه يشير إلى إمكانية الاعتماد على أداة القياس أو استخدام الاختبار ، وهذا يعني أن ثبات الاختبار هو أنه يعطى نفس النتائج باستمرار إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة (نفس الظروف) .

وبعد عرض استبيان الثقافة التنظيمية والتمكين النفسي على الاساتذة المحكمين في التخصص وتعديله ، قامت الباحثة بقياس ثبات الاستبيان عن طريق حساب التجزئة النصفية

1 . طريقة التجزئة النصفية :

وفي هذه الطريقة يطبق الباحث الاختبار مرة واحدة ثم يحسب درجات اجابات المبحوثين على جميع الاسئلة الفردية ، ثم يحسب درجات اجابات المبحوثين على جميع الاسئلة الزوجية ثم يوجد معامل الارتباط بينهما .

ولكي تكون هذه الطريقة مناسبة يجب ان يكون تصميم اسئلة الاختبار على درجة كبيرة من التكافؤ بين الاسئلة الفردية والزوجية .

ويفضل استخدام هذه الطريقة للتغلب على صعوبة الضبط الدقيق والمساواة بين ظروف تطبيق الاختبار واعادة تطبيقه.

وقد اعتمدنا على هذه الطريقة ، حيث قمنا بتقسيم الاستبيان إلى مجموعتين ، الأولى تخص الاسئلة ذات الأرقام الزوجية وأخرى ذات الأرقام الفردية ، ثم حساب معامل الارتباط بين المجموعتين باستخدام معامل الارتباط بيرسون ، وتم التحصل على معامل الثبات بلغت قيمته 0,72 واعادة تصحيحه عن طريق معادلة التصحيح $r/1+(C - 1)r = C.n(1.1)$ وبعد تصحيحه اصبحته قيمته 0,83 وهذا ما يؤكد أن الاختبار يتمتع بدرجة عالية من الثبات ومما يدل على امكانية ثبات النتائج المتحصل عليها في الدراسة باستخدام الاستبيان .

الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة :

استخدمت الباحثة برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار الواحد والعشرون لتفريغ البيانات ومعالجتها كمايلي :

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ، حسب مقياس ليكرت الثلاثي (3موافق ،2 محايد ، 1 غير موافق) و لتحديد طول خلايا مقياس لكرت الثلاثي (الحدود العليا و الحدود الدنيا) ثم حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم يتم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة اي (2 / 3 = 0,66) بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس ، وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية ، و بهذا اصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم (7)

الجدول رقم (8) : يوضح طول خلايا المقياس و ما يقابلها من بدائل الاستجابة

طول خلايا المقياس	بدائل الاستجابة	مستوى الشعور الثقافة التنظيمية التمكين النفسي
1,00 - 1,66	غير موافق	مستوى ضعيف
1,67 - 2,33	محايد	مستوى متوسط
2,34 - 3,00	موافق	مستوى مرتفع

وقد استخدمنا في الدراسة الحالية العديد من الأساليب الإحصائية التي تتطلبها الدراسة الميدانية

وهي :

أ - الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من صدق وثبات الاستبيان :

• معامل الارتباط : للبحث في العلاقة بين المتغيرات أي للتحقق من صدق الاتساق الداخلي

للاستبيان وثبات الاستبيان عن طريق التجزئة النصفية .

• معادلة التصحيح سبيرمان براون :في حساب معامل الثبات .

ب . الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة على أسئلة الدراسة :

• المتوسط الحسابي :لقياس مركزية الإجابات أي لحساب متوسطات درجات أفراد العينة

• الانحراف المعياري : وقد استخدم لمعرفة مدى اتفاق وتشتت الاجابات .

• النسب المئوية :لمعرفة مدى موافقة افراد العينة على عبارات الاستبيان .

• معامل الارتباط بيرسون : لمعرفة العلاقة بين المتغيرات .

خلاصة الفصل :

- قدمنا من خلال هذا الفصل إلى الخطوات الإجرائية التي تم اتباعها في اجراء الدراسة ، بدا من التعريف بالمؤسسة ، وحدود الدراسة التي قمنا بها ، ثم المنهج المستخدم في البحث ، بعدها عينة الدراسة الممثلة لمجتمع البحث ، بعدها عرضنا الأدوات المستخدمة لجمع البيانات محل الدراسة ، وفي الاخير ذكرنا الاساليب الاحصائية المتبعة في تحليل النتائج .

الفصل الخامس

عرض النتائج وتفسيرها

تمهيد

- 1 . تفريغ البيانات في جداول والتعليق عليها .
- 2 . تحليل النتائج في ضوء الفرضيات .
- 3 . النتائج العامة.
- 4 . الاقتراحات.

1- تحليل البيانات في جداول والتعليق عليها:

1.1 نتائج مقياس التمكين النفسي .

تكون مقياس التمكين النفسي من أربعة محاور (أبعاد) ، سنقوم في هذا العنصر بعرض استجابات افراد أفرادالعينة على محتوى هذه المحاور كالتالي :

الجدول رقم (9) إستجابات أفراد العينة حول عبارات محور أهمية العمل

الرقم	العبارة	البدائل						المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	
		موافق		محايد		غير موافق					
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	أشعر أنني أشارك مشاركة فعالة في تحقيق نتائج المنظمة	90%	18	10%	2	0%	0	2,90	0,308	مرتفع	
2	يعد عملي من أهم الأعمال في المنظمة	45%	9	45%	9	10%	2	2,35	0,671	مرتفع	
3	أشعر أنني أستخدم وقتي في عمل مهم	30%	6	55%	11	15%	3	2,15	0,671	متوسط	
4	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية	40%	8	54%	9	15%	3	2,25	0,716	متوسط	
5	ممارستي العمل في المنظمة يمنحني الشعور بالراحة النفسية	90%	18	10%	2	0%	0	2,90	0,308	مرتفع	
		المتوسط العام للبعد						2,74	0,812	73	مرتفع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول ، فإننا نسجل متوسطات حسابية مرتفعة في معظم عبارات هذا البعد، حيث نسجل أعلى متوسط حسابي (2,90 من 3) خاص بالعبارات (رقم 5 و0) ورقم (01) وهو مايدل على أن أفراد مؤسسة موبيليس يشاركون مشاركة فعالة في المنظمة وأنهم يشعرون بالراحة النفسية عند ممارستهم للعمل في المنظمة ،حيث نجد (90%) منهم يشرون أنهم

يشاركون مشاركة فعالة في المنظمة وأنهم يشعرون براحة عند ممارستهم للعمل بها، (و10) منهم فقط كانت إجاباتهم محايدة، وثاني أكبر متوسط حسابي مسجل (2,35 من 3) وهو خاص بالعبرة رقم (02) وهو ما يعني أن أفراد العينة يشعرون أن عملهم مهم، رغم تباين إجابات أفراد العينة حيث سجل 45% موافقين، و 10% غير موافقين و 45% محايد، وهي نسب تشير كلها في اتجاه التأكيد على أهمية العمل الذي يقومون به، ورابع متوسط حسابي سجل هو (2,25 من 3) خاص بالعبرة رقم (4) وهويدل على أن أفراد العينة يمارسون أثناء عملهم نشاطات ذات قيمة عالية رغم تباين الإجابة إلا أنها تشير في اتجاه التأكيد حيث سجل القيم 45% محايد و 40% موافق و 15% موافق وخامس متوسط حسابي مسجل (2,15 من 3) وهو خاص بالبند رقم (03) أن معظم أفراد العينة يشعرون بأنهم يستخدمون وقتهم في عمل مهم رغم تباين استجابات أفراد العينة إلا أن معظم أفراد العينة سجلت ب 30% موافق و 55% محايد و 15% غير موافق .

أما النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد فهو مرتفع، حيث يقدر ب (2,74 من 3) حيث أنه يقع في الفئة الثالثة موافق، وبالتالي نقول أنه يدل على مستوى مرتفع للشعور بأهمية العمل .

