



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر -بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
الشعبة علم اجتماع



الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التمكين الإداري.

دراسة ميدانية بمؤسسة فديلة للمياه المعدنية -دائرة جمورة-بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل.

إشراف الأستاذة:

بوزيد سليمة.

إعداد الطالبتين:

- بعلي الشريف أية.

- بركاتي خولة.

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
زرقة بلقواس	أستاذ محاضر	جامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة -	عضوا مناقشا
لزهر العقبي	أستاذ محاضر	جامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-	رئيسا
سليمة بوزيد	أستاذ محاضر	جامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-	مشرفا ومقرا

الموسم الجامعية: 2023/2022



شكر و عرفان

نشكر الله و نحمده حمداً كثيراً كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه على هذه النعمة الطيبة و النافعة نعمة العلم و البصيرة، نشكره على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع . كما نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث العلمي بداية من أستاذتنا المشرفة " بوزيد سليمة" الذي لم تمنعنا أعمالها و مشاغلها العديدة من متابعة هذا العمل المتواضع بكل روح علمية و تواضع شديد و صبر كبير، فقد أمدتنا بكل النصائح و التوجيهات دون أن تبخل علينا بشئ مما علمها الله

كما نتقدم بالشكر إلى كل المسؤولين و العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة على كل التسهيلات التي قدموها و الظروف الملائمة التي هيئوها لنا لإتمام و إنجاز هذا العمل

و الشكر موصول لأهل الفضل و العلم من أستاذتنا الكرام في قسم علم الإجتماع بجامعة محمد خيضر بسكرة

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر و التقدير إلى الأساتذة المناقشين بتفضلهم لمناقشة هذه البحث .

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل وخاصة منبع الأمل

التي لم تفارقنا يوماً

إلى كل من أيقض فينا نفسينا الأمل، وفتح أمامنا أبواب النور

والتطلع إلى المستقبل

فهرس المحتويات.

الصفحة	العنوان
III	شكر وعرفان
IV	المحتويات
VII	قائمة الجدول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
XI	ملخص الدراسة
الجانب النظري للدراسة	
15	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة	
19	تمهيد
20	أولاً: طرح الإشكالية
22	ثانياً: أهمية وأسباب الدراسة
23	ثالثاً: أهداف الدراسة
24	رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة
31	خامساً: الدراسات السابقة
40	خلاصة
الفصل الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية.	
42	تمهيد
43	أولاً: نبذة عن تاريخ الثقافة التنظيمية و مراحل تطورها .
45	ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية.
46	ثالثاً: نظريات المفسرة لثقافة التنظيمية.
47	رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية.
49	خامساً : محددات الثقافة التنظيمية.
50	سادساً: أنواع الثقافة التنظيمية.
51	سابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية.
52	ثامناً: وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية

53	تاسعا: مستويات الثقافة التنظيمية.
55	عاشرا: وسائل تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية.
55	حادي عشر: آليات خلق والمحافظة على الثقافة التنظيمية.
57	خلاصة
الفصل الثالث: آلية التمكين الإداري	
59	تمهيد
60	أولاً: تطور التاريخي للتمكين الإداري.
61	ثانياً: خصائص التمكين الإداري.
63	ثالثاً: النظريات المفسرة لتمكين الإداري.
65	رابعاً: مبادئ و ركائز التمكين الإداري.
67	خامساً: أساليب تطبيق التمكين الإداري
69	سادساً: أنواع التمكين الإداري.
69	سابعاً: مراحل و خطوات التمكين الإداري .
70	ثامناً: أبعاد التمكين الإداري .
72	تاسعاً: أهمية التمكين الإداري.
74	عاشراً: معوقات التمكين الإداري.
74	حادي عشر: الربط بين الثقافة و التمكين الإداري
77	خلاصة
الجانب الميداني للدراسة.	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
80	تمهيد
81	أولاً: مجالات الدراسة
81	I. المجال المكاني
84	II. المجال الزمني
85	III. المجال البشري
86	ثانياً: العينة وكيفية اختيارها
88	ثالثاً: منهج الدراسة

88	رابعاً: أدوات جمع البيانات
89	أ. الملاحظة
89	ب. الاستمارة
91	ج. المقابلة
92	د. الوثائق والسجلات
92	خامساً: أساليب الإحصائية
93	سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة
97	خلاصة
الفصل الخامس: عرض و تحليل البيانات الميدانية	
99	تمهيد
100	أولاً: تفرغ و تحليل الجداول
100	أ. وصف المفردات العينة وفق خصائصها
103	ب. للقيم التنظيمية دور في تفعيل عملية المشاركة في إتخاذ القرارات.
111	ج. للإجراءات التنظيمية دور في تفويض السلطة .
118	د. لنمط الإتصال المتبع دور في تنمية و تطوير المهارات.
125	خلاصة
126	الاستنتاج العام لدراسة
130	خاتمة
133	قائمة المصادر و المراجع
139	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
73	يوضح أهمية التمكين بالنسبة للفرد المؤسسة	01
85	يوضح ملخص مراحل دراسة الاستطلاعية بمؤسسة قديلة	02
87	يوضح قائمة المستويات الإدارية في المؤسسة الإجراء الدراسة الميدانية	03
90	يوضح مراحل توزيع الاستمارة	04
94	يوضح صدق الاستمارة	05
96	يوضح ثبات الاستمارة	06
100	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	07
100	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	08
101	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	09
102	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	10
103	يوضح لجوء المدير لطلب رأي موظفيه حول مسائل تخص العمل	11
104	يوضح احترام المدير وجهة نظر موظفيه أثناء أدائهم للعمل	12
105	يوضح الأسباب التي تدفع المدير لإشراك موظفيه في مختلف القرارات	13
105	يوضح مدى منح المدير فرصة للموظفين المطالبة بحقوقهم	14
106	يوضح مدى التزام الموظفين بمواعيد العمل	15
106	يوضح مدى تعاون بين الموظفين في انجاز الأعمال	16
108	يوضح قيم العدل السائدة بين الموظفين	17
109	يوضح طبيعة الأعمال التي يشجعها المدير	18
110	يوضح مدى صناعة المدير موظفيه في صناعة القرارات المتعلقة بالقضايا الإدارية	19
111	يوضح مدى تفويض المدير لموظفيه بعض المهام	20
111	يوضح على أي أساس يتم تفويض المهام في المؤسسة	21
112	يوضح المهام التي يفوضها المدير	22
113	يوضح مدى توفير المدير للمعلومات حول طبيعة العمل المفوض	23

114	يوضح مدى منح المدير حرية التصرف في أداء المهام المفوضة	24
115	يوضح موقف المدير عند ارتكاب الموظف خطأ في المهام المفوضة	25
116	يوضح مدى مكافأة المدير لموظفيه على إنجازاتهم	26
117	يوضح موقف الموظفين حول الإجراءات الصادرة من طرف المدير	27
118	يوضح نتيجة تفويض الصلاحيات بالنسبة للموظفين	28
118	يوضح الاتصال بين المدير و موظفيه	29
119	يوضح طبيعة العلاقة بين المدير و موظفيه في مجال العمل	30
120	يوضح طبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل	31
121	يوضح مدى وصول شكاوي الموظفين للمدير	32
122	يوضح مدى مساهمة الاتصال في اكساب الموظفين مهارة الاتصال الفعال	33
122	يوضح مدى مساهمة الاتصال في إكساب الموظفين لمهارة الاستماع	34
123	يوضح مساعدة توسيع نطاق المهام على تنمية مهارات الموظفين	35
123	يوضح الأنشطة التي يراها الموظف أنها تكسبه اكبر قدر من المهارات	36

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	يوضح ملخص الدراسة	01
23	يوضح نموذج الدراسة	02
46	يوضح خصائص الثقافة التنظيمية	03
49	يوضح مكونات الثقافة التنظيمية	04
51	يوضح لنا تصنيفات الثقافة التنظيمية	05
54	يوضح مستويات الثقافة التنظيمية حسب شين	06
56	يوضح آلية خلق والمحافظة على الثقافة التنظيمية	07
62	يوضح خصائص التمكين الإداري	08
63	يوضح نموذج عملية الإدارة بالأهداف	09
65	يوضح منطلق فكرة نظرية التعلم	10
67	يوضح مبادئ التمكين الإداري	11
72	يوضح أبعاد التمكين الإداري	12
76	يوضح علاقة الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري لخلق ثقافة متمكنة	13
100	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	14
101	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	15
101	يوضح توزيع المبحوثين حسب حالة الاجتماعية	16
102	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	17

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
139	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	01
140	ترخيص بزيارة ميدانية	02
142	دليل الملاحظة	03
143	دليل الاستمارة قبل التحكيم	04
148	دليل الاستمارة بعد التحكيم	05
154	دليل المقابلة	06
155	دليل استخدام الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)	07
159	قائمة الأساتذة المحكمين	08

ملخص دراسة

هدفت دراستنا الى الكشف عن دور التي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز التمكين الاداري في مؤسسة للمياه المعدنية قديلة ببسكرة وانطلاقا من متغيرات الدراسة طرحنا التساؤل الرئيسي التالي :

ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري؟ وذلك من خلال رصد ثلاث مؤشرات من متغيرات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الإجراءات التنظيمية، نمط الاتصال) ومؤشرات التمكين الاداري (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، تنمية المهارات) حيث انبثق منهم التساؤلات الفرعية المتمثلة التالية:

1. هل للقيم التنظيمية دور في تفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرار؟
2. هل للإجراءات التنظيمية دور في تعزيز عملية تفويض السلطة؟
3. هل للنمط الاتصال المتبع في المؤسسة دور في تنمية وتطوير مهارات الموظفين؟

أهداف الدراسة:

- معرفة دور الثقافة التنظيمية كعامل مساعد لتحقيق التمكين الإداري بمؤسسة المياه المعدنية قديلة .
- التعرف على طبيعة القيم التنظيمية السائدة بمؤسسة المياه المعدنية - قديلة - التي تفعل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات .
- محاولة الكشف عن الإجراءات التنظيمية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة التي تعمل على منح صلاحيات السلطة داخل المؤسسة .
- التعرف على مساهمة نمط الاتصالات المعتمد في المؤسسة على تنمية وتطوير مهارات الموظفين

المنهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي بغرض البحث والتقصي حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على أربعة أدوات لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات).

عينة الدراسة: قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية فوجدنا انه يتكون من مستويات إدارية وعليه انه مجتمع غير متجانس حيث اقتصرت دراستنا على العينة الطبقية

الأساليب الإحصائية: اعتدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية نذكر منها ما يلي :المتوسط الحسابي والمنوال بالإضافة الى الانحراف المعياري .معاملات الارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي للاستمارة .

معامل ألفا كرومباخ لحساب ثبات الاستمارة .برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .Spss

نتائج الدراسة :

فمن خلال دراستنا الميدانية النتائج المتحصل عليها نجد بأن : مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لديها ثقافة تنظيمية قوية وداعمة تعزز التمكين الاداري القيم التنظيمية التي تقوم عليها مؤسسة قديلة قيم ايجابية وتفعل

- عملية المشاركة في اتخاذ القرارات مؤسسة قديلة حريصة على مراعاة المعايير الاسلامية و تعمل على تجسيدها في المؤسسة تشجع المؤسسة على العمل الجماعي ورفع روح تعاون بين الموظفين من خلال:
- المشاركة في صناعة بعض اتخاذ القرارات الإجراءات التنظيمية التي تقوم عليها مؤسسة قديلة مرنة تدعم مسألة تفويض الصلاحيات التي تكون بين المستويات الادارية. ويهدف التفويض على كفاءة أداء الموظفين
 - نمط الاتصال المتبع في المؤسسة نمط تفاعلي بين أعضاء المؤسسة ويساهم في تنمية مهارات الموظفين.
 - تهتم مؤسسة قديلة ببرمجة مجموعة من الأنشطة التي تساهم في تنمية مهارات موظفيها وجعلهم أكثر كفاءة.