الجدول رقم (10) : إستجابات أفراد العينة على عبارات الكفاءة (الجدارة)

الرقم	العبارة	البيانات						المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
		موافق		محايد		غير موافق				
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	أبذل جهود كبيرة في تطوير قدرات الموظفين بالمنظمة من أجل تحقيق أكبر درجة أكبر من الكفاءة	70%	14	25%	5	5%	1	2,65	0,587	مرتفع
2	أتحمل في وظيفتي المسؤولية المباشرة على النتائج المحققة	80%	16	5%	1	15%	3	2,65	0,745	مرتفع
3	لدي المهارة اللازمة للنجاح في عملي	80%	16	20%	4	0%	0	2,80	0,410	مرتفع
4	أنا على إستعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط	80%	16	15%	3	5%	1	2,75	0,550	مرتفع
5	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي	90%	18	10%	2	0%	0	2,90	0,308	مرتفع
6	لدي الثقة بالنفس بأنني سأنجز عملي بكفاءة	85%	17	5%	1	10%	2	2,75	0,639	مرتفع
المتوسط العام للبعد										
								2,75	1,82093	مرتفع

من خلال النتائج الموضحة في الجداول فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع في مختلف عبارات هذا البعد حيث أعلى قيمة له (2,90 من 3) وتمثل العبارة الخامسة ، حيث أجاب 90 من أفراد العينة على أنهم يستطيعون دائما مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي ، وثاني متوسط حسابي يسجل بقيمة (2,80 من 3) تسجلها العبارة رقم (3) حيث أجابة 80% على أنهم يمتلكون المهارة اللازمة في العمل و 20% محايدة ، كما تسجل العبارة رقم (4) و(6) بمعدل (2,75 من 3) حيث سجلت 80% من العينة على أنهم موافقين على أنهم على إستعداد تام للقيام بعمليهم تحت أي ضغط على كذلك 80% من أفراد العينة أنهم لديهم الثقة بالنفس لأداء عملهم تحت أي ضغط كما سجلت 15% من العين على أنهم محايدون لهذه الفكرة وكذلك 10% من العينة على أنهم غير قادرين على أنه ليس لديهم الثقة بالنفس بأنهم سينجزون عملهم بكفاءة ، كما سجلت العبارتين (رقم 1 و 2) متوسط حسابي قدره (2,65 من 3) ونسبة 70% ، 80% على أن أفراد العينة يبذلون جهود كبيرة في تطوير قدرات الموظفين بالمنظمة من أجل تحقيق أكبر

درجة أكبر من الكفاءة ، وكذلك لديهم المهارة اللازمة للنجاح في عملهم ، أما في ما يخص النتيجة العامة للمحور فأننا نسجل متوسط حسابي مرتفع بقيمة (2,75 من 3) وهو ما يدل على مستوى الكفاءة لدى أفراد العينة مرتفع بعد حساب المدى جاءت قيمة المتوسط الحسابي للمحور في الفئة الثالثة .

الجدول رقم (11) إستجابات أفراد العينة على عبارات محور الإستقلالية :

الرقم	العبارة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	
		موافق		محايد		غير موافق					
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي	45	9	%45	9	2	2	10%	0,671	مرتفع	
2	أمتلك الصلاحياتي في إتخاذ القرارات اللازمة دون الرجوع إلى رئيسي	30%	6	55%	11	3	3	15%	0,671	متوسط	
3	أشارك في صياغة محتوى وظيفتي	40%	8	45%	9	3	3	15%	0,716	متوسط	
4	تتمركز السلطة في يدي مؤسستي الرؤساء	90%	18	10%	2	0	0	0%	0,308	مرتفع	
5	أعتبر نفسي في كثير من المواقف أنا المسؤول	55%	11	40%	8	1	1	5%	0,607	مرتفع	
		المتوسط العام للبعد						2,50	1,26803		مرتفع

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول ، فإننا نسجل متوسطات حسابية أغلبها مرتفعة وبإنحرافات ضعيفة في أغلب الأحيان ، حيث نسجل أعلى متوسط حسابي (2,90 من 3) وخاص بالعبارة (4) ، حيث أجاب أفراد العينة (90%) منهم بموافق و(10%) منهم محايد وهذا يشير إلا أن أفراد السلطة تتمركز في يد الرؤساء في المؤسسة .وثاني متوسط حسابي سجل (2,50) خاص بالعبارة رقم (5) حيث يؤكد 55% منهم أنهم يعتبرون أنفسهم في كثير من المواقف أنهم هم المسؤولون ، 45% محايدة 5%

غير مسؤولون ،وفي المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي مرتفع (2,35 من 3) حيث أكد 45 منهم يستطيعون أن يقرروا كيف ينجزون عملهم و45 محايدة و10 لا يستطيعون أن يقرروا كيف ينجزون عملهم وفي المرتبة الرابعة يشير المتوسط الحسابي إلى المتوسط حيث سجل في العبارة رقم (3) ب2,25 حيث أكدت إستجابات أفراد العينة 45 منهم محايدة و40 منهم مافقة على أنهم يشاركون في صياغة محتوى وظيفتهم و15 منهم لا يشاركون ،وأخيرا سجل متوسط حسابي قدره 2,15 في العبارة رقم (2) حيث أكد55 من العينة على أنها محايدة و30 موافقة على أنهم يمتلكون الصلاحية في إتخاذ القرارات اللازمة دون الرجوع إلى رئيسهم وبنسبة 15 منهم من لا يمتلكون الصلاحية في إتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رئيسهم .أما النسبة العامة المسجلة في هذا البعد ، فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع قدر بنسبة 2,50 حيث يقع في الفئة الثالثة ، وبالتالي نقول أن مستوى الإستقلالية في العمل مرتفع لدى أفراد العينة .

الجدول رقم (12): إستجابة أفراد العينة على محور التأثير في العمل

الرقم	العبارة	البدائل						المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	
		موافق		محايد		غير موافق					
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	غالبا ما أحقق سرعة في الإنجاز عندما أعمل الأشياء بنفسى	80%	16	15%	3	5%	1	2,75	0,550	مرتفع	
2	يفتخر الموظفون من جملع المستويات بالعمل بالمنظمة	80%	16	20%	4	0%	0	2,80	0,410	متوسط	
3	على أستطيع التأثير في القرارات المتخذة في مصلحتى	40%	16	45%	3	15%	1	2,75	0,550	متوسط	
4	لدى تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستى	70%	14	20%	4	10%	2	2,60	0,681	مرتفع	
5	أشارك في حل بعض المشكلات الطارئة في المنظمة	85%	17	10%	2	5%	1	2,80	0,523	مرتفع	
	المتوسط العام للبعد								2,74	1,6889	مرتفع
									7		

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نسجل متوسط إجابات مرتفع في كل العبارات المتعلقة ببعد التأثير ، حيث جاءت العبارة رقم (2) ورقم (5) في المرتبة الأولى بأكبر متوسط (2,80 من 3)

حيث تشير العبارة رقم (2) إلى أن أفراد العينة يفتخرون بالعمل في المنظمة حيث سجلت نسبة 80 من إجابات العينة بأنهم يفتخرون بالعمل بها وفي العبارة رقم (5) قدرت نسبة إجابات العين بمعدل 85 والذي يمثل إستجابة أفراد العينة على العبارة رقم (5) والتي مفادها ان افراد العينة يشاركون في حل بعض المشكلات الطارئة في المنظمة ، كما جاء في المرتبة الثانية العبارة رقم (1) و(3) بمتوسط يقدر بقيمة (2,75 من 3) وهذا يمثل مسبة إستجابة أفراد العينة على العبارتين حيث سجلت نسبة 80 لإستجابة أفراد العينة على العبارة رقم (1) والتي مفادها أن أفراد العينة غالبا ما يحققون سرعة في الإنجاز عندما يعملون الأشياء بأنفسهم، 15 محايد و5 غير قادرين على أن يحققو سرعة في الإنجاز عندما يقومون بالأعمال بمفردهم، كما سجلت نسبة 45 محايد 40 موافق على العبارة (3) التي مفادها أن أفراد العينة يستطيع التأثير على القرارات المتخذة في مصلحتهم، 15 من الأفراد غير موفقين على أنهم يستطيعون التأثير على القرارات المتخذة في مصلحتهم . وفي الأخير تأتي العبارة رقم (4) والتي سجلت نسبة 70 من أفراد العينة الموافقين على أنهم لديهم تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستهم، ونسبة 20 محايدة و10 غير موافقة على أنهم لديهم تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستهم .

وفي الأخير كنتيجة عامة فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع يقدر بنسبة (2,75 من 3) خاص ببعدهم التأثير ، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يشعرون بالتأثير في أعمالهم ، بحيث أنه لديهم تأثير على المهام الكلية للموظفين بالمؤسسة وعلى القرارات المتخذة والحلول الطارئة .

وفي هذا الجدول سنحاول ترتيب أبعاد التمكين النفسي حسب الأهمية ، ونستخرج المستوى العام للتمكين النفسي لدى أفراد عينة الدراسة .

الجدول رقم (13): ترتيب أبعاد التمكين النفسي حسب المستوى

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى
1	أهمية العمل	2,93	0,81	مرتفع
2	الكفاءة	2,75	1,82	مرتفع
3	التأثير	2,74	1,68	مرتفع
4	الإستقلالية	2,50	1,62	مرتفع
	التمكين النفسي	2,73	4,51	مرتفع

من خلال الجدول فإننا نلاحظ أن مستويات أبعاد التمكين النفسي مرتفعة ، وجاء بعد أهمية العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (2,93) وبنحراف معياري (0,81) ، ثم بعده يأتي بعد الكفاءة بمتوسط حسابي مرتفع قدره (2,75) أما في المرتبة الثالثة يأتي بعد التأثير بمتوسط قدره (2,74) وفي الأخير بعد الإستقلالية بمتوسط (2,50 من 3) وهي كلها متوسطات مرتفعة تقع في تقع في الفئة الثالثة (2,33- 3,00) وهو ما يؤكد إرتفاع مستوى التمكين النفسي لدى أفراد العينة .

وكنتيجة عامة فإن مستوى التمكين النفسي لدى أفراد العينة مرتفع ، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط العام (2,73 من 3) حيث نقول في الأخير أن مستوى التمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس مرتفع .

الجدول رقم (14) استجابات أفراد العينة حول عبارات محور القيم التنظيمية

الرقم	العبرة	البدايل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		موافق		محايد		غير موافق				
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة	60%	12	35%	7	5%	1	2.55	0.605	مرتفع
2	يتقاسم الموظفين المعلومات التكنولوجية منفتحين على الأفكار الجديدة	65%	13	35%	7	0%	0	2.65	0.489	مرتفع
3	تهتم الإدارة بنشر لوحات جداريه توضح أسلوب العمل	55%	11	40%	8	5%	1	2.50	0.607	مرتفع
4	يتم تكريم الموظفين الذين يساهمون في بناء العمل كل فرد في اختصاصه	65%	13	30%	6	5%	1	2.60	0.898	مرتفع
5	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل بالمنظمة	35%	7	60%	12	5%	1	2.30	0.511	متوسط
6	تدريب كموظف على أساليب تقلل من الضغوطات الناتجة عن العمل،كالاسترخاء،التأمل،الإدارة الفعالة للوقت ... الخ	45%	9	35%	7	20%	4	2.25	0.786	متوسط
	المتوسط محور القيم التنظيمية							2,47	1.59	مرتفع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول ، فإننا نسجل متوسطات حسابية مرتفعة في معظم عبارات هذا البعد حيث نسجل أعلى متوسط حسابي (2,65 من 3) خاص بالعبرة رقم (2) وهو ما يدل على أن الموظفين يتقسمون المعلومات التكنولوجية وهم ومنفتحين على الأفكار الجديدة ، حيث نجد (65%) منهم موافقين و 35 محايدين وهذا ما يدل على نسبة البند المرتفعة ، وثاني أكبر متوسط حسابي مسجل (2,60 من 3) وهو خاص بالعبرة رقم (4) والتي مفادها أنه يتم تكريم الموظفين الذين يساهمون في بناء عملهم كل فرد في اختصاصه حيث نسجل 65% موافقين و 30 % محايد 5% غير موافقين و ،وهي نسب تسير كلها في اتجاه التأكيد على صحة العبرة،وثالث متوسط حسابي سجل هو (2.55 من 3)

خاص بالعبارة رقم (1) وهو يدل على أنه يتم تشجيع الموظفين عل تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة ، حيث سجل القيم 60% محايد و 35% موافق و.غير موفق 5% ورابع متوسط حسابي مسجل (2,50 من 3) وهو خاص بالبند رقم (03) أن تهتم الادارة بنشر لوحات جداريه توضح فيها أسلوب العمل استجابات أفراد العينة وسجلت النسب 55% موافق و 40% محايد و 5% غير موافق .بعدها يأتي في المرتبة الخامسة البند رقم(5)والذي سجل متوسط حسابي قدره (2,30 من 3) حيث سجلت نسبة 35 موافق و 60 محايد و 5 غير موافق ،وتأتي العبارة رقم (6)في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (2,25 من 3) بنسبة 45 موفق و 35 محايد 20 غير موافق .

أما النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد فهو مرتفع، حيث يقدر ب 2,47 يقع في الفئة الثالثة وهو يدل على مستوى مرتفع للقيم التنظيمية في المنظمة وفقا لاستجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (15) استجابات أفراد العينة على محور المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارة	البيانات						المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	الاتجاه
		موافق		محايد		غير موافق				
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	يخطط المسؤولون بالمنظمة جيدا للمستقبل	55%	9	45%	0	0%	2.55	0.510	مرتفع	
2	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في إتخاذ القرار	35%	11	55%	2	10%	2.25	0.639	متوسط	
3	أمتلك كموظف المهارات اللازمة التي تؤهلني لإنجاز مهام وظيفتي ذاتيا بدون الحاجة إلى إستفسار من الإدارة العليا	50%	6	30%	4	20%	2.30	0.801	متوسط	
4	يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية ونافعة لعمله	65%	3	15%	4	20%	2.45	0.826	مرتفع	
5	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين في بيئة العمل	55%	7	35%	2	10%	2.45	0.686	مرتفع	
6	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين في المنظمة مع حجم مسؤولياتهم	65%	4	20%	3	15%	2,50	0.761	مرتفع	
	متوسط محور المعتقدات التنظيمية						2,41	2.23	مرتفع	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول ، فإننا نسجل متوسطات حسابية مرتفعة في معظم عبارات هذا البعد ، حيث نسجل أعلى متوسط حسابي (2,55 من 3) خاص بالعبارة (رقم 1) ، حيث نجد (55%) منهم موافقين و 45 محايدين ، وثاني أكبر متوسط حسابي مسجل (2,50 من 3) وهو خاص بالعبارة رقم (6) حيث نسجل 65% موافقين ، و 20 % محايد و 15% غير موافقين و ،وهي نسب تشير كلها في إتجاه التأكيد على صحة العبارة، وثالث متوسط حسابي سجل هو (2,45 من 3) خاص بالعبارة رقم (5) ، حيث سجل القيم 55% محايد و 35% موافق و .غير موفق 10% ورابع متوسط حسابي مسجل (2,45 من 3) وهو خاص بالبند رقم (4) وسجلت النسب 65% موافق و 15% محايد و 20% غير موافق .بعدها يأتي في المرتبة الخامسة البند رقم (3) والذي سجل متوسط حسابي قدره (2,30 من 3) حيث سجلت

نسبة 35 موافق و 60 محايد و 5 غير موافق ،وتأتي العبارة رقم (2) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (2,25 من 3) بنسبة 35 موفوق و55 محايد و 10 غير موافق .
أما النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد فهو مرتفع،حيث يقدر ب 2,41يقع في الفئة الثالثة وهو يدل على مستوى مرتفع المعتقدات التنظيمية في المنظمة كما سجل المحور معدل تباين منخفض لاستجابات أفراد العينة وهذا دال على عدم التشتت في إجابات أفراد العينة .

جدول رقم (16) إستجابات أفراد العينة على محور الأعراف التنظيمية

الرقم	العبارة	البدائل						الاتجاه
		موافق		محايد		غير موافق		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	الأعراف السائدة بين الموظفين تسعى إلى التكيف مع التطورات المستحدثة في بيئة العمل	50%	10	50%	0	0	0%	مرتفع
2	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة في الأعمال الإلكترونية بإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم	60%	7	35%	1	5%	مرتفع	
3	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع	70%	4	20%	2	10%	مرتفع	
4	يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التحدي وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل	75%	4	20%	1	5%	مرتفع	
5	ينظر المدراء إلى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم	60%	7	35%	1	5%	مرتفع	
6	الأعراف السائدة بين الموظفين تعمل على تفعيل إنجاز الأعمال	65%	7	35%	0	0%	مرتفع	
7	تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين بالحوافز المادية والمعنوية	70%	5	25%	1	5%	مرتفع	
مرتفع	متوسط محور الأعراف التنظيمية						2,59	1,69

من خلال النتائج الموضحة في الجدول ، فإننا نسجل متوسطات حسابية مرتفعة في معظم عبارات هذا البعد، حيث نسجل أعلى متوسط حسابي (2,65 من 3) الخاص بالعبارات التالية (4) ،(6) ،(7) ، حيث نجد في العبارة (4) نسبة 57% موافق ، 20% محايد و 5% غير موافق والتي مفادها ،أما العبارة (6) والتي مفادها فسجلت النسب موافق 65% و 35% محايد وسجلت العبارة (7) والتي مفادها النسب 70% موافق و 25% محايد و 5% غير موافق ، وثاني أكبر متوسط حسابي مسجل (2,60 من 3) وهو خاص بالعبارة رقم (3) حيث نسجل 70% موافقين ، و 20% محايد و 10% غير موافقين و ،وهي نسب

تسير كلها في إتجاه التأكيد على صحة العبارة، وثالث متوسط حسابي سجل هو (2,55 من 3) خاص بالعبارة رقم (5) و (2)، حيث سجل القيم 35% محايد و 60% موافق وغير موفق 5% و رابع متوسط حسابي مسجل (2,50 من 3) وهو خاص بالبند رقم (1) وسجلت النسب 50 % موافق و 50% محايد و 0% غير موافق . أما النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد فهو مرتفع، حيث يقدر ب 2,59 يقع في الفئة الثالثة وبالتالي نقول أنه مرتفع وهو يدل على مستوى مرتفع للمعتقدات التنظيمية في المنظمة كما سجل المحور معدل تباين منخفض لاستجابات أفراد العينة وهذا دال على عدم التشتت في إجابات أفراد العينة .