Study Summary

Our investigation aimed to reveal the role played by organizational culture in promoting administrative empowerment in GUEDILA mineral water institution in Biskra, and based on the variables of the study, we have dealt with the following main question:

What is the role of organizational culture in promoting administrative empowerment?

This is done by monitoring three indicators of organizational culture variables (organizational values, organizational procedures, communication pattern) as well as administrative empowerment indicators (participation in decision-making, delegation of authority, skills development) through that the following sub-questions emerged:

1. **Have the Organizational values a role in activating the process of participation in decision-making?**
2. **Does regulatory procedures play a role in strengthening the delegation of authority?**
3. **Does the communication style followed in the organization play a role in the development and development of employees' skills?**

Objectives of the study:

Exploring the role of organizational culture as an auxiliary factor to achieve administrative empowerment in GUEDILA Mineral Water Corporation. Identify the nature of the prevailing organizational values in the Mineral Water Corporation - GUEDILA - which activates the process of participation in decision-making. Attempting to disclose the regulatory actions of the GUEDILA Mineral Water Corporation, which works to grant powers of authority within the Corporation. Trying to uncover the regulatory procedures of the GUEDILA Mineral Water Corporation, which works to grant the powers of authority within Identifying the contribution of the communication pattern adopted in the organisation for the development and development of employees' skills For the study methodology: In our study, we relied on the descriptive approach for the purpose of research which is to the investigation on the role of organizational culture in promoting administrative empowerment in GUEDILA Mineral Water Corporation.

Data collection tools Four appropriate research tools we have used to collect auxiliary information related to the subject of our research (Observation- Interview -Form - Documents and records)

Study sample: We identified the study population on the GUEDILA Mineral Water Corporation, and we found that it consists of administrative levels and therefore it is a heterogenous community, as our study was limited to the stratified sample.

Statistical methods: We are accustomed to a set of statistical methods, including the following: Arithmetic average and loom as well as standard deviation. Pearson Correlation Coefficient to calculate the internal consistency of the form. Cronbach's Alpha coefficient to calculate the stability of the form. Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program.

The results of the study:

Through our study and investigation of the subject of research, we have reached the following :

- The organisational values on which a state institution is based have positive values as well as it activates The process of participating in decision-making GUEDILA Foundation is keen to observe Islamic standards and works to embody them in the institution The organisation encourages teamwork and raises the spirit of cooperation among employees by participating in making some decision-making The organisational procedures on which a flexible candid institution is based support the issue of delegation of powers that are between administrative levels.
- The delegation aims to efficiently perform employees.
- The communication followed in the organisation is an interactive pattern between the members of the organisation and contributes to the development of the skills of employees GUEDILA Foundation is interested in programming a set of activities that contribute to the development of employees' skills and make them highly efficient and experienced.

الجانب النظري

مقدمة

مقدمة:

تعمل المؤسسات ضمن نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بعوامل عديدة سواء كانت تنتمي إلى تقسيمات البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، فالمقصود بالبيئة الخارجية هي مجموعة البرامج والسياسات العامة للدولة وكذلك التطورات التكنولوجية والتغيرات الحاصلة في مجال الأعمال، و أما عن البيئة الداخلية التي تعد بمثابة البناء المركب للمؤسسة الذي يؤثر على سلوك الموظفين وأنشطتها الإنتاجية من خلال الهيكل التنظيمي والمناخ السائد في المؤسسة و موردها البشري و المُشكل لها ثقافة تنظيمية.

حيث أن لثقافة التنظيمية أثرا بارزا في المؤسسة لكونها الهوية التي يمكن أن نميز بها المؤسسات عن غيرها ،وفي الغالب يتوقف نجاح المؤسسة بما تحمله من أفراد و أفكار وقيم وإجراءات التي تؤثر بشكل مباشر على سير العمل ؛ حيث تعمل بشكل عام على التكامل و الإنسجام بينهم ، وذلك عن طريق تحديد الإطار العام للتواصل والتفاعل بين كل من المدير و موظفيه ، يسهل عليهم بلوغ المسار الأسرع لتحقيق أهدافهم المشتركة التي لا بد أن تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة المنتمين إليها ،حيث تساهم الثقافة التنظيمية في خلق مناخ تنظيمي تسوده تلك القيم المشتركة فيما بينهم و كذا أسلوب عمل يتمثل في الإجراءات التي تضبط وتوجه مواردها البشرية كما أنها تعمل على تكوين نمط اتصالات يسهل على الأفراد التعامل فيما بينهم و يعمل على تماسك و توحيد أفرادها و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

أي أن على المؤسسة الاهتمام بالإطار العام لها وجعله مرناً يتكيف مع التغيرات وهذا ما يسهل عليها إستحداث أنماط وآليات تنظيمية حديثة ملائمة لثقافتها التنظيمية، ويعد التمكين أحد أهم الآليات التي برزت في مجال الفكر التنظيمي لكونه يهتم بالموارد البشري ويعمل على تطوير قدراته ومهاراته.

يعتبر التمكين الإداري آلية تعمل على جعل الموظف متمكنا كفاء ذو مؤهلات تدفع بالمؤسسة إتجاه الارتقاء و التميز في بيئة العمل و نقلها إلى أعلى مستويات المنافسة عن طريق منح الموظفين وإعطائهم الفرصة للمشاركة في صناعة بعض القرارات التي تخص العمل ، من خلال عملية تفويض المهام من الرؤساء إلى المرؤوسين تتولد الثقة بينهم و تنمي لهم الإحساس بالمسؤولية كما أنها تشجعهم على الابتكار و الإبداع في المهام المفوضة و إتمامها على أكمل وجه ، و إنطلاقا مما يتولد على التفويض في

بعض المهام يجعل الاهتمام لنا بمسألة بتنمية و تطورات مهارات الموظفين نقطة مرجعية تركز عليها المؤسسة من أجل الحفاظ على بقائها و إستمراريتها و بلوغ أهدافها عامة و المؤقتة.

و على هذا الأساس جاءت لدراسة للكشف عن الثقافة التنظيمية دورها في تعزيز التمكين الإداري وبناءا على الواقع الميداني الذي تم إجراؤه بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة تم تقسيم الدراسة الحالية إلى شقين نظري وتطبيقي وهما كآلاتي:

الجانب النظري : يتضمن ثلاثة فصول متمثلة في:

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار النظري للدراسة وتتضمن طرح الإشكالية وتساؤلاتها وفرضيات الدراسة، أهمية وأسباب الدراسة وكذلك أهداف التي جاءت من أجلها الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة كمفهوم الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري والمفاهيم المرتبطة، ثم أهم الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: تحت عنوان أساسيات الثقافة التنظيمية حيث تطرقنا فيه إلى تاريخ الثقافة التنظيمية وتطورها وخصائصها والنظريات المفسرة للثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى مكوناتها ومحدداتها وأنواعها، ثم عرضنا أبعادها ووظائفها الأساسية وأهميتها، ثم مستوياتها ووسائل تطويرها وآليات خلقها والمحافظة عليها.

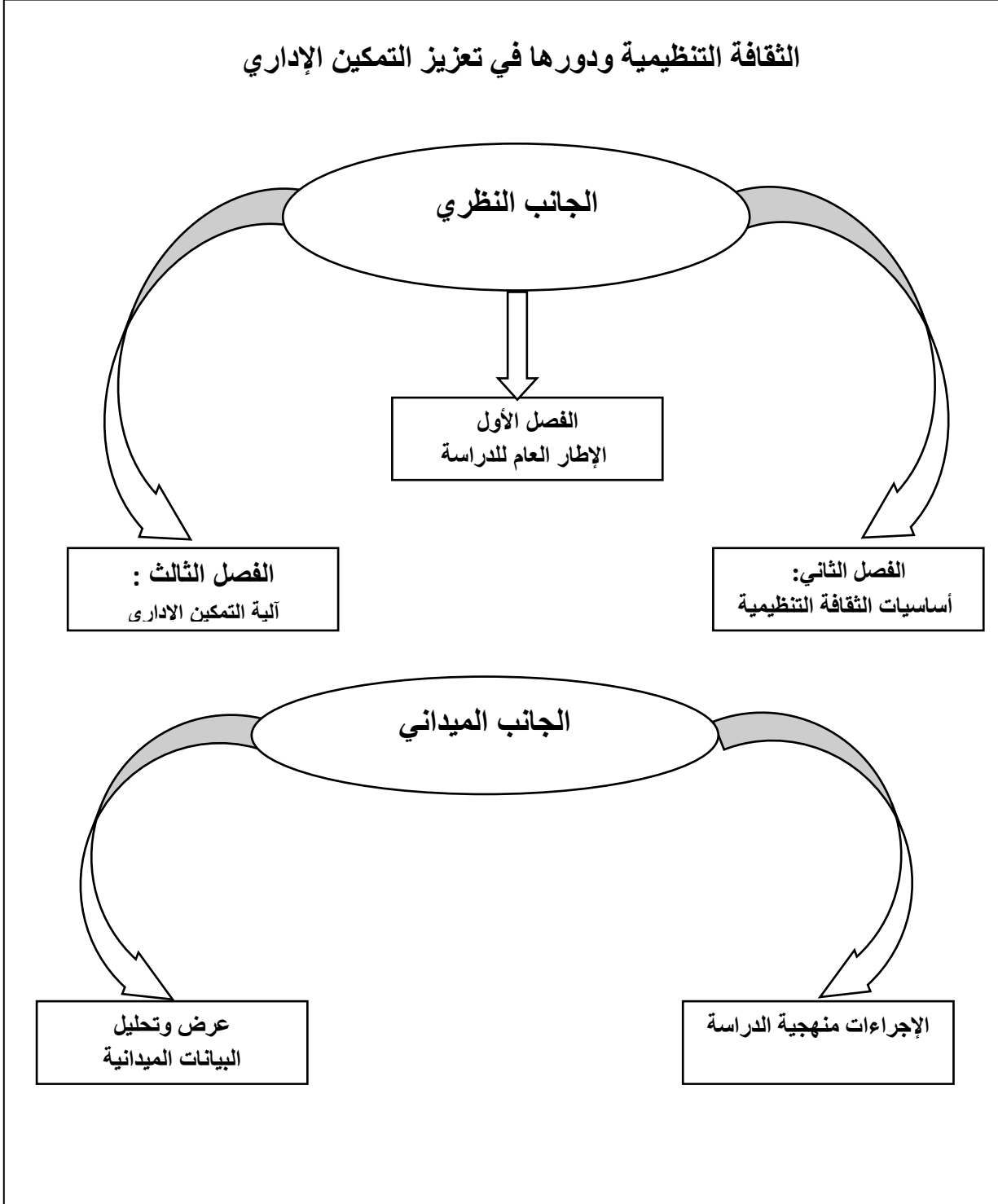
الفصل الثالث: وتم وضعه تحت عنوان آلية التمكين الإداري. حيث تضمن التطور التاريخي للتمكين الإداري وأهم خصائص التي تحلى بها والنظريات المفسرة له، المبادئ والركائز التي يقوم عليها وأساليب تطبيقه، بالإضافة إلى أنواعه ومراحله وأبعاده، ثم عرضنا أهميته والمعوقات التي يواجهها، إضافة إلى عنصر الربط بين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري الذي يوضح علاقة المتغيرين ببعضهم.

الجانب التطبيقي: الذي يضمن فصلين أساسيين:

الفصل الرابع: المسمى بالإجراءات المنهجية لدراسة تم تخصيصه بالإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم عرض فيه نبذة عن تاريخ المؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة بالإضافة إلى معلومات متعلقة بها من خلال تطرقنا إلى المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة، وعرض المنهج المناسب للدراسة، وكيفية اختيار العينة، وأدوات جمع البيانات

الفصل الخامس: تحت عنوان عرض وتحليل البيانات الميدانية والاستنتاج العام للدراسة والذي يحمل في ثناياه ما توصلنا له في الدراسة الميدانية عن طريق إجابات المبحوثين وتم تفرغها وبالاعتماد أساليب إحصائية وبعد التوصل إلى الإستنتاج العام التي توصلت إليه الدراسة.