الجدول رقم (17) استجابات أفراد العينة حول عبارات محور التوقعات

الرقم	العبارة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		موافق		محايد		غير موافق				
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	يبادر الموظفون ذاتيا بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في إستعاب التطورات التقنية والتكنولوجية	65%	13	30%	6	5%	1	2.60	0.598	مرتفع
2	يكافأ الأداء المميز للموظفين في المنظمة بسخاء	85%	17	15%	3	0%	0	2.85	0.366	مرتفع
3	يتصرف المسئولون بالمؤسسة بطريقة توضح أنهم في موقع مسؤولية	85%	17	10%	2	5%	1	2.80	0.523	مرتفع
4	يتقبل رئيسك أفكارك الجديدة بصدق رحب	70%	14	30%	6	0%	0	2.70	0.470	مرتفع
5	تحصل على معلومات من الإدارة تساعدك في اتخاذ القرارات	75%	15	25%	5	0%	0	2.75	0.444	مرتفع
6	ثقة رئيسك بك تطلق العنان لقدراتك الإبداعية	75%	15	20%	4	5%	1	2.70	0.571	مرتفع
متوسط محور التوقعات التنظيمية										
								2,73	1.9	مرتفع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول ، فإننا نسجل متوسطات حسابية مرتفعة في معظم عبارات هذا البعد ، حيث نسجل أعلى متوسط حسابي (2,85 من 3) خاص بالعبرة (رقم 2) ، حيث نجد (85%) منهم موافقين و 15 محايدين ، وثاني أكبر متوسط حسابي مسجل (2,80 من 3) وهو خاص بالعبرة رقم (3) حيث نسجل 85% موافقين ، و 10% محايد و 5% غير موافقين و ،وهي نسب تسير كلها في اتجاه التأكيد على صحة العبرة، وثالث متوسط حسابي سجل هو (2,75 من 3) خاص بالعبرة رقم (5) ، حيث سجل القيم 25% محايد و 75% موافق و .غير موفق 0% ورابع متوسط حسابي مسجل (2,70 من 3) وهو خاص بالبند رقم (4) و (6) سجلت النسب 70 % موافق و 30% محايد و 0 % غير موافق . وهذا بالنسبة للعبرة (4) وسجل 75 موافقين على البند و 20 محايدين 5 غير موافقين ، بعدها البند رقم(1)والذي سجل متوسط حسابي قدره (2,60 من 3) حيث سجلت نسبة 65 موافق و 30 محايد و 5 غير موافق ، أما النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد فهو مرتفع حيث يقدر ب 2,73 ويقع في الفئة الثالثة وهو يدل على مستوى مرتفع للتوقعات التنظيمية في المنظمة كما سجل المحور معدل تباين منخفض لاستجابات أفراد العينة وهذا دال على عدم التشتت في إجابات أفراد العينة .

الجدول رقم (18): ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب المستوى

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	التوقعات التنظيمية	2,73	1,93	مرتفع
2	الأعراف التنظيمية	2,59	1,69	مرتفع
3	القيم التنظيمية	2,47	1,59	مرتفع
4	المعتقدات التنظيمية	2,41	2,23	مرتفع
	الثقافة التنظيمية	2,55	4,51	مرتفع

من خلال الجدول فإننا نلاحظ أن مستويات أبعاد الثقافة التنظيمية مرتفعة ، وجاء بعد التوقعات التنظيمية في المرتبة الأعلى بمتوسط حسابي يقدر ب (2,73) و بانحراف معياري (1,93) ، ثم بعده يأتي بعد الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي مرتفع قدره (2,59) أما في المرتبة الثالثة يأتي بعد القيم التنظيمية بمتوسط قدره (2,47) وفي الأخير بعد المعتقدات التنظيمية بمتوسط (2,41 من 3) وهي كلها متوسطات مرتفعة تقع في الفئة الثالثة (2,33- 3,00) وهو ما يؤكد ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة .

وكننتيجة عامة فإن مستوى التمكين النفسي لدى أفراد العينة مرتفع ، وهو ما تؤكدده قيمة المتوسط العام (2,55 من 3) حيث نقول في الأخير أن مستوى الثقافة لدى موظفي مؤسسة موبيليس مرتفع .

2 -تفسير النتائج في ضوء الفرضيات:

2 - 1 - تفسير النتائج في ضوء الفرضية الأولى :

من خلال ما سبق طرحه تطرح الدراسة الحالية الفرضية الفرعية الأولى تساؤلا وهو " ما مستوى التمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس "

يقسم التمكين النفسي إلى ثلاث مستويات حسب المدى :

المستوى الأول : من 1 - 1,66 مستوى منخفض

المستوى الثاني :من 1,67 - 2,33مستوى متوسط

المستوى الثالث :من 2,34 - 3مستوى مرتفع

الجدول رقم (19) يمثل مستوى التمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس

المتغير	المتوسط الحسابي	مستوى التمكين النفسي
التمكين النفسي	2,75	مرتفع

من خلال الجدول رقم (19) تبين أن التمكين النفسي لدى الموظفين بؤسسة موبيليس مرتفع حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لديهم تساوي (2,75) وهي تقع ضمن المجال المرتفع لمستوى التمكين النفسي أي بين { 3 - 2,34 } وهي الخاصة بالمستويات المرتفعة .

وتم تفسير هذه النتيجة على أن مستوى التمكين النفسي مرتفع لعدة أسباب : فقد يكون إهتمام المؤسسة بالتمكين النفسي لزيادة فاعلية موظفيها في المنظمة ،حيث أن من أهم الخطوات تطبيق التمكين النفسي ،هي العمل على تشخيص الظروف التنظيمية التي تساعد على تفعيل إستراتيجية التمكين ، ومؤسسة موبيليس تسعى لتمكين موظفيها كأحد المنظمات المعاصرة بقصد تنمية وتطوير مهاراتهم من خلال العمل على الجوانب النفسية ، الإدراكية والشعورية (عادل هادي البغدادي 2013) .

كذلك شعور الموظفين بأهمية العمل في المؤسسة كون المؤسسة من أهم المؤسسات في الجزائر وأي فرد يريد أن يكون جزء من تكوينها لذلك فالموظفين يبذلون جهد في سبيل تطويرها ونجاحها وهذا ما يتفق مع دراسة محمد فلاق وقدور بن نافلة ،الأردن ،حول اثر التمكين في ابداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية(Orange) حيث اشارت النتائج الى وجود اثر ذى دلالة احصائية للتمكين الاداري في مستوى الابداع الاداري الذي يشعر به الموظفين .

كما تتفق هذه النتائج مع دراسة كرمية توفيق (2008) الجزائر ، تمكين العاملين ،دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان حيث توصل إلى ان المؤسسة لا تأخذ باقتراحات العاملين ولكن العمال يشعرون بالانتماء الى المؤسسة ويعترفون بوجودهم فيها ويشعرون بالثقة في اداء مهامهم ولديهم استعداد لبذل جهد اضافي لتحمل مزيد من المسؤولية وقبول مبدأ المساءلة ويحسبون انفسهم اصحاب الفكرة ومعظم العمال يدركون اهمية العمل ضمن فريق ويحبون العمل في فريق ويعرفون الفوائد التي تتجم عن هذا ، ان المؤسسة لا تقدم للعاملين سلطة اوسع لممارسة نشاطهم ولا تجعلهم في كل عملية انتاجية بل هم يشعرون بأنهم اجزاء فقط ولكن لدى العمال طاقات داخلية يجب اخراجها .