شكل رقم 01 يوضح ملخص الدراسة:



المصدر: من إعداد مجموعة البحث

الفصل الأول
الإطار النظري لدراسة

تمهيد

أولاً: طرح الإشكالية

ثانياً: أهمية وأسباب الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: تحديد المفاهيم

أ) تحديد مفاهيم الدراسة

ب) تحديد المفاهيم المرتبطة بالدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يعد الإطار النظري للدراسة دليل إرشادي يسير وفقه الباحث لتوضيح توجه مشكلة البحث وتحقيق أهداف الدراسة فهو الركن الأساسي التي تنطلق منه الدراسة فيجب على الباحث مراعاة كل جوانبه وأخذها بعين الاعتبار، حيث يشمل هذا الإطار التحديد النهائي لعنوان البحث وصياغة الإشكالية وطرحها بشكل واضح وموجز بالإضافة إلى تحديد الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع وأهمية منه و كذا الأهداف التي يسعى الباحث لبلوغها بالإضافة إلى مفاهيم الدراسة التي تشكل الكلمات المفتاحية وتعتبر الدراسات السابقة جزء كبير من الإطار النظري باعتباره البوصلة التي تدل الباحث على المسار الصائب.

أولاً: طرح الإشكالية:

يعتبر التغيير سمة من سمات العصر والتعامل معه لم يصبح بصورته العادية بل أصبح أمر حتمي وذلك تزامناً مع الإنفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي الذي شهده العالم عامة والإدارة خاصة. وعليه عايشت المؤسسات جملة من التطورات والتغيرات على مستوى مهامها وبرامجها وأساليبها المعتمدة عليها داخل بيئة العمل كغرض أولي للتكيف والمنافسة، وهذه الأخيرة أدت إلى وجود مواجهة حاسمة بين الإدارات سعياً نحو البقاء والاستمرار من أجل التميز بناءً على شخصية أعضاء المؤسسة، فلكل منهم صبغة ثقافية ينفرد بها عن غيره حيث تترجم في سلوكياتهم وأفعالهم وكذلك تعاملاتهم وممارستهم أين أحدث نوعاً من الاختلاف في وجهات النظر والتي كانت وليدة المعتقدات والقيم والأعراف السائدة داخل ثقافة المجتمع ، وفي ظل ذلك الاختلاف يتشكل لنا تنوع ثقافي بينهم فعلى المؤسسة كسب منظور أوسع حول تفضيلات وأولويات الموظفين وهنا يأتي دور المؤسسة في تبني ثقافة تنظيمية خاصة بها.

تعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل التي تقوم عليها المؤسسة، حيث تسعى لتوفير إطار تنظيمي يعمل على التحكم وتوجيه سلوكيات الموظفين مع تحديد قواعد ومعايير لأداء المهام وفقاً لما هو سائد بداخلها لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية وهذا ما جعل الكثير من الباحثين يولون اهتماماً كبيراً بالثقافة التنظيمية وموضوعاتها، وذلك نظراً لدورها الهام والفعال داخل بيئة العمل.

فلكل مؤسسة ثقافة تتفرد بها عن غيرها من المؤسسات، حيث بإمكاننا تصورها كالمحرك الداخلي لكونها تعمل على وضع الخطوط العريضة لما هو كائن وما يجب أن يكون، على أساس القيم التنظيمية الأساسية المتشكلة نتيجة لتوافق المعتقدات وطرق العمل والتي بفضلها تحقق خاصية تميز المؤسسة عن أخرى حتى لو كان كلاهما جزء من نفس القطاع.

أن كل القواعد واللوائح التي يعمل بها المدير في تنظيم وتنسيق الموظفين ومهامهم لا بد أن يكون مُدرك لهذه القيم كونها هي المؤثر والموجه لأداء الموظفين وسلوكياتهم ويؤطر على أساسها أهداف منسجمة مع القيم المتعلقة بالسمات الجوهرية للمنظمة و تترجم هذه السياسات في وضعه للبرامج والآليات والأساليب المنتهجة التي تضبط حذافيرها وفق لهيكل التنظيمي، والذي يمكن من خلاله رسم المسار المعتمد داخل المؤسسة أي أنه يحدد مصالحتها وأجزائها الداخلية من خلال المستويات الإدارية وطبيعة نمط الاتصال لكونها عملية مهمة تعمل على نقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء.

وهذا التواصل يكون في غالب بصورة فعالة من خلال القيم السائدة بين المدير والموظفين على حسب الفلسفة الإدارية الموجودة داخل نطاق المؤسسة؛ فالثقافة التنظيمية هي بمثابة المعيار الذي يتم على أساسه قبول بيئة العمل وتكيفها مع فكرة إدخال نموذج جديد، ومن خلال دورها البارز في إيجاد طابع معين ينسجم مع مميزات الأساليب والممارسات الجديدة.

ومنه فإن الثقافة التنظيمية لها علاقة وطيدة بالآلية الإدارية المتبعة في المؤسسة فعندما ترغب أي مؤسسة في تبني مفهوما إداريا مغايرا يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار الإطار المرجعي لها والمتمثل في ثقافتها التنظيمية ويعتبر التمكين من آليات الإدارية التي تركز على إستثمار المورد البشري بجميع جوانبه ومنه فإن هذا الأخير لا بد من أن تكون له ثقافة داعمة لفعاليته.

فالتمكين الإداري أيضا هو أحد عوامل الإدارة المعاصرة حيث تتوجه أغلب المؤسسات والاقتصادية خاصة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما انه يضمن للمؤسسة مرونة عالية وقدرة على التكيف بغية البقاء في الصدارة وساحة المنافسات وذلك من خلال اهتمام المؤسسة بالجهاز الإداري وبالعنصر البشري والاستثمار فيه بإعتباره عامل أساسي يقوم عليه نجاح أو فشل المؤسسة.

فجوهر التمكين الإداري يقوم أساساً على تشجيع الموظفين وتحفيزهم ومنحهم حق الصلاحية وحرية التصرف في الأداء من أجل خلق وتفجير الطاقة الإبداعية لديهم وهذا ما قد يصبح عامل لتقوية العلاقات وتعزيز الثقة بين المدير والموظفين من خلال المشاركة في صناعة القرارات التي لها صلة بأهداف المؤسسة والفرد بما يتماشى مع الثقافة السائدة ، ويكون ذلك عن طريق منحهم سلطة أوسع في ممارسات المسؤوليات الموكلة لهم من طرف المدير، وهذا ما يخلق للموظفين الرغبة في التغيير على مستوى أداء أعمالهم حيث يسعى هذا الأسلوب على تنمية وتطوير المهارات من طرف كل من المدير والموظفين في إطار القانوني و يُحي لهم العديد من الأشياء كروح المسؤولية اتجاه المؤسسة.

إنطلاقا من أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في وضع الإطار العام المتمثل في القواعد واللوائح والممارسات وكذا نمط الاتصال المعتمد الذي يتوقف عليها نجاح أو فشل الآلية السائدة داخل المؤسسة ألا وهي التمكين الإداري لكونه أحد الأساليب العملية التي تسعى جاهدة نحو الرفع من قيمة المؤسسة وتطورها أو بالأصح جعلها متمكنة وأكثر فعالية بصورة متفوقة، وذلك إعتقاداً على ثقافة التي تتبناها المؤسسة لأنها هي الأساس التي عن طريقها يتم تحديد نوع الأسلوب المنتهج في تسيير عملياتها بين المديرين والموظفين وتمكنهم بطريقه مناسبة .

وعليه جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على ثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التمكين الإداري للمؤسسة، ونظرا لضرورة المعرفية والمنهجية والمدة الزمنية سنحاول التركيز على ثلاثة مؤشرات أساسية ألا وهما المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة، تنمية المهارات باعتبارهما لهم تأثير مباشر ودور فعال ومهم في تمكين الموظفين في المؤسسة ولهم علاقة وطيدة بين التمكين والثقافة التنظيمية.

من خلال هذه الدراسة أردنا إبراز " الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التمكين الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -دائرة جمورة- بسكرة " وعلى هذا الأساس يمكن طرح التساؤل الرئيسي على هذا الصياغ:

✓ ما هو دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل للقيم التنظيمية دور في تفعيل عملية المشاركة في إتخاذ القرارات؟
2. هل للإجراءات التنظيمية دور في تفويض السلطة؟
3. هل لنمط الاتصال المتبع في المؤسسة دور في تنمية وتطوير مهارات الموظفين؟

فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية:

الفرضية العامة :

لثقافة التنظيمية دور في تعزيز التمكين الإداري.

الفرضيات الفرعية:

1. للقيم التنظيمية دور في تفعيل عملية المشاركة في إتخاذ القرارات.
2. للإجراءات التنظيمية دور في تفويض السلطة.
3. لنمط الإتصال المتبع في المؤسسة دور تنمية وتطوير مهارات الموظفين.

ثانياً: أهمية و أسباب الدراسة:

استناداً في اختار هذا الموضوع جملة من المبررات و الغايات التي تترجم لنا الأسباب الذاتية والموضوعية التي من خلالها دفعت بنا لانتقاء موضوع الثقافة التنظيمية و دورها في تعزيز التمكين الإداري نظراً للقيمة المراد بلوغها من إجراء هذه الدراسة ويمكن عرضها كالتالي:

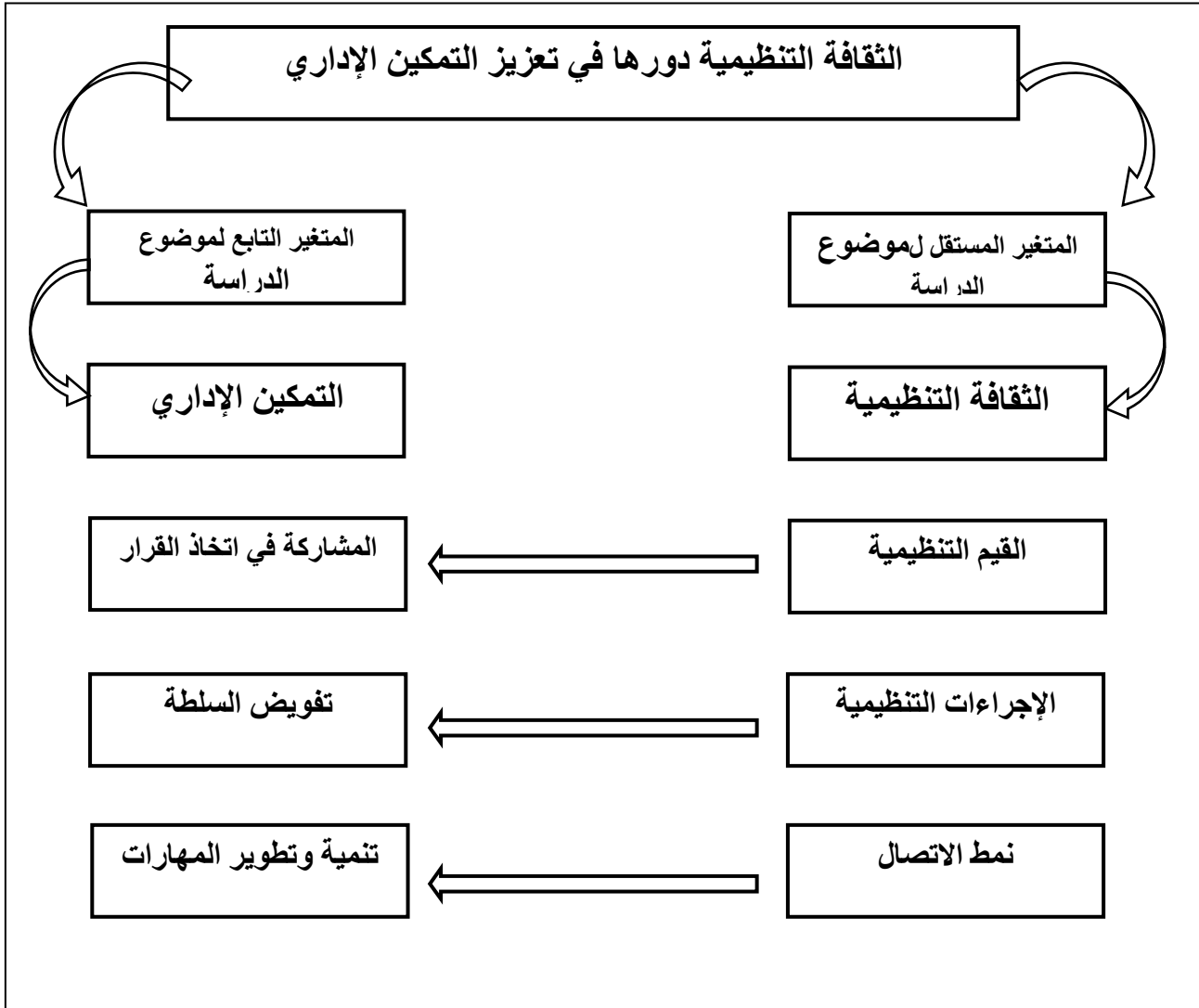
1. حب الاستطلاع والميول والرغبة كعامل أولي في دراسة الموضوع الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري.
2. البحث عن إجابات وتفسيرات توضح لنا الإشكال المطروح ضمن الدراسة.
3. الرغبة الشخصية والفضول لمعرفة دور الثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها في تعزيز التمكين الإداري.
4. يعد الموضوع ذو أهمية في الدراسات السوسولوجية وخاصة في جانب التنظيم بإعتبار موضوع مرن وقابل للدراسة.
5. يعد موضوع التمكين الإداري من أكثر المواضيع التي حظيت بإهتمام كبير في الآونة الأخيرة نظراً للقيمة العلمية للموضوع والتأثير الكبير الذي حدث من خلال نتائجه.
6. أهمية الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة والدور التي تؤديه في تأطير وضبط سلوكيات وتصرفات الموظفين داخل بيئة العمل.
7. تتناول إحدى الآليات الحديثة والمعاصرة المتمثلة في التمكين الإداري والتي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.
8. المساهمة التي تقدمها الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة المياه المعدنية -قديلة- ودورها في تعزيز التمكين الإداري.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة في إثراء المعرفة وتقديم حلول وإستنتاجات علمية مبرهنة التي جاءت عليها هذه الدراسة وفي هذه النقاط سنحدد أهداف دراستنا:

1. معرفة دور الثقافة التنظيمية كعامل مساعد لتحقيق التمكين الإداري بمؤسسة المياه المعدنية -قديلة- .
2. التعرف على طبيعة القيم التنظيمية السائدة بمؤسسة المياه المعدنية - قديلة- ودورها في تفعيل عملية المشاركة في إتخاذ القرارات.
3. محاولة الكشف عن الإجراءات التنظيمية بمؤسسة المياه المعدنية -قديلة- التي تعمل على منح صلاحيات السلطة داخل المؤسسة.
4. التعرف على مساهمة نمط الاتصال المعتمد في المؤسسة على تنمية وتطوير مهارات الموظفين.

شكل رقم 02 يوضح نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد مجموعة البحث

رابعاً: تحديد المفاهيم:

يتضمن عنوان الدراسة جملة من المتغيرات بذاتها مفاهيم يتوجب تحديدها والتي يمكن اعتبارها كلمات مفتاحية موجودة في الدراسة حيث من خلالها يتم تحديد المعالم التي يريد الباحث دراستها لمساعدته في تفكيك الموضوع وضبطه بدقة وبتحديدها تُسهل علينا عملية الدراسة.

(أ) مفاهيم الدراسة:

1. الثقافة : الثقافة مفهوم واسع لديه جوانب متعددة و تعاريف متشابهة ومختلفة الثقافة

لغة : إن جذور كلمة ثقافة ترجع إلى للفعل "تقف" وفي القاموس تَقِف، تَقُف، تَقُّفًا و تَقَافَةً أي صار حاذقاً خفياً ومنه: تَقُوفَةُ الكلام: حَذِقَهُ وفهمهُ بسرعة.تَقُّفًا: ظفر به أو أدركه الولد تَتَقَّف: هذبه وعلمهُ، فتَهذب وتعلم فهو مُتَقَف(معلوف، 2009، صفحة 81)

و ورد مصطلح ثقافة في لسان العرب: تَقِفَ الشيء وهو سرعة التعلم و تَقَّفَ الرجل ثقافة أي صار حاذقاً خفيف(منظور، 1984، صفحة 493)

أما في اللغة اللاتينية التي تم ترجمت كلمة Culture تدل على عملية التهذيب والاعتناء والرعاية وتتضمن معنى النمو والتطوير(بينيت و اخرون، 2010، الصفحات 227-228)

إصطلاحاً:

إدوارد تايلور " Tylor " يعرف الثقافة على أنها هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والأعراف الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع (غيرتز، 2009، صفحة 8)

ويعرفها ريدفيلد: هي مجموعة من المفاهيم والمدرجات المصطلح عليها في المجتمع والتي تظهر في الفن والفكر والحرف والتي عن طريق دوامها خلال التقاليد تميز الجماعة الإنسانية. (ابومصلح، 2002، صفحة 158)

عرفها إدوارد سايبير: أن الثقافة نسق إتصال بين الأفراد وهي مجموعة من الدلالات التي يتداولها أفراد مجموعة معينة من خلال تلك التفاعلات(كوش، 2007، الصفحات 86-87)

شايين Schein يعرف الثقافة بأنها مجموع القنوات التي طورها الشعب أو جماعة عبر التاريخ للتمكن من التعامل فيما بينها ومع محيطها، أي تحديد ما يجب وما لا يجب فعله، وهي بمثابة قوانين غير مكتوبة يتم توارثها من جيل لآخر(عثمان، 2008، صفحة 77)

من خلال تعريفات المطروحة سابقا نجد أن هناك إختلاف في طرح للمفهوم أو في طريقة صياغته، فهناك من يطرحها على أنها نسق اتصال وآخر يطرحها على أنها مجموعة القنوات التي طورها المجتمع يعني أن أصلها نابع من الأفراد وتتشابه التعاريف في مضمون واحد على أن الثقافة سمة إنسانية ومكتسبة ومتداولة من خلال الاتصال بين الأفراد وتفاعلتهم.

التعريف الإجرائي :

هي نظام يشمل مجموعة من المعارف والمعتقدات والقيم التي يكتسبها الفرد من بيئته ومن خلال تفاعليه مع أفراد جماعته.

2. التنظيم :

لغة: نَظَمَ الأشياءَ نَظْمًا أي ألفها وضم بعضها إلى بعض وبمعنى آخر تضامت وتلاصقت انتظم الشيء أي تألف واتسق ويقال: نظمته فإن نظم أي انتظم أمره واستقام ويقصد به أيضا الترتيب والأنساق (**المجمع، 2004، الصفحات 922-923**)

إصطلاحا:

يعرف بارسونز التنظيم: على أنه نسق إجتماعي له إتجاه أساسي هو تحقيق هدف ما أو مجموعة من أهداف، وان هذا الاتجاه يمثل سمة أساسية من سمات التنظيم كما يشمل في الوقت ذاته جانبيين أولهما العلاقات الخارجية التي تشير الى علاقة التنظيم بالمجتمع، والثانية بالبناء الداخلي للتنظيم كنسق إجتماعي (علام، 1994، صفحة 39)

هو تحديد للنشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف، وترتيبها في مجموعات، تمكن من إسناد القيام بها إلى أفراد.

ويعرف أيضا عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأي تكلفة ممكن. (عصفور، 1987، صفحة 147)

ويعرف التنظيم انه يعمل على تحديد المهام وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة لإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة (الكلادة، 2011، صفحة 14).

من خلال تعرفنا على مفهوم التنظيم نرى بأن هناك اختلاف في تحديد مفهوم التنظيم من خلال الباحثين فهناك من يطرحه بعده الإجتماعي على أنه نسق اجتماعي بحت لتحقيق هدف ما من خلال إشارة إلى العلاقات الاجتماعية والبناء الاجتماعي وهناك من يطرح المفهوم من الناحية التنظيمية على أنه عملية تتمثل في التنسيق الجهود لغرض ما ورغم كل هاته الاختلافات المرتبطة بالباحثين في التعريفات إلا أن المضمون واحد إلا وهو أن التنظيم جاء لهدف ما من خلال تحديد وتنسيق المهام والوظائف.

تعريف الإجرائي:

هو عملية إدارية تحدد من خلالها الأنشطة والمهام التي تعمل على تنسيق الجهود البشرية والمادية لتحقيق الأهداف القائمة عليها المؤسسة.

3. الثقافة التنظيمية:

يرجع نجاح وفشل المؤسسات إلى الثقافة التنظيمية المتبناة، وقد أكدت العديد من البحوث والدراسات أن الثقافة التنظيمية تعد أساس التي تقوم عليه المؤسسة فهي بمثابة الإطار والحيز الذي يحيط بها حيث اختلف الباحثون والمفكرين في تعريفها باختلاف وجهاتهم.

ويعرفها أيضا "ليام اوشي" أنها تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا ومثل هذه الطقوس تعطي الأفكار التجريدية معناها وتكسبها حيويتها بطريقة يتفهمها الموظف المستجد وتترك في نفسه أطياب الأثر. (بوالشرش، 2015، الصفحات 15-16)

هي عبارة عن البنية الاجتماعية التي تشتمل على مجموع المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المؤسسة لدى جميع لدى أعضائها فهي بدورها تلعب بمكوناتها دور الموجه لسلوك الإنساني (حريم، 2013، صفحة 192)

تعرف الثقافة التنظيمية أنها مجموعة من المبادئ وقواعد السلوك والمعاملات التي تراكمت لدى أعضاء الجماعة التنظيمية من خلال تفاعلهم مع بيئة العمل الداخلية والخارجية بحيث توجه سلوك الجماعة وتشكل مشاعرهم وأفكارهم طوال تاريخ المنظمة (قاسيمي، بدون سنة، صفحة 34).

عرفها كيرت ليون " أنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي تشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها (عشاوي، بدون سنة، صفحة 98)

من خلال التعريف السابقة يتضح لنا أن مفهوم الثقافة التنظيمية نال اهتمام الكثير من الباحثين فلكل منهم تطرق لها حسب اهتمامه فمن الجانب الديناميكي هناك من نظر إليها على أنها سلوك يؤثر على الموظفين وهناك من تطرق إليها من الجانب الأستاتيكي أي أنها مجموعة القيم يجب أن يتبعها الأفراد المؤسسة ورغم الاختلاف الإيدولوجي والفكري إلا أن المضمون واحد ويصب في أن الثقافة التنظيمية

هي نظام مركب من مجموعة العناصر (القيم القواعد والمعتقدات وغيرها) التي تتفاعل مع بعضها وإنها مكتسبة وانتقالية وبالتالي يأتي بها إلى المؤسسة عن طريق احتكاك الفرد بالجماعة تبقى مستمرة وتنتشر أكثر.

التعريف الإجرائي:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والإجراءات المتمثلة في القواعد واللوائح التي يسير وفقها أفراد المؤسسة وتكون مضبوطة من طرف المدير حيث تساهم في تنمية الثقافة الخاصة بالمؤسسة وهذا ما يخلق ثقة بين المدير والموظفين من خلال نمط الاتصال الفعال والذي له دور كبير في تنمية مهارات الموظفين .