وهذا ما أكدته نتائج إستجابات أفراد العينة على محور أهمية العمل حيث كانت كلها تقدر بنسبة { 90 % إلى 95%} كما هي موضحة في الجدول رقم (9) كذلك ما دلت عليه جميع محاور التمكين النفسي حيث سجلت كلها مستوى متوسط حسابي مرتفع كما هي موضحة في الجداول رقم 1 2 34 ،وفي الأخير نقول ان هدف الدراسة تحقق حيث تم التعرف على مستوى التمكين النفسي بمؤسسة موبيليس وهو بمستوى مرتفع .

تفسير النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أنه " توجد علاقة إرتباطية بين القيم التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة موبيليس (بسكرة) " .

لإختبار الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للبيانات كما هو موضح في الجدول رقم (14) .

وتم حساب معامل الإرتباط بين القيم التنظيمية والتمكين النفسي كما هو موضح في الجدول رقم (20)

المتغيرات	معامل الارتباط	قيمة sig	التقدير
القيم التنظيمية والتمكين النفسي	0,57	0,008	دالة إحصائية عند مستوى (0,05)

من خلال التحليل الإحصائي للفرضية الثانية كما هو موضح في الجدول رقم (20) يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة موبيليس (بسكرة) وذلك ما يوضحه معامل الارتباط حيث قدر بنسبة (0.57) وقيمة (sig 0.008) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05. وهذا يعني أن القيم التنظيمية في المؤسسة تقدم بيئة داعمة للتمكين النفسي في المنظمة كما أن مؤسسة موبيليس تسعى دائما لترسيخ قيمها بين الموظفين وهذا ما لاحظته أثناء قيامي بالدراسة الميدانية من خلال إلتزام الموظفين بالوقت واللباس الموحد والمحافظة على الصورة الجيدة في تعاملاتهم مع الزبائن داخل المنظمة والذي يرمز لشعار مؤسسة موبيليس وهو باللون الأخضر هذا ما يعزز مفهوم التمكين النفسي للموظفين حيث أن التمكين النفسي ليس فقط منح الموظف السلطة والصلاحيات بل هو حالة ذهنية تتكون لدى الفرد حيث تظهر في بعض الخصائص مثل المشاركة في تحمل المسؤولية، الوعي والإحساس بإطار العمل والشعور بالسيطرة والتحكم، كذلك من خلال تعزيز ودعم سلوكيات الأفراد من خلال غرس قيم التمكين والمواطنة التنظيمية والإبداع الإداري وديناميكية الجماعة.

وهذه النتائج تتفق مع ما جاء به (خبراء المجموعة العربية للتدريب 2014) حول التمكين أنه حالة ذهنية والفرد الذي يمتلك هذه الحالة يمتلك مجموعة من الخصائص كالمشاركة، الوعي، والشعور بالسيطرة والتحكم. كما تتفق مع دراسة عايش سامية (2012) تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة والتي تؤكد أن للأسلوب القيادي أثر كبير على رضا العمال وتؤكد القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة تؤثر على إلتزام العمال بأوقات العمل وتقديمهم مصلحة العمل على مصالحهم، كما أن الإدارة تكتسب ثقة عمالها من خلال وفائها لوعودها لهم. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة بياز عبد العزيز (2014) الجزائر أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ألفا بايب (وحدة غرداية) كما أظهرت الدراسة مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الذي كان لا بأس به، وتبين أن القيم التنظيمية

كانت الأكثر سيادة على ثقافة المؤسسة من مجموع الأبعاد المختارة ،وأخيرا أثبتت صحة الفرضيات الموضوعية وهو تأثير في الرضا الوظيفي.

كما تتفق الدراسة مع دراسة شطي أمينة(2014) الجزائر : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدنامية

جماعة العمل ، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمرانى العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الواديحيث توصلت إلى أن هناك ارتباط بين القيم التنظيمية كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل.

تفسير النتائج فى ضوء الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه " توجد علاقة إرتباطية بين الأعراف التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة موبيليس (بسكرة) " .

لإختبار الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للبيانات كما هو موضح في الجدول رقم (16)

وتم حساب معامل الإرتباط بين للأعراف التنظيمية والتمكين النفسي كما هو موضح في الجدول رقم (21)

المتغيرات	معامل الإرتباط	قيمة sig	التقدير
الأعراف التنظيمية والتمكين النفسي	0,54	0,01	دالة إحصائية عند مستوى (0,05)

من خلال التحليل الإحصائي للفرضية الثالثة كما هو موضح في الجدول رقم (21) يتبين أنه توجد علاقة إرتباطية بين الأعراف التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة موبيليس (بسكرة) وذلك ما يوضحه معامل الإرتباط حيث قدر بنسبة (0.54) وقيمة (Sig 0,01) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 . وهذا يعني أن الأعراف التنظيمية في المؤسسة تقدم بيئة داعمة للتمكين النفسي في المنظمة كما أن مؤسسة موبيليس تسعى دائما لترسيخ الأعراف السائد بالمنظمة من خلال الإلتزام بتنفيذها داخل المنظمة بمجرد الدخول إليها تلاحظها وتشعر بها من خلال الإنطباع الصادر من

أفرادها وهذا ما أكد عليه البند رقم (3) بنسبة 70 % حيث أن هذه المعايير تشجع على الإبداع الإداري وتفعيل إنجاز الأعمال وهذا ما جاء من إستجابات أفراد العينة حول محور الأعراف التنظيمية كما هو موضح في الجدول رقم (16) وبالتالي في ظل بيئة خصبة ومشجعة يتولد لدى الأفراد الشعور بالتمكين النفسي وهذا ما دلت عليه الفرضية الأولى بوجود نسبة مرتفعة في مستوى التمكين النفسي في مؤسسة موبيليس .

كما إتفقت نتائج الدراسة مع دراسة وداد حسن حسين أبو شاهين (2010) فلسطين ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,01 بين ابعاد وقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الابداع الإداري عدا بعد القوة .

هذا ما اختلفت فيه دراسة شاوش إخوان حيزيه (2015) الجزائر :أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري ،دراسة حالة مؤسسة تيرصام باتنة وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر دال إحصائيا للأعراف التنظيمية على تحسين الأداء البشري

تفسير النتائج في ضوء الفرضية الرابعة

تنص الفرضية على أنه " توجد علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة موبيليس (بسكرة) " .

لإختبار الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للبيانات كما هو موضح في الجدول رقم (17)

وتم حساب معامل الارتباط بين التوقعات التنظيمية والتمكين النفسي كما هو موضح في الجدول رقم (22)

المتغيرات	معامل الارتباط	قيمة sig	التقدير
التوقعات التنظيمية والتمكين النفسي	0,43	0,05	دالة إحصائية عند مستوى (0,05)

من خلال التحليل الإحصائي للفرضية الرابعة وكما هو موضح في الجدول رقم (22) يتبين أنه توجد علاقة إرتباطية ضعيفة بين التوقعات التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة موبيليس (بسكرة) وذلك ما يوضحه معامل الإرتباط حيث قدر بنسبة (0.43) وقيمة (sig = 0.05) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 . وهذا يعني أن التوقعات التنظيمية في المؤسسة لديها علاقة ضعيفة مع التمكين النفسي في مؤسسة موبيليس وهذا راجع إلى أن الفرد الذي يشعر بالتمكين النفسي لا يحتاج إلى توقعات من المنظمة لأن التوقعات عبارة عن تعاهد نفسي يتم بين الموظف والإدارة . وهذا ما إتفقت النتائج فيه مع (محمد إسماعيل بلال 2013) وبما أن مؤسسة موبيليس لديها مستوى مرتفع من التمكين فهذا يفسر إقتناع الفرد والمنظمة بالنتيجة التي سيتحصل عليها كلا الطرفين وهذا ما جاء في به فكتور فروم في نظرية التوقع حيث قدم نموذجا يوضح فيه أن قوة دافعية الفرد للأداء والجهذ الذي يبذله تعتمد على مدى إعتقاده بأنه يستطيع تحقيق أو إنجاز ما يحاول عمله وإذا ما إستطاع ذلك هل سيحصل على مكافآت تمكنه من إشباع حاجاته وبالتالي تحقيق أهدافه. وهذه النتائج إتفقت مع ما جاء في التراث النظري لفكتور فروم والذي تبنته مذكرة (مبروح عبد الوهاب ، 2010)

وهذه النتيجة تختلف مع دراسة مع دراسة بياز عبد العزيز (2014) الجزائر، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي ،دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايبب الحلزونية ألفا بايب (وحدة غرداية) حيث موصل إلى وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة والرضا الوظيفي من بينهم التوقعات التنظيمية ، حيث وقدم عدة توصيات تتعلق بضرورة تعزيز الفرد بأهمية الرضا الوظيفي فضلا عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للقيم و المعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية .

تفسير النتائج في ضوء الفرضية الخامسة

تنص الفرضية على أنه " توجد المعتقدات إرتباطية بين التوقعات التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة موبيليس (بسكرة) " .

لإختبار الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للنبود كما هو موضح في الجدول رقم (15)

وزوتم حساب معامل الإرتباط بين المعتقدات التنظيمية والتمكين النفسي كما هو موضح في الجدول رقم (23)

المتغيرات	معامل الارتباط	قيمة sig	التقدير
المعتقدات التنظيمية والتمكين النفسي	0,31	0,017	دالة إحصائية عند مستوى (0,05)

من خلال التحليل الإحصائي للفرضية الخامسة وكما هو موضح في الجدول رقم (23) يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين المعتقدات التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة موبيليس (بسكرة) وذلك ما يوضحه معامل الارتباط حيث قدر بنسبة (0.31) وقيمة (sig 0.017) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05. وهذا يعني أن المعتقدات التنظيمية في المؤسسة لديها علاقة ضعيفة مع التمكين النفسي في مؤسسة موبيليس وهذا لأن المعتقدات هي عبارة عن الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل كالمشاركة في إتخاذ القرارات والمساواة في العمل الجماعي حيث يؤكد ذلك البند رقم (2) من الجدول

ومنها الإيجابية، كالكراهية والأناية وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد.

كما إتفقت هذه النتائج مع دراسة إلياس سالم (2006) الجزائر : وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL. وحدة EAR ، بالمسيلة تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.

كما إتفقت هذه النتائج مع دراسة وداد حسن حسين أبو شاهين (2010) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 بين ابعاد وقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الابداع الإداري عدا بعد القوة .

تفسير النتائج الفرضية العامة

تنص الفرضية على أنه " توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة موبيليس (بسكرة) " .

وتم حساب معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتمكين النفسي كما هو موضح في الجدول رقم (24)

المتغيرات	معامل الارتباط	قيمة sig	التقدير
الثقافة التنظيمية والتمكين النفسي	0,62	0,003	دالة إحصائية عند مستوى (0,05)

من خلال التحليل الإحصائي للفرضية العامة وكما هو موضح في الجدول رقم (24) يتبين أنه توجد علاقة إرتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة موبيليس (بسكرة) وذلك ما يوضحه معامل الارتباط حيث قدر بنسبة (0.62) وقيمة (sig =0,003) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 . وهذا يعني أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و التمكين النفسي في مؤسسة موبيليس وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة حيث تعد من أهم المؤسسات في الجزائر والتي تعتمد على القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية بدرجة كبيرة في تدعيم سياسة التمكين النفسي والتي قدر معامل الارتباط بنسبة (0,54 - 0,57) والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية بدرجة أقل من (0,31 - 0,43) وذلك راجع لمستوى التمكين النفسي المرتفع التي تعتمد المؤسسة حيث قدر بمتوسط حسابي قدره (2,75 من 3) وهذه النتائج تتوافق مع أغلبية الدراسات السابقة التي تناولت التغيرات التمكين والثقافة التنظيمية ، والتي لها صلة بالموضوع وهذه الدراسات هي وداد حسن حسين أبو شاهين (2010) ، إلياس سالم (2006) الجزائر،دراسة عالية جواد محمد علي (2015) ولعياضي شهرزاد وبرابح فوزية (2015) ، حيث توصلوا إلى أن هناك علاقة إرتباطية للثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وديناميكية العمل وإلى وجود علاقة ايجابية بين التمكين وتحسين اداء الموارد البشرية وان للتمكين علاقة بتطوير المنظمات ، رياض أبا زيد وعاشور لعور حيث توصلوا إلى أنه هناك علاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية ،دراسة محمد فلاق وقدر بن نافلة والذي توصل إلى وجود تأثير للتمكين على الإبداع الإداري ،عبد الهادي (2009) والذي توصل إلى وجود علاقة طردية بين التمكين والولاء التنظيمي .

من هذه النتائج تبين وبوضوح تأثير التمكين على الثقافة التنظيمية حيث كلما شعر الموظف بأهمية العمل الذي يقومون به وإملاكهم للإستقلالية والحرية والتأثير في العمل ، كانت لهم القدرات والكفاءات اللازمة للقيام بمهامهم، كلما توجهت سلوكياتهم بالإتجاه الذي يخدم المنظمة ،من خلال مساعدتهم

لزملائهم والمتعاملين ،واللطف في التعامل معهم ، والمنظمة الناجحة هي التي تقوم بدعم أفرادها وذلك بتوفير بيئة داعمة وخصبة وثقافة تنظيمية مشجعة للتغيرات .
وفي هذا الجدول سنحاول ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب الأهمية ، ونستخرج المستوى العام للثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة.

3. النتائج العامة :

من خلال دراستنا هذه توصلنا إلى جملة من النتائج ندرجها في مايلي :

- 1 - مستوى التمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس (بسكرة) مرتفع
- 2 - توجد علاقة إرتباطية بين القيم التنظيمية والتمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس (بسكرة) .
- 3 - توجد علاقة إرتباطية بين الأعراف التنظيمية والتمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس (بسكرة) .
- 4- توجد علاقة إرتباطية بين المعتقدات التنظيمية والتمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس (بسكرة) .
- 5- توجد علاقة إرتباطية بين التوقعات التنظيمية والتمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس (بسكرة) .
- 6 - توجد علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والتمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس (بسكرة) .

4. المقترحات:

من خلال ما تم معالجته في دراستنا هذه ، وحسب ما توصلنا إليه طيلة مدة الدراسة ، فإننا سجلنا العديد من الملاحظات المتعلقة بموضوع البحث ،سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الجانب الميداني ، لذلك سنحاول تقديم بعض الإقتراحات التي لها علاقة بموضوعالدراسة ويستفيد منها من يريد دراسة كل من التمكين النفسي ، والثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية .

•لم يحضى موضوع التمكين النفسي بالدراسة من قبل الباحثين الجزائريين ،رغم أهميته النفسية والتنظيمية لصالح الأفراد والمنظمات ،لذلك فهو بحاجة إلى توسيع مجال الدراسة،في مختلف القطاعات و المؤسسات .

•يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية موضوع حديث في ميدان علم النفس العمل و التنظيم و هو بحاجة إلى دراسته بشكل معمق سواء كمتغير مستقل أو متغير تابع .

•هناك العديد من المؤسسات الجزائرية التي تعتبر ميدان خصب للبحث العلمي في مجال السلوك التنظيمي ، و مؤسسة الإتصالات هي من أهم المؤسسات التي توفر للباحث مناخ يساعد على البحث .

خاتمة :

يعتبر المورد البشري أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة وهو عنصر ديناميكي ويؤدي عند تمكينه إلى أحسن النتائج، وطاقات مبدعة وخلق تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة عند الإهتمام به ، فهو مورد إستراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمنظمة ، ويحقق لها استمراريته .

وترسخ إستراتيجية التمكين الحس لدى العامل بالولاء ،الإنتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب ،فهي في المقابل تتطلب إدارة تمتلك الرؤية التي تهىء الظروف المساعدة للتمكين ، فالتمكين النفسي هو السبيل الأنجع لترقية العنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع وروح المبادرة من خلال ، تعزز شعوره بالمسؤولية وأهمية العمل والتأثير فيه وإستقلاليته في الأداء وذلك من خلال المنظمة حيث تعمل على تدريبه وتكوينه حتى يصبح مؤهلا للقيام بدوره على أكمل وجه .

إن للتمكين أهمية واسعة في كل المجالات وكل المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها ما دام هناك بيئة ملائمة للعمل فالعامل يبذل مجهودات إضافية في سبيل نجاح المنظمة التي يعمل بها حيث أن للثقافة التنظيمية دور كبير في ترسيخ سياسة التمكين النفسي ، فهذه الأخيرة من أهم المصطلحات في الفكر الإداري الحديث ، حيث تعد الأساس الذي يعمل على بناء تاريخي يرسخ جيل عن جيل ، فهي أحد الأسس المكونة لهوية أي منظمة.