4. الدور:

يعرف محمد عاطف غيث الدور أنه نموذج يتركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف الاجتماعي معين ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة من توقعات يعتقها الآخرون كما يعتقها الشخص نفسه (غيث، 2021، صفحة 474)

يعرف الدور Role من الناحية السوسولوجية أنه كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار المتميزة تقريبا مثل (المدير، الناظر العام، التلاميذ....) وهذه الأدوار يمكن تعريفها بأنها أنظمة إلزامية معيارية يفترض على الفاعلين الذين يقومون بها الخضوع له. (بوريلو، 1986، صفحة 288)

يشير لفظ "الدور" إلى أنه مركب أو مجموعة من أنماط السلوك المتعارف عليها والمصاحبة لمركز محدد. (العقبي، 2012، صفحة 82)

ويعرف الدور هو جملة النماذج الثقافية المرتبطة بوضع اجتماعي معين وتشتمل اتجاهات وأنواع سلوك معينة يتوقعها الشخص من المنتمين إلى الجهاز ذاته. (نفيدسة، 2012، صفحة 263)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول هناك من يعرف الدور على أنه لكل تنظيم مجموعة أدوار المتميزة وهناك من يطرحه على أنه سلوك إداري أما من ناحية المضمون فلكل التعريفات تشير على أنه الدور مرتبط بمكانة الفرد في المجتمع وكذلك المحيط المهني من خلال مهامه ونشاطاته التي يؤديها.

التعريف الإجرائي:

كل تنظيم لديه مجموعة من الأدوار وهي عبارة عن سلوكيات يقوم بها شاغل المركز الوظيفي وتحدد من خلالها مهامه ومسؤولياته وسلطته الكافية.

5. التمكين الإداري:

يعد التمكين الإداري أحد المبادئ والأسس للإدارة الحديثة نظرا لأهميته ونتائجه الفعالة حيث تعددت تعاريفه باختلاف المفكرين والعلماء ويمكننا طرح بعض المفاهيم فيما يلي:

لغة: يُمكن، مكانة عظيمة عنده وارتفع وصار ذا منزلة
مَكَّنَ الشيء أي قوى ومَتَّنَ ورسخ، ومكن له في الشيء جعل منه سلطاناً وقدره وسهل ويسر له (البستاني، 2008، صفحة 819)

يعرف التمكين على انه هو مقام الرسوخ والاستقرار على الاستقامة ومادام العبد في الطريق فهو صاحب تلوين لأنه يرتقي من حال إلى حال وينتقل من وصف إلى وصف، فإذا وصل واتصل فقد حصل على التمكين (الجرجاني، 1413، صفحة 60)

التمكين في القرآن الكريم

قال الله تعالى في سورة يوسف

(وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ (56)) (الكريم، صفحة 242) أي جعلناه ملكاً يتصرف فيها والمراد ب مكننا أي التمكين يعني السلطنة (الرازي، 2007، صفحة 42)

اصطلاحا:

يعرفه Shackletor بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

وكما يعرفه Ettore أيضا على أنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف

كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. (قبطان، 2013، الصفحات 304-305) يعرف التمكين الإداري هو تخويل العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيق تلك الأهداف (المعاني، 2012، الصفحات 139-140) هناك من عرفه على أنه أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء. التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لاتحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ماتحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية. (الحيان، 2016، صفحة 60)

- هو ممارسة إدارية تساهم في تعزيز دور الفرد في المؤسسة من خلال المشاركة في عملية صنع القرار وكافة العمليات من تخطيط وتطوير وتدريب وتحكم في عملهم بهدف تحقيق أداء فعال من اجل تنفيذ الأهداف التنظيمية (Mohamed, Mohamed, & Seham, 2019, p. 5)

من خلال لتعاريف السابقة لتمكين الإداري وجدنا إن هناك اختلاف من الناحية الإيديولوجية للباحثين فهناك من يعرفها من منطلق انه فلسفة متبعة وهناك من يرى أنه عملية تؤثر على الفرد في عمله ومن ناحية أخرى هناك من يعتقد أن التمكين أسلوب إداري منتهج من قبل المؤسسات ورغم كل الاختلاف إلا أن المضمون يصب في اتجاه واحد من خلال أبعاد التمكين المتمثلة في تفويض السلطة إلى مستويات أخرى وتفعيل المشاركة في القرارات مع منح الصلاحيات للموظفين وأما عن هدفه الأساسي ألا وهو زيادة الكفاءة وتنمية مهارات.

التعريف الإجرائي:

التمكين الإداري هو أسلوب من الأساليب المتبناة من طرف المدير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال إعطائهم الحرية للمشاركة في مختلف القرارات ومنحهم الفرصة للتصرف كشركاء في العمل وهذا ما يساعد الموظفين على تنمية وتطوير مهاراتهم.

6. الإدارة:

عرفها رالف دافيز Ralph DAVIS. بأنها عملية القيادة التنفيذية عرفها جونيف Jaref me بأنها فن الحصول على أعلى النتائج بأقل جهد يمكن تحقيق أقصى رواح وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

عرفها هنري فايول أن تدير أي تتنبأ وتخطط وتصدر وتنظم الأمور وتنسق وتراقب.(الحسيني و الشركسي، 2015، صفحة 21)

و في تعريف آخر للإدارة بصفها ممارسة أو نشاط أو عملية تنظيم للجهود واستثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والتوظيف والإشراف والرقابة للوصول لهدف ما وبالتالي هي عملية اجتماعية شاملة ومستمرة.(همشري، 2014، صفحة 20)

الإدارة هي نشاط ذهني الذي تمارسه القيادة الإدارية ويتضمن تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الأعمال التي ينقذها الآخرون.(ناصر، 2015، الصفحات 6-7)

تختلف التعاريف باختلاف أفكار وتوجهات الباحثين هناك من يعرفها أنها عملية تنفيذية وآخر يعرفها على إنها فن من فنون التسيير والتوجيه وهناك من يتجه في طرحة للتعريف على أنها نشاط ذهني تمارسه القيادة لكن يبقى المضمون واحد ألا وهو إن الإدارة لديها مجموعة من الوظائف المتمثلة في التخطيط والتنسيق والتنظيم والرقابة والتوجيه.

تعريف الإجرائي:

هي نشاط يتضمن مجموعة من العمليات المتمثلة في التخطيط والتنسيق والرقابة والتنظيم والتوجيه من خلال إجراءات السائدة داخل المؤسسة والتي تترجم في شكل مهام ومسؤوليات تجاه الأهداف المرجوة.

(ب) مفاهيم المترابطة بالدراسة:

هي كل المفاهيم المتداخلة في موضوع الدراسة باعتبارها تمس كل جوانب الدراسة ولها صلة وطيدة بينهم لكونها أكثر تكررًا

القيم التنظيمية:

هي مجموعة المعايير والاتجاهات التي تحدد وتوجه سلوك الفاعلين وتشكل شخصية المنظمة، حيث تتبناها الجماعة وتعتبرها سلوك فردي وجماعي يحدد ما هو صحيح وما هو خاطئ وتعتبر على طريقة تفكير المؤسسة.(قاسمي، بدون سنة ، صفحة 107)

التعريف الإجرائي:

القيم التنظيمية كبناء الذي يتكون من معايير و أفكار المجردة التي توجه سلوك الموظفين داخل المؤسسة و كذلك تحدد المسار المناسب للعلاقة بين الموظفين و رؤسائهم

المشاركة في اتخاذ القرارات:

هي مشاركة القائد ومرووسيه في عمليتي اتخاذ القرار وتنفيذه وتقويمه بالشكل الذي يؤدي إلى ظهور قرار رشيد.

أي خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، والتوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون والأخذ بالتوصيات والاقتراحات التي يبديونها. (الدمرداش، 2018، صفحة 32)

تعريف الإحرائي:

هي عملية يتم فيها تبادل الآراء و الأفكار بين الرئيس و الموظفين من أجل إختيار البدائل المناسبة أو وضع حلول لبعض المشاكل المتعلقة بالعمل بغية الوصول للقرار الأنسب الذي يخدم أهداف المؤسسة.

تفويض السلطة: هي العملية التي يقوم من خلالها المدير بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد المرؤوسين ليقوم به نيابة عنه مع احتفاظ المدير بالمسؤولية الكاملة بإعتبار أنها جزء من مهامه الخاص (فلية و عبد المجيد، 2009، صفحة 323)

تعريف الإحرائي:

هو أسلوب يقوم على إسناد المدير جزء من مهامه للموظفين و منحهم هامش من حرية أي حق التصرف و إتخاذ القرار في أداء مهام المفوضة في حدود معينة.

الإجراءات التنظيمية :

هي القواعد والأسس التي يضعها المدير لتوجيه وضبط الموظفين من أجل التنظيم والتنسيق داخل المؤسسة حيث تحدد أسلوب تقييم أداء العاملين من اجل رفع كفاءتهم وبالتالي لتحقيق الأهداف المرجوة. (بوزيد، واقع التنمية الادارية في الجزائر من منظور العمليات الادارية، 2010_2011)

هي مجموعة من الخطوات الصادرة من المدير التي يتبعها الموظفون أو المراجعون لإنجاز عمل معين أو الحصول على خدمة ما كما أنها تعد بمثابة عناصر رقابية مساعدة للإدارة لإبراز مدى كفاءة أداء العاملين و مدى سرعة تقديم الخدمة للجمهور، ولا يأتي ذلك إلا إذا كانت الإجراءات مبسطة و معقدة. (الجهني، 2008، صفحة 9)

تعريف الإحرائي:

هي جملة من القواعد والخطوات الصادرة عن المدير التي تعمل على ضبط وتأطير سلوكيات الموظفين وكذلك الإستناد عليها في تحدد أسلوب التقييم أثناء أداء الموظفين لمهامهم.

الاتصالات:

يقصد بها تلك العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة المختلفة حتى يتوحد الهدف وتتفق المفاهيم ولكي تتم العملية بكل تنظيم وحب على المديرين تحديد قنوات الإتصال ونوعها. (البارودي، 2015، الصفحات 106-107)

تعريف الإحرائي:

هي نشاط تفاعلي بين أفراد المؤسسة من خلال مجموعة من الوسائل تترجم في شكل قنوات إتصال تعتمد لنقل المعلومات وتبادلها الخبرات وتقديم الشكاوى والأوامر حسب طبيعتها السائدة داخل مؤسسة.

تنمية المهارات:

فالمهارات تعني هي قدرة توجد عند الإنسان وبها يستطيع القيام بأعمال معقدة بسهولة ويسر، ودقة وتكيف مع تغيرات الظروف ويمكن تقييم المهارة من حيث النتائج المترتبة والناجمة عنها. (بوحنه و مزياني، 2018، صفحة 220)

أما عن تنمية المهارات يقصد بيها أنها تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام، وفي التنظيمات بشكل خاص وتعرف على أنها عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامجًا منظمًا ومعدًا باهتمام يستطيع من خلاله الموظفون تعلم معارف ومهارات تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية وذلك لأغراض عامة على مستوى المنظمة. (الطراونة و النهدي، 2017، صفحة 38)

تعريف الإداري:

تلك العمليات والأنشطة الذهنية والفكرية التي تعمل بها المؤسسة من أجل تنمية مواردها البشري واكتسابه مهارات وقدرات عالية لتأدية عمله بكل احتراف.

خامسا: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: (عيسات و مرباح، 2019 2020)

- فطيمة الزهراء عيسات، فرحات عباس، ياسين مرباح، "أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور، برج بوعريج، جامعة الجزائر 3 (2019-2020)
- تناولت الدراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري وتضمنت السؤال الرئيسي المتمثل في:
- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور ببرج بوعريج؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما هو مستوى تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة؟
3. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها على التمكين الإداري في المؤسسة؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق مايلي:

1. تحديد المفاهيم النظرية والعلمية لموضوع الدراسة ما يسمح بتعميق الفهم لمغيرات الدراسة وإبراز العلاقة بينهما
2. تحليل سلوكيات وتصرفات الأفراد ومعرفة القيم والسمات الثقافية المشتركة يساعد في إيجاد الطريقة المثلى للتأثير على الأفراد في المؤسسة وتوجيههم التوجيه الأمثل
3. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة
4. دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية التي تربط الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة
5. الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للممارسين من المديرين والمسؤولين عن إدارة مؤسسة المبحوثة.

المنهج المستخدم في الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لاستعاب الإطار النظري للبحث باعتباره مناسب لجمع الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات صلة بالموضوع، أما عند عرض نتائج الجداول والإحصائيات تم الاعتماد على المنهج التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة كوندور ببرج بوعريج كجمال لتطبيق الدراسة واستحصال البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة، أما عينة الدراسة فشملت العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية باعتبار أن التمكين يظهر جليا في هذين المستويين، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث بلغت 200 فرد.

أدوات وأساليب جمع البيانات:

تمثلت الأدوات جمع البيانات في الاستبيان وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS بهدف تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتمثلت الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار (Kolmogorov-Smirnov Test K-S) وبعد تفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها توصلت الدراسة الى النتائج.

نتائج الدراسة:

- ✓ يلعب المؤسسين دورا هام في تفعيل الثقافة التنظيمية من خلال خلق العادات والتقاليد وطرق العمل خاصة في فترات البناء والتشكيل الأولي للمؤسسة، بحيث تلعب الفلسفة والرؤية التي يؤمنون بها أهمية كبيرة في تنمية وترسيخ القيم الإيجابية في المؤسسة، وتؤدي هذه الأخيرة بدورها بالتزام العاملين وولائهم.
- ✓ مهما اختلفت آراء الباحثين في إدراج تعريف موحد للتمكين الإداري إلا أنهم اختلفوا في نقاط إقامة وتكوين الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، وتزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير.
- ✓ تبين من نتائج اختبار الفرضيات عن وجود أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الطقوس) على التمكين الإداري للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يشير إلى أهمية هذه الأبعاد والتي بالعمل على تفعيل ورفع من مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسة جاء منخفضا، وهذا ما دلت عليه مستويات أبعاده تفويض السلطة المشاركة في القرارات الاتصال الفعال التدريب، التحفيز، وبالتالي المستوى المنخفض من التمكين الذي يرجع للمناخ التنظيمي السائد الذي يتصف بضعف إدارة المؤسسة في محور تعاملاتها مع التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية وإصرارها على العمل وفق بالتوجه الإنتاجي فقط بعيدا عن اعتبار المورد البشري المحرك الرئيسي للأداء الجيد المسبوق بمعرفة احتياجات الزبائن واتخاذ القرارات اللازمة

الدراسة الثانية : (ياحي ع.، اثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي، 2018)

- عبد المالك ياحي، أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي "دراسة ميدانية بمؤسسة القلد، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة (2018، 2019)
- تناولت هذه الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك التنظيمي وتضمنت إشكالية الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وأهميته في علم الاجتماع وبالنسبة للمؤسسة بإعتباره إطارا مرجعيا لكل النشاطات مع التطرق لإبعاد الثقافة التنظيمية كالمشاركة وإتخاذ القرارات والدافعية للإنجاز وغيرها وخاتم ذلك بطرح السؤال الرئيسي المتمثل في:
- ما أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي؟

التساؤلات الفرعية:

1. إلى أي مدى تؤثر الثقافة الداعمة للتكيف مع البيئة في زيادة معدلات الأداء؟
2. إلى أي مدى تشجع الثقافة المشجعة على الإبداع في زياد الدافعية للإنجاز؟
3. إلى أي مدى تؤثر الثقافة المشجعة على العمل الجماعي في زيادة المشاركة في اتخاذ القرار؟

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الراهنة إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
1. مراجعة الدراسات والأدبيات النظرية والميدانية للتوصل إلى نموذج يفسر متغيري الدراسة
 2. إثراء أبحاث ذات أهمية اجتماعية ونوعية أكاديمية تمكننا من إنتاج المعرفة واستخدامها في مختلف ميادين التنمية.
 3. تسعى الدراسة كذلك إلى تحقيق هدف عام يتمثل في محاولة معرفة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تشكل طبيعة السلوك التنظيمي السائد في بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛ وذلك من خلال محاولة تحقيق ثلاث أهداف فرعية تتمثل في:

- محاولة معرفة ما إذا كانت الثقافة الداعمة في التكيف مع البيئة تؤثر في زيادة معدلات الأداء .
- محاولة معرفة ما إذا كانت الثقافة المشجعة على الإبداع تؤثر في زيادة الدافعية للإنجاز .
- محاولة معرفة ما إذا كانت الثقافة المشجعة على العمل الجماعي تؤثر في زيادة المشاركة في اتخاذ القرار .

المنهج الدراسة:

تم الإعتماد على أسلوب المسح الشامل والذي يعد أحد أهم أساليب المنهج الوصفي المناسب للدراسة.

مجال الدراسة: تم إختيار الموضوع بداية شهر أوت 2010 ورسم الخطوط العريضة للموضوع وتم النزول للميدان في أكتوبر 2016.

المجتمع وعينة الدراسة: تحتوي المؤسسة القلد على 133 عامل موزعين على وحدات وفروع المؤسسة حيث تم إجراء المسح الشامل على كل مجتمع البحث.

أدوات وأساليب جمع البيانات:

تم الإعتماد على أسلوب التحليل الكمي المتمثل في (التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي بالإضافة إلى الإنحراف المعياري) وعلى التحليل الكيفي المتمثل في التحليل السوسولوجي للمعطيات الميدانية بالإضافة الى أدوات جمع البيانات المعتمدة (الملاحظة، المقابلة، مقياس ليكرت).

نتائج الدراسة: تتمثل نتائج الدراسة في ما يلي:

- ✓ من خلال معايشة واقع المؤسسة تأكد بأن المؤسسة تعمل على مسايرة التطورات التكنولوجية.
- ✓ من خلال اعتماد وسائل إنتاج حديثة زيادة على قدرة المؤسسة على الحصول على مختلف الموارد التي تحتاجها من موارد بشرية وأخرى تكنولوجية مالية مادية، ضف إلى ذلك أن تبني سياسة الإدارة على المكشوف كلها عوامل تعمل مجتمعة على زيادة معدلات الأداء وقدرة المؤسسة على مجابهة مختلف التحديات البيئية التي تواجهها.
- ✓ تعتمد المؤسسة على مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التي جعلت بيئتها التنظيمية محفزة على الإبداع والتطوير وذلك من خلال تمتع العاملين بهامش من الحرية والاستقلالية في العمل والتقدير والإحترام.
- ✓ زيادة على ذلك تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ دعم الأفكار الجديدة وتحميل العامل مسؤوليات في حدود الصلاحيات التي يتمتع بها في مجال عمله وفي ظل هذا الاهتمام المتزايد بالعامل والبيئة التنظيمية للعمل تم ملاحظة استجابات ايجابية نحو العمل، وذلك من خلال قدرة مجتمع البحث على العمل بشكل مستويات عالية من الأداء وكسر الروتين والملل.
- ✓ بالرغم من تشجيع المؤسسة على العمل بروح الفريق الواحد وتنمية مهارات العمل الجماعي من خلال برامج تدريبية جماعية يستفيد منها العمال، لكن تبقى طبيعة المهام الموكلة للعامل والتي تتصف في كثير من الأحيان بالتخصص الدقيق.
- بالإضافة إلى أن توزيع الأدوار وتقسيم المصالح حيث أن العلاقات الأفقية والعلاقات الهرمية لا تسمح بدرجة كبيرة جدا بالتنسيق وجماعية العمل نظرا للتباعد المكاني لمختلف مصالح وأقسام المؤسسة خصوصا بين الإدارة العليا وقسم الإنتاج كل هذه المتغيرات الواقعية جعلت درجة تأثير ثقافة العمل الجماعي على زيادة معدلات المشاركة في اتخاذ القرارات ضعيفة جدا.

الدراسة الثالثة: (كيسري و دايرة، 2017)

- كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور مثال الجزائر، جامعة الجزائر 3 وجامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر (2017).
- تناولت الدراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين وتضمنت السؤال الرئيسي التالي:
إلى أي مدى تؤثر ثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، وما واقع ذلك على مؤسسة أرسلور مثال بالجزائر؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى تأثير القيم التنظيمية على تمكين العاملين؟

2. ما مدى تأثير القيادة على تمكين العاملين؟

3. ما مدى تأثير الهيكل التنظيمي على تمكين العاملين؟

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:

التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة أرسلور مثال الجزائر من خلال أبعادها الأساسية.

✓ تشخيص لواقع تبني المؤسسة لمفهوم التمكين وتحديد مدى توافر المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها.

✓ الكشف عن طبيعة العلاقة الإرتباطية بين كل من الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين من خلال المعالجة

الإحصائية للبيانات المتحصل عليها

✓ الخروج بالتوصيات والإقتراحات اللازمة والتي نتوجه بها على وجه الخصوص إلى قادة والمسؤولين.

المنهج المستخدم لدراسة: تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في وصف ما هو كائن وتفسير وتحديد

الظروف والعلاقات القائمة بين الوقائع.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة أرسلور مثال الجزائر الذي بلغ عددهم

980 في هذه الوحدة، ونظرا لكبر حجم المجتمع وضخامته فقد تم توزيع الاستمارات بطريقة عشوائية على

عينة مكونة من 294 عاملا، أي ما يمثل 30 % من التعداد الإجمالي للعمال، إذ تم استرداد 281 استمارة

صالحة للمعالجة الإحصائية، واستبعاد 13 استمارة لعدم توفرها على شروط البحث.

أدوات وأساليب جمع البيانات: تمثلت في الإستابنة وتم معالجة الإحصائية من خلال مجموعة من الأدوات

الإحصائية المتمثلة في برنامج SPSS والانحراف المعياري والوسط الحسابي، معامل الارتباط والانحدار

الخطي البسيط.

نتائج الدراسة: نعرض نتائج الدراسة فيما يلي:

✓ بين من خلال استجابات أفراد العينة أن مؤسسة أرسلور مثال الجزائر لا تتمتع بثقافة تنظيمية قوية، وهذا أمر

طبيعي باعتبار أن المؤسسة تعيش مرحلة انتقالية أهم ما يميزها هو الانسحاب التدريجي للمستثمر الهندي. -

العملية التمكينية على مستوى المؤسسة لا ترتقي للمستوى المطلوب.

✓ تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية ولكن ضعيفة لكل من بعد القيم التنظيمية والقيادة على تمكين

العاملين، هذا ما يتفق مع الغياب الملحوظ للطابع الغير رسمي في مؤسسة أرسلور مثال الجزائر.

✓ تأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية متوسطة للهيكل التنظيمي على تمكين العاملين الأمر الذي

يعكس درجة عالية من الرسمية على مستوى مؤسسة أرسلور مثال الجزائر.

على العموم تبين وجود علاقة إحصائية ذات أثر إيجابي بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية في مؤسسة

أرسلور مثال الجزائر والعملية التمكينية، أي أن الثقافة التنظيمية السائدة ليست مهينة بما فيه الكفاية لتبني

مفهوم بحجم التمكين.

الدراسة الرابعة: (كريمة، 2007 2008)

كريمة توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، (2007، 2008).

- تناولت الدراسة موضوع تمكين العاملين وتضمنت الإشكالية في البداية الى الفكر الإداري وتطور الممارسات والمهام الإدارية ومع ظهور الثورات وخاصة الثورة الصناعية وظهور قادة جدد وأنماط وأساليب مختلفة في التسيير الإدارة بفضل القيادة ظهر التمكين الإداري تم طرح السؤال الرئيسي المتمثل فيما يلي:
هل مزيدا من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري؟ ولكن بشروط لابد من توافرها.

التساؤلات الفرعية: أبرزها نذكر ما يلي:

1. هل فكر التمكين ظهر بشكل مفاجئ؟ أم تطور بالتدرج التاريخي للفكر الإداري
2. ما هو تعريف القيادة وعلاقتها بالتمكين؟
3. هل التمكين أسلوب تحفيزي يستخدمه المدير لمؤوسيه لحثهم على العمل أكثر ويحصل منهم على أقصى كفاية إنتاجية ممكنة؟
4. هل التمكين أصبح ضرورة للمنظمات؟ وماهي خطواته

أهداف الدراسة:

1. التحديد الدقيق لمفهوم التمكين في المنظمة مع إظهار أثاره على الفرد والمنظمة.
2. يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتمكين الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم استراتيجية المؤسسة.
3. تقديم الإطار العام لتمكين العاملين بشروط وخطوات يمكن استغلالها ميدانيا.
4. إن تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة ويمكن إعتباره أساسا للتقدم والرقى والنجاح وأنه واقع يمكن تطبيقه وتنفيذه في منظمات الأعمال.
5. محاولة تقديم صورة عن تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية.
6. يهدف هذا البحث إلى الإشارة إلى الصياغات الملائمة للتمكين وإيضاح الأسس والمبادئ التي يجب الاعتماد عليها من طرف المديرين لفهم الشروط المناسبة وتهيئتها لتمكين الموظف من خلال إستراتيجية بعيدة المدى.