ومن خلال دراستنا هذه تعرفنا على حقيقة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين النفسي وتأثيرها على الموظفين ،خاصة أننا تعاملنا مع فئة مهمة من الموظفين ، حيث يعد موظفي مؤسسة موبيليس من أهم الأفراد الذين يساهمون وبشكل كبير في نجاح المؤسسة حيث أنهم يعتمدون في عملهم على إتخاذ القرارات والمشاركة فيها كذلك سرعة الإنجاز والوصول إلى المعلومات بشكل أسرع ، لهذا فهم يحتجون إلى التمكين النفسي وإلى مناخ تنظيمي داعم .

ومن خلال دراستنا توصلنا كذلك إلى أن للثقافة التنظيمية علاقة بالتمكين النفسي لدى الموظفين بمؤسسة موبيليس بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) و لكن بقدر متفاوت بعض الشيء، بحيث أنها تقوم بدورها في المنظمة وذلك من خلال تكوين بيئة خصبة داعمة للتمكين النفسي.

قائمة المصادر والمراجع:

• القرآن الكريم.

(1) أولاً: الكتب :

- (1) أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005.
- (2) بو الشرس كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام 2014. عمان الأردن.
- (3) بو الشرس كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية دار الأيام- الطبعة الأولى- 2015، عمان.
- (4) جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
- (5) جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية، 2006، الإسكندرية.
- (6) حسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، ادارة التمكين والاندماج، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- (7) خيضر كاظم حمود الفريحات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة، (الشارقة) إثراء للنشر (الأردن) الضيعة (1) 2009، عمان الأردن، ص266
- (8) ديف فرانسيس- مايك وودكوك، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان- معهد الإدارة العامة السعودية، 1995.
- (9) سلوى السيد عبد القادر، محمد عباس إبراهيم، الأنثروبولوجيا والقيم- دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2013.
- (10) سيد محمد جاب الرب-جودة الحياة الوظيفية- Q.W-L في منظمات الأعمال العصرية جامعة قناة السويس-2008.
- (11) سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، جامعة قناة السويس دون ط. مصر. 2009، ص109.
- (12) سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية،جامعة قناة السويس، مصر، 2008.
- (13) صفوان محمد المبيض، عائض بن شاني الاكلمي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري ، عمان ، الاردن، 2012.
- (14) عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- (15) عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الادارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1998.

- (16) عبد النور عواد، معجم عبد النور (المفضّل) فرنسي عربي، دار العلم للملايين الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 1996، ص284.
- (17) فهمي سليم الغزوي وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الإصدار الثالث 2006، عمان، الأردن، ص178.
- (18) محمد إسماعيل بلال- السلوك التنظيمي- دار الجامعة الجديدة. الأزيطة، مصر- 2008.
- (19) محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- (20) مصطفى أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة الإسكندرية الدار الجامعية، 2005.
- (21) مصطفى عمر حمادة، الأثرولوجيا والضبط الاجتماعي دار المعرفة الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية مصر - 2012.
- (22) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية تطبيقية) دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص106.
- (23) وائل عبد الرحمان التل ، عيسى محمد قحل ، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دار الحامد ، 2007 .
- (24) وفاء التميمي، الثقافة التنظيمية وأثرها على التزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة، ودراسة الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2013.

ثانيا: المجالات والدوريات:

- (1) خبراء مجلة المجموعة العربية للتدريب، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل (المهارات الإدارية)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2014.
- (2) رياض ابا زيد، ار التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن، جامعة آل البيت، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية) ، مج 24 (2)، 2010.
- (3) نحوي يوسف جمال الدين وآخرون. الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر مجلة العلوم التربوية العدد الثالث ج1 (يوليو 2014 جامعة القاهرة).

ثالثا: الملتقيات والأيام الدراسية :

- (1) مونية شرفية وشيباني فوزية، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية دراسة والواقع والآفاق، يوم دراسي، عنوان المداخلة (قيم الثقافة التنظيمية) جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

رابعاً: المذكرات الجامعية باللغة العربية :

- (1) ابتسام عبد الرحمن حلواني، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة دراسة منشورة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.
- (2) أبو بكر بو سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه لعلوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، اشراف عبد الوهاب بلمهدي، منشورة، الجزائر، 2013 م.
- (3) أبو بكر سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013..
- (4) إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL . وحدة EAR بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف لمسيلة، الجزائر، 2006م.
- (5) إيمان ببة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتمكين الاقتصادي للمرأة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المشرفة : سلامي منيرة، الجزائر، 2012.
- (6) ايهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، محافظة غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة 2011.
- (7) بياز عبد العزيز، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايبب الحلزونية ألفا بايت وحدة غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، المشرف طاهري عبد الغني، جامعة محمد خيضر بسكرة، غير منشورة، الجزائر، 2014.
- (8) بسام محمد أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الاقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة الاقصى بغزة، منشورة، فلسطين، 2009.
- (9) بلال بو غفير، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة لنيل الماستر في علوم التسيير جامعة محمد خير بسكرة منشورة) الجزائر 2015.
- (10) بور مل معتز بالله، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، اشراف خان أحلام، الجزائر، 2015م.

- (11) بورمل معز بالله، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة) الجزائر، 2015.
- (12) حمزة شاطري، محمد أمين ساسي، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، الجزائر، 2015.
- (13) داسي وهيبية، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، غير منشورة، الجزائر، 2014م.
- (14) شاولس إخوان حيزيه، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري، دراسة حالة مؤسسة تيرصام باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهاد الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015م.
- (15) شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدنامكية جماعة العمل ، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمران العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، اشراف فريجة أحمد، الجزائر، 2014م.
- (16) عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، منشورة، المشرف: علي لونيس، 2014م.
- (17) عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية دراسة ميدانية بالمديرية العامة لسكيدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص سلوك تنظيمي، جامعة سطيف، اشراف نور الدين بوعلي، منشورة، الجزائر، 2014 م.
- (18) عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، اشراف سيف الدين عماد أحمد، جامعة النهريين، منشورة، بغداد، 2013م.
- (19) عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، كلية اقتصاديات الاعمال، جامعة النهريين، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، ع 36، بغداد 2013.
- (20) عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم والنظام الجديد، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابه. مذكرة مقدمة لنيل شهادة

- الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، اشراف لوكيا الهاشمي، منشورة، الجزائر، 2008 .
- (21) قشي عماد الدين، دور الثقافة التنظيمية في رفع أداء المورد البشري في المنظمة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التيسر، (غير منشورة)، الجزائر، 2015، ص2
- (22) كرمية توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، اشراف علي عبد الله، منشورة، الجزائر، 2008م.
- (23) لعياضي شهرزاد و براج فوزية، دور التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم السبير. الجزائر، 2015 م.
- (24) محمد فلاق و قدور بن نافلة، حول أثر التمكين في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية(Orange) ، منشورة، الأردن .
- (25) مختاري خليفة، سلامي ربيعة، واقع التمكين الوظيفي عند الاطباء والممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس في العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، منشورة، الجزائر، 2012.
- (26) مصطفى محمد أحمد الكرداوي، التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، كلية التجارة، دمياط، جامعة المنصورة، مصر.
- (27) مصعب بن الهادي القثامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم الإدارية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2009.
- (28) مصعب بن عبد الهادي القثامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، المشرف سعد مرزوق العتيبي، منشورة، الرياض، 2009م.
- (29) ميروح عبد الوهاب، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم الجزائر، 2010.
- (30) هيام صابر صادق شاهين، التمكين النفسي والإحترق النفسي المهني لدى معلمي التربية الخاصة، جامعة عين الشمس، مجلة العلوم التربوية، ع2، ج1، مصر ، 2015 م.
- (31) وداد حسن حسين أبو شاهين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2010.

خامسا: المذكرات الجامعية باللغة الأجنبية :

- 1) Jalal Hamaycha, Putri Razita Tahir ,examining the effect of employee empowerment , team work , and employee training on job satisfaction(3rd global conference on business and social science 2015 kuala lampur, Malaysia . [www.sciencedirect . com](http://www.sciencedirect.com).
- 2) Preeti s Rawat ,Effect of psychological empowerment on commitment of employees: 2011 International conference on humanities historical and social. science IPEDR ,vol – 17 (2011) IACSIT singapor. . [www.sciencedirect . com](http://www.sciencedirect.com).
- 3) Sayyed Mohsen Allameh, Marzieh Heydary, Sayyed Mohammad Rez a Davood , stadying the relation ship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade town ship ,2011, Iran ,procedia – social and behavioral sciences 31.(2012) . . [www.sciencedirect . com](http://www.sciencedirect.com).