المنهج الدراسة:

تم الإعتماد المنهج الوصفي التحليلي من اجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده قصد الوصول لمعرفة دقيقة لعناصر إشكالية بغية إستيعاب الإطار النظري للبحث وذلك في تحديد مكانة التمكين عبر المراحل المتلاحقة في الإدارة وبالإضافة إلى وصف وتحليل خطواته وتحديد عوامل نجاحه.

مجتمع وعينة الدراسة:

قامت الدراسة على مستوى مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان تحت مجتمع الذي يقدر ب609 عامل ينقسم إلى إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ وتم إختيار العينة العشوائية البسيطة وتم التركيز على الإطارات البالغ عددهم 109 وتم الرد على 60 إستبانة فقط.

أدوات وأساليب جمع البيانات:

تمثلت أداة الدراسة في الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات وبالإضافة الى أسلوب دراسة الحالة وأسلوب الملاحظة والمقابلة.

نتائج الدراسة:

الإدارة لا تبذل أقصى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت وهناك عدد كبير من العمال لم يتحصل على ترقية وعليه:

✓ إن المؤسسة تسعى لتحسين أدائها وذلك بتوفير الوسائل المادية حيث يستوجب تحفيز العمال لبذل جهد إضافي لتحقيق احتياجات العمال وإعطاء مكافآت مناسبة ولا تنحصر هذه المكافآت في المكافآت الجماعية فقط التي تقدمها المؤسسة عند نهاية كل سنة بل يجب إعطاء مكافآت أو تخصيص مكافآت للأفراد المجتهدين.

✓ إن الاعتماد على الطريقة التقليدية في الترقية يعرقل عمل المؤسسة لهذا فيجب إعطاء فرص جديدة للترقية كفتح المناصب العليا على أساس المسابقات وبالتالي تعطي فرصة للكفاءات حتى تترقى وتعطي أكثر تنافسية بين العمال لتحسين أداء.

✓ مناخ العمل داخل المؤسسة جيد وهناك علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوسين حيث لوحظ هذه العلاقة بين رؤساء المصالح والأعاون ومنا يوجد انضباط من المرؤوسين والرؤساء في التوقيت للعمل، وتشعر بوجود تلاحم بين جميع أفراد المؤسسة.

✓ زيادة التكوين والتأهيل والتدريب بصفة دائمة ومستمرة وتعميق فرص البحث داخل المؤسسة.

✓ إعداد مكافآت تحفيزية لتشجيع الجهود الإبداعية داخل المؤسسة إن المصدر الرئيسي للمعلومات التي يحصل عليها غالبية العاملين الهيكل الرسمي للاتصال التنظيمي، ومختلف وسائل إعلام المؤسسة، بالإضافة إلى الاتصالات الخفية الغير رسمية، من خلال الأحاديث العادية اليومية مع الزملاء، وهم يفضلون هذه الأخيرة لعدم خضوعها إلى قوانين وقواعد.

○ تقيم الدراسات السابقة:

في الجدول التالي سيتم التطرق إلى تحديد الإطار العام للدراسة لكل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية والمقارنة بينهم في الآتي:

عنوان الدراسات السابقة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	مواطن الاستفادة
فطيمة الزهراء عيسات فرحات عباس ياسين مربوح اثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور برج بوعرريج جامعة البويرة والمسيلة والجزائر 2020- 2021	-الاختلاف يكمن في أسباب الدراسة وأهدافها -ومن ناحية طبيعة الدراسة حيث درست اثر الثقافة التنظيمية على التمكين -مؤشرات الدراسة وبيئة الدراسة مختلفة	-هناك تشابه في متغيرات الدراسة الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري -تشابه في منهج الدراسة المعتمد المتمثل في المنهج الوصفي	-تم الاستفادة من الدراسة في صياغة الإشكالية - و في ضبط مؤشرات الدراسة و كشف عن كل جوانب الموضوع
عبد المالك ياحي اثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة القلد تيارت 2018- 2019	- من ناحية بيئة الدراسة والمتغيرات المعتمدة اي هناك اختلاف في مؤشرات الدراسة - اختلاف في الأهداف والأسباب الدراسة	- هناك تشابه في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي - تشابه في الإطار النظري	-ساعدتنا الدراسة في معرفة معلومات حول موضوع الثقافة التنظيمية -جمع المراجع في ما يخص الثقافة التنظيمية
كيسري مسعود دايرة عبد الحفيظ الثقافة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة ارسلور متال الجزائر جامعة الجزائر 3 جامعة باجي مختار جامعة عنابة 2017	-تناولت الدراسة التمكين كآلية واحدة دون تفكيك المؤشرات -هناك اختلاف في الغرض من الدراسة وهو معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري	-هناك تشابه في أدوات جمع البيانات بالإضافة الى التشابه في متغيرات الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري	-ساعدتنا الدراسة في معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري - في تحديد المنهج المناسب للدراسة

<p>سهلت علينا بناء الإطار النظري للدراسة الخاص التمكين</p>	<p>تشابه في متغير الدراسة المتمثل في التمكين الإداري</p>	<p>من ناحية المتغيرات هذه الدراسة تم الانفراد بمتغير التمكين بصفة عامة دون تفكيك في طبيعة الدراسة واختلاف في أهمية الدراسة</p>	<p>كرمية توفيق تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان جامعة الجزائر 2008-2009</p>
--	--	--	--

من المعلوم أن الدراسات السابقة هي بمثابة البوصلة التي توجيه سير الباحثين نحو الاتجاه الصائب في طريقة البحث لما تقدمه من معلومات وتوجيهات تسهل علينا انجاز البحث بداية من الإطار النظري مروراً إلى الإطار الميداني واخذ بعين الاعتبار العقبات التي تجعل الباحث متمكن ويقض لتفاديها. من خلال تحليل مضمون الدراسات السابقة وتنوعها نلاحظ بعد تقييمها وتحديد أوجه التشابه والاختلاف وموطن الاستفادة أنها ساعدتنا في إثراء دراستنا وبناء معرفة نظرية حول الموضوع الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري فحسب كل دراسة وذلك لأنها متنوعة ومختلفة عن بعضها بالرغم من أن دراسات كلها تصب حول موضوع إلا أن الاختلاف يكمن في طريقة طرح الموضوع حيث استفدنا من الدراسات في المجال العلمي والعملية وذلك من خلال النتائج والتوصيات بالإضافة إلى الجانب التطبيقي المتمثل في المنهج والأدوات جمع البيانات.

خلاصة:

يمكننا القول من خلال مما سبق ذكره بأن الإطار النظري للدراسة هو ركائز الأساسي في البحث العلمي فهو بمثابة البوصلة التي يسير على أساسها الباحث و ذلك فيجب على كل باحث التركيز عند إعدادة بحثه، حيث تطرقنا ل طرح الإشكالية التي تم توضيح فيها الخطوط العريضة لموضوع الدراسة ،كما سعينا لإبراز أهمية و أسباب اختيار موضوع الدراسة وأهدافها التي ترسم الطريق الذي يسير وفقه الباحث من خلال توضيح الهدف الذي نسعى إليه بالإضافة إلى تحديد أهم المفاهيم التي تعرف بموضوع الدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع الدراسة.

الفصل الثاني:
أساسيات الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: نبذة عن تاريخ الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

ثالثاً: نظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية

خامساً: محددات الثقافة التنظيمية

سادساً: أنواع الثقافة التنظيمية

سابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

ثامناً: وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية

تاسعاً: مستويات الثقافة التنظيمية

عاشراً: وسائل تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية

عاشراً: آليات خلق والمحافظة على الثقافة التنظيمية

خلاصة

تمهيد :

لقد نالت الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا في المواضيع والدراسات السوسولوجية والنفسية والتنظيمية خاصة، وهذا راجع لما قدمته من اتصال وتفاعل وفعالية وتناغم بين الرؤساء ومرؤوسهم.

ويمكن أن نقول أن تلك الثقافة السائدة كانت ولا زالت تشكل مؤشرا موجها و رئيسيا في نجاح أو فشل المؤسسات لكونها بمثابة دليل للإدارة و العاملين حيث تمثل نموذج للسلوك والتصرفات التي يجب إتباعها داخل مؤسسة.

وعليه من خلال هذا الفصل سنحاول شرح وتحليل ماهية الثقافة التنظيمية حيث تشكل لنا إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم كل من علاقاتهم وانجازاتهم سواء على مستوى الآليات والمهام المطبقة داخل المؤسسة أو بين أعضائها.

أولاً: نبذة عن تاريخ الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها :

تزامنت الثقافة مع ظهور الإنسان على الأرض وتطورت من عصر إلى آخر على مر التاريخ حيث مست كافة جوانب الحياة الاجتماعية والتنظيمية خاصة.

حيث تم الإهتمام بمفهوم الثقافة خاصة في مجال علم الإجماع والأنثروبولوجيا منذ قرون من خلال دراسات العلماء للمجتمعات البشرية لفهم وتفسير الظواهر الاجتماعية والتنظيمية (محروس، 2022، صفحة 57) ومع مرور الزمن وظهور الإدارة والتنظيم تم دمج الثقافة مع الجانب التنظيمي للمؤسسات لمعالجة بعض القضايا الموجودة داخل الإدارة، وعلى الرغم من أن البحوث الرائدة في موضوع الثقافة التنظيمية ظهرت في بداية الثلاثينات عن طريق دراسات الهاورثون التي أجراها التون مايو في الإدارة التي من خلالها كان لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي في المنظمات.

تعتبر الثقافة التنظيمية واحدة من القوى الأساسية المحدد للسلوك الفردي والجماعي، وهي بمثابة إطار عمل إيديولوجي يوجه أعضاء المنظمة وينظم مهام عملهم وقضاياهم الشخصية والاجتماعية، إلا أن الإهتمام المتزايد اتجاه هذا المفهوم تدفق خلال الثمانينات والتسعينيات من خلال العديد من المقالات و دراسات المنشورة انذاك حول الجو السائد داخل المؤسسة. (العطوي و الشيباني، 2010، الصفحات 42-43)

أما في فترة الثمانينيات أخذت الثقافة التنظيمية حيزاً كبيراً في الكتابات والمقالات حيث ورد في الفترة من 1978 - 1985 في (14) من كُبريات مجلات الإدارة مثل AMJ و HRB و ASQ، وأخرى وتحت (78) عنواناً مختلفاً و أكثر من (120) مقالة ودراسة عن الثقافة التنظيمية، ودخلت المجال الأكاديمي عام 1979 من خلال مقالة بيتيجرو (Pettigrew 1974) (الغزوي، 2009، صفحة 47)

ففي مقال بعنوان "Studding on Organizational Cultures" والذي تناول فيه شرح وتحليل المفاهيم المرتبطة بجوانب الحياة التنظيمية والتي تتسم بالطابع الثقافي وكانت هذه النقطة انطلاق للمفهوم وإدراجه ضمن المفاهيم الإدارية الجديدة حيث تم إعتبره كأحد الأركان الأساسية لنظريات التنظيم، ظهرت عدة نظريات التي اهتمت بالثقافة التنظيمية في المؤسسة. (العطوي و الشيباني، 2010، الصفحات 42-43) و من بينها نظرية الحاجات ماسلو (Maslow) من خلال حاجة تحقيق الذات فهي مفهوم داخلي ثقافي و نظرية الفلسفة الإدارية لماكروجر (McGregor) من خلال مفهوم الفلسفة الإدارية لنظرية (XY) ونظرية القيادة إذ عُد مصطلح المناخ التنظيمي بأنه جزء كبير من الثقافة التنظيمية. (الغزوي، 2009، صفحة 47)

أما نظرية Z لمؤسسها وليام اوتشي دعت إلى إعادة توجيه الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية وتكريس القيم وأخلاقيات التنظيم كما أكدت على أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي يكونون أكثر نجاحا في الإحتفاظ بالعلاقات الإنسانية. (بولشرش،

2014، صفحة 9)

تزايد اهتمام العلماء خاصة علماء السلوك التنظيمي في مطلع التسعينات بقضية الثقافة التنظيمية، باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم. بذلك فإن الثقافة التنظيمية هنا تتناول الجانب الخاص بالسلوك التنظيمي ومدى اهتمام المؤسسة بدور الفرد والسلوكات التي تحدث ضمن شبكة العلاقات التنظيمية. (سويسي، 2017، الصفحات 56-57)

وعليه نستنتج أن مسألة الثقافة مهمة في الفكر التنظيمي من خلال الدراسات و النظريات التي قام بها الباحثون و التي كان لها الفضل في اكتشاف قيمة و دور الثقافة التنظيمية داخل كل المؤسسات لكونها عملت على دراسة السلوك التنظيمية بصفته العامة ولكل منهم توجه خاص فمنهم من توجه إلى ضبط مفاهيم الحياة التنظيمية و آخرون اهتموا بالعلاقات الإنسانية و منهم من اهتم بالجوانب النفسية للموظفين مما أدى إلى رسم مسار الثقافة التنظيمية داخل التنظيم.

1. **مراحل تطور الثقافة التنظيمية في الفكر التنظيمي:** لقد مر مفهوم الثقافة التنظيمية بعدة مراحل تطور من خلالها معنى ومدلول هذا المفهوم ويمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية في الفكر التنظيمي كالتالي:

(أ) **المرحلة العقلانية:** في هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي بحيث يتم تحفيزه بجوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية.

(ب) **مرحلة المواجهة:** في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة حيث أدى ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر البشري ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطائه حقوقه وواجباته.

(ت) **مرحلة الإجماع في الرأي:** هذه المرحلة تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وقد عزز دوجلاس ماكجرور (y, x) مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتأثيرها على الفكر الإداري حيث يرى المدراء وفق نظرية x أن العمال كسالى لا يرغبون في العمل ووفق نظرية y يرون أن العمال ايجابيون ويحبون العمال وبهذا يعمل المديرين على ترسيخ مجموعة القيم التنظيمية في كل فرضية. (ابوهين، 2010، الصفحات 17-18)

(ث) **مرحلة العاطفية:** لقد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداداً لتجارب الهاورثون التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، أن الإنسان ليس مجرد آلة ميكانيكية.

(ج) **مرحلة الإدارة بالأهداف:** تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، إضافة إلى العمل الجماعي في تحديد أهداف المؤسسة.

(ح) **مرحلة التطوير التنظيمي:** ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي، والتي تعمل على إيجاد ما يعرف بالتطور التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية ولقد صاحبه ظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية ودراسات الضغوط في العمل.

(خ) **مرحلة الواقعية:** في هذه المرحلة تطوير القيم أصبح مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدارك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة. (تواتي، 2016، صفحة 54)

مر تشكيل تطور الثقافة التنظيمية في الفكر التنظيمي عبر مراحل مختلفة متسلسلة متكاملة ولكل مرحلة خصوصيات معينة تتحلى بها تميزها عن أخرى منطلقاً من التوجه العقلاني للثقافة إلى بعدها الواقعي .

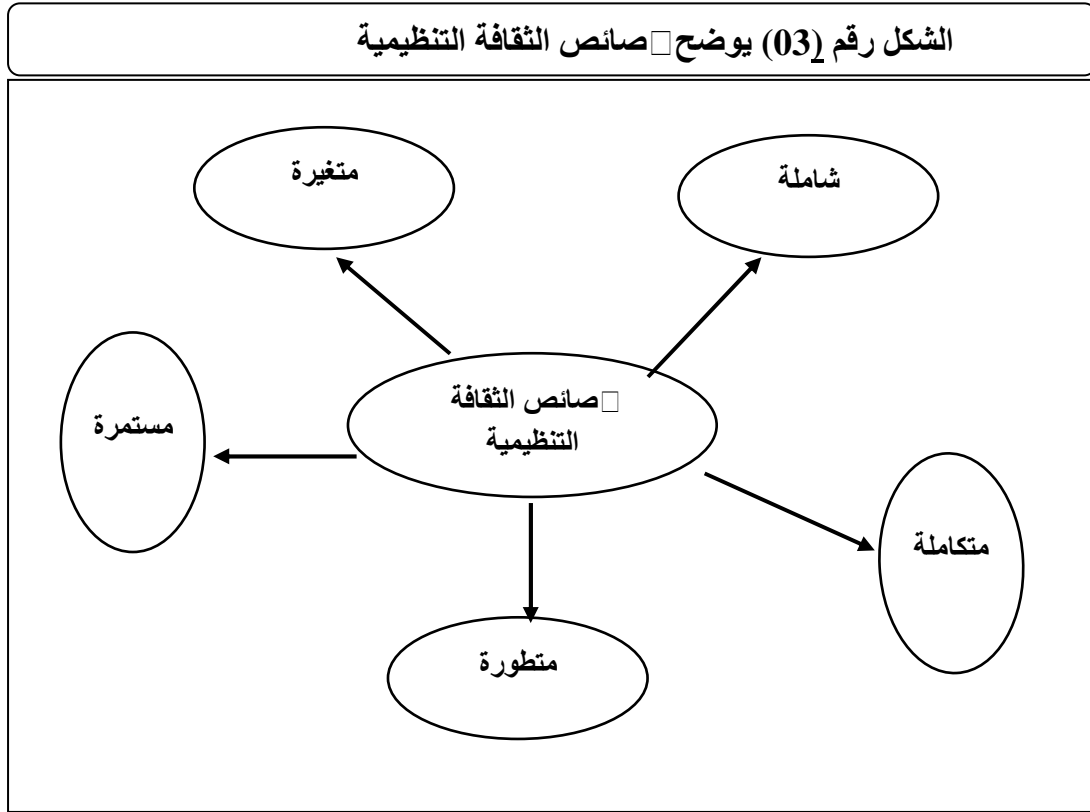
ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم الرئيسة التي يشترك فيها أغلبية أعضاء المؤسسة والتي تجعل المؤسسات تتمايز فيما بينها وفقاً لعدة خصائص ثقافية سائدة داخل المؤسسة التي تميزها عن غيرها ومن خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي:

1. **الثقافة التنظيمية نظام معقد:** تتكون من عناصر فرعية التي تعمل على تشكيل ثقافة جماعية أو تنظيمية وتعتبر نظاماً معقداً لأنها تتكون من عدة جوانب منها الجانب الأخلاقي (القيم والمعتقدات والأخلاق) والجانب المادي (الأشياء المادية)، و الجانب السلوكي (السلوكات والتصرفات) التي يتبناها الأفراد .
 2. **الثقافة التنظيمية نظام يتغير ويتطور:** وذلك من خلال إدخال قيم جديدة للمؤسسة وتطوير القيم القديمة وفقاً لتطور الحاصل في المجتمع.
 3. **الثقافة التنظيمية قابلة للتكيف:** قدرة الأفراد على التكيف وذلك إستجابة مع حاجياتهم ولاسيما تكيف الاحتياجات النفسية مع البيئة الجغرافية وذلك لمواكبة تطور الثقافات الأخرى القريبة من المؤسسات. (حسن و عودة الصباح، 2021، الصفحات 614-615)
 4. **الثقافة التنظيمية تتسم بالاستمرارية:** فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المنظمات الإدارية من تغيرات، وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال.
 5. **الثقافة التنظيمية شاملة ومتكاملة:** لكونها كل مركب حيث تعمل المكونات الثقافية بإستمرار لخلق الاتحاد والالتحام بين عناصرها المختلفة لتشكل نسقاً متوازناً، ومتكاملاً مع السمات الثقافية وبذلك تحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المنظمات. (المربع، 2012، الصفحات 67-68)
- وبالنظر إلى الثقافة التنظيمية من زاوية أخرى يمكن الوقوف على الخصائص التالية:
1. **المعايير التنظيمية:** تتمثل في المعايير السلوكية التي تضبط مقدار العمل الواجب إنجازه، بمعنى آخر المعايير الخاصة بتقسيم وحجم العمل.
 2. **فلسفة المنظمة:** يعني أن لكل منظمة سياسات وفلسفات حول معاملة العاملين أو المتعاملين مع التنظيم، ويظهر ذلك جلياً في سلوكات القيادة أو الإشراف التي يتبناها المسؤولين في المنظمة.
 3. **القواعد التنظيمية:** وهي التعليمات الصارمة والملزمة للإفراد العاملين، والمتوقع من العاملين الجدد تعلمها، وتنفيذها لكي يتم قبولهم كأعضاء عاملين في المنظمة.

حيث تختلف في شدتها من منظمة الى أخرى حسب القواعد المرسومة.(منصور، 2016، الصفحات 33-34)

4. **المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم. (الود، 2017، الصفحات 617-618)



المصدر: من إعداد مجموعة البحث

ومن هنا نستنتج أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها وذلك وفقاً لعدة مميزات من بينها المناخ السائد داخل بيئة العمل ومجموع القواعد المتبعة والقيم التي تحكم المؤسسة وتسير وفقها كل هذه الخصائص تجعل من المؤسسة تتفرد بشخصية خاصة بها مختلفة على المؤسسات الأخرى.

ثالثاً: نظريات الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي من أهم المواضيع التي نالت إهتمام العديد من الباحثين والدارسين لما أثارته من قضايا داخل بيئة العمل وفي ظل هذا الجدل ظهرت جملة من الاتجاهات والمدارس التي حملت في ثناياها مجموعة من النظريات المفسرة للمسألة ثقافة تنظيمية:

1. **نظرية التكيف:** تعتبر نظرية التكيف بأن المؤسسات ذات الأداء المتميز كان نتيجة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيف و منسجمة مع التغيرات المحيطة بالمؤسسة ، فوجود ما يسمى بالثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في تحقيق

العديد من أهداف من بينها زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، و حيث تخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا ايجابيا يتمثل في عدة نواح منها كزيادة التزام العاملين بالعمل على مهامهم و مسؤولياتهم، وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع تجاه المؤسسة. (اللوزي، 2007، صفحة 229) والفكرة هنا أن الأعراف والمعتقدات التي تزيد من قدرة المؤسسة على تحويل المعطيات من البيئية إلى تغيرات سلوكية وتنظيمية الأمر الذي يزيد من قدره المؤسسة على البقاء والنمو و التطور. (بطاح، 2006، صفحة 50)

ii. **نظرية التفاعل التنظيمية** : انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط التنظيم، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات) إذا تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا طبعا (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية (ياحي، 2018، صفحة 55)

iii. **نظرية المؤسس أو الرمز** : تفيد نظرية (Pettigrew) 1979 أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه - معتقداته - وفلسفته ورؤيته للمنظمة مستقبلا) وبالتالي يخلق نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء وهذا ما نلمسه في كبريات الشركات العالمية كثقافة شركة Mcdonalds و IBM و Ford ، وهذا ما يتم عن طريق الإدارة الرمزية بمعنى يصبح لهؤلاء الرموز قيمة ثقافية وأخلاقية وتنظيمية. (تابعي، 2021، صفحة 42)

و من خلال النظريات المفسرة لثقافة التنظيمية نجد أنها لكل منهم رؤية مختلفة عن أساسيات الثقافة في بيئة العمل، فهناك من ركزت على كيفية التكيف الأفراد مع ثقافة المؤسسة و أخرى اهتمت بالتفاعل الوظائف والمكونات التنظيمية