الملاحق:

الملحق رقم (1) : يوضح أسماء المحكمين لاستبيان الدراسة :

إسم المحكم	الدرجة العلمية
تاويريت نور الدين	بروفيسور في علم النفس العمل والتنظيم
قبوب عيسى	دكتور في علم النفس العمل والتنظيم
قشي إلهام	دكتورة في علم النفس العمل والتنظيم
عقابة عبد الحميد	دكتور في علم النفس العيادي
لعجال مسعودة	دكتورة في علم النفس العمل والتنظيم

الملحق رقم (2) : إستبيان الدراسة

إستمارة بحث

تهدف هذه الدراسة إلى جمع معلومات حول الدراسة القيد الإنجاز في مؤسسة موبيليس (بسكرة)

لذا نشكر تعاونكم ومساهمتم في الإجابة على محتويات هذه الإستمارة لإتمام هذا العمل ,مؤكدين على أن ما سوف تقدمونه من معلومات لن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك

1 - الثقافة التنظيمية

المحاور	الرقم	العبارة	موافق	محايد	غيرموافق
محور القيم التنظيمية	1	يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة			
	2	يتقاسم الموظفون المعلومات التكنولوجية وهم منفتحين على الأفكار الجديدة			
	4	تهتم الإدارة بنشر لوحات جدارية توضح أسلوب العمل			
	5	يتم تكريم الموظفين الذين يساهمون في بناء العمل كل فرد في إختصاصه			
	6	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل بالمنظمة			
محور المعتقدات التنظيمية	7	تدربت كموظف على أساليب تقلل من الضغوط الناتجة عن العمل كالتأمل ,الإسترخاء ,الإدارة الفعالة للوقت...إلخ			
	8	يخطط المسؤولون بالمنظمة جيدا للمستقبل			
	9	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في إتخاذ القرار			
	10	أمتلك كموظف المهارات اللازمة التي تؤهلني لإنجاز مهام وظيفتي ذاتيا بدون الحاجة إلى إستفسار من الإدارة العليا			
	11	يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية ونافعة لعمله			
محور الاعراف التنظيمية	12	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين في بيئة العمل			
	13	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين في المنظمة مع حجم مسؤولياتهم			
	14	الأعراف السائدة بين الموظفين تسعى إلى التكيف مع التطورات المستحدثة في بيئة العمل			
	15	يلتزم الموظفون الأكثرخبرة في الأعمال الإلكترونية بإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم			
	16	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع			
محور الاعراف التنظيمية	17	يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التحدي وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل			
	18	ينظر المدراء إلى الخطأ بإعتباره مصدر من مصادر التعلم			
	19	الأعراف السائدة بين الموظفين تعمل على تفعيل إنجاز الاعمال			
	20	تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين بالحوافز المادية والمعنوية			
محور		يبادر الموظفون ذاتيا بالإلتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في إستيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية ذات صلة بأعمالهم			

			يكافأ الأداء المميز للموظفين في المنظمة بسخاء	21	التوقعات
			يتصرف المسؤولون في المؤسسة بطريقة توضح أنهم في موقع مسؤولية	22	
			يتقبل رئيسك أفكارك الجديدة بصدق ورحب	23	
			تحصل على معلومات من الإدارة تساعدك في إتخاذ القرارات	24	التنظيمية
			ثقة رئيسك بك تطلق العنان لقدراتك الإبداعية	25	

2 - التمكين النفسي

غير موافق	محايد	موافق	العبارة	الرقم	
			أشعر أنني أشارك مشاركة فعالة في تحقيق نتائج المنظمة	26	محور
			يعد عملي من أهم الأعمال في المنظمة	27	
			أشعر أنني أستخدم وقتي في عمل مهم	28	
			أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية	29	أهمية
			ممارستي العمل في المنظمة يمنحني الشعور بالراحة النفسية	30	العمل
			أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي	31	محور الإستقلالية
			أمتلك الصلاحية في إتخاذ القرارات اللازمة دون الرجوع إلى رئيسي	32	
			أشارك في صياغة محتوى وظيفتي	33	
			تتمركز السلطة في مؤسستي في يد الرؤساء	34	
			أعتبر نفسي في كثير من المواقف أنني أنا المسؤول	35	
			أبذل جهود كبيرة في تطوير قدرات الموظفين بالمنظمة من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة	36	محور
			أتحمل في وظيفتي المسؤولية المباشرة على النتائج المحققة	37	
			لدي المهارة اللازمة للنجاح في عملي	38	
			أنا على إستعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط	39	
			أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي	40	
			لدي الثقة بالنفس بأنني سأنجز عملي بكفاءة	41	الكفاءة في العمل
			غالبا ما أحقق سرعة في الإنجاز عندما أعمل الأشياء بنفسي	42	
			يفتخر الموظفون من جميع المستويات بالعمل بالمنظمة	43	
			أستطيع التأثير على القرارات المتخذة في مصلحتي	44	
			لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي	45	
			أشارك في حل بعض المشكلات الطارئة في المنظمة	46	التأثير في العمل

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة بين الثقافة التنظيمية و التمكين النفسي لدى الموظفين في مؤسسة موبيليس حيث إفتترضت الباحثة وجود علاقة بين الثقافة والتمكين النفسي ، حسب أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة (القيم التنظيمية – المعتقدات التنظيمية – التوقعات التنظيمية – الأعراف التنظيمية) .

وللتأكد من هذه الفرضيات إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي مع استعمال الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات ، حيث ، حيث تكونت عينة الدراسة من (20) موظف و موظفة من الموظفين بمؤسسة موبيليس (بسكرة) إعتمدنا في تحليل نتائج الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) وذلك لحساب معامل الإرتباط بيرسون ، والمتوسط الحسابي، والإنحراف المعياري والنسب المئوية، حيث توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى النتائج التالية :

- 1 - مستوى التمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس (بسكرة) مرتفع .
- 2 - توجد علاقة إرتباطية بين القيم التنظيمية والتمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس (بسكرة) .
- 3 - توجد علاقة إرتباطية بين الأعراف التنظيمية والتمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس (بسكرة) .
- 4 - توجد علاقة إرتباطية بين المعتقدات التنظيمية والتمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس (بسكرة) .
- 5 - توجد علاقة إرتباطية بين التوقعات التنظيمية والتمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس (بسكرة) .
- 6 - توجد علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والتمكين النفسي لدى موظفي مؤسسة موبيليس (بسكرة) .

Résumé de l'étude:

Cette étude vise à identifier la relation entre la culture organisationnelle et l'autonomisation psychologique du personnel de l'établissement (Mobilis) où le chercheur suppose une relation entre la culture et l'autonomisation psychologique, selon les quatre dimensions de la culture organisationnelle (valeurs organisationnelles - croyances organisationnelles - attentes réglementaires - normes réglementaires).

Pour que ces hypothèses sont adoptées dans cette étude, l'approche descriptive avec l'utilisation de la forme comme un outil essentiel pour la collecte de données, où, où l'échantillon de l'étude comprenait (20 employés et un employé de l'institution du personnel Mobilis (Biskra) adoptée dans l'analyse des résultats de l'étude sur le paquet statistique pour les sciences sociales (spss) afin de calculer le coefficient de corrélation de Pearson, et la moyenne arithmétique, écart-type et pourcentages, d'où nous venons par cette étude, les résultats suivants:

- 1 - le niveau d'autonomisation psychologique du personnel de la Fondation Mobilis (Biskra) de haut.
- 2 - Il existe une corrélation entre les valeurs organisationnelles et l'autonomisation psychologique du personnel de la Fondation Mobilis (Biskra).
- 3 - Il existe une corrélation entre les normes organisationnelles et l'autonomisation psychologique du personnel de la Fondation Mobilis (Biskra).
4. Il existe une corrélation entre les croyances et l'autonomisation psychologique d'organisation du personnel de la Fondation Mobilis (Biskra).
5. Il existe une corrélation entre les attentes de l'organisation et l'autonomisation psychologique du personnel de la Fondation Mobilis (Biskra).
- 6 - Il existe une corrélation entre la culture organisationnelle et l'autonomisation psychologique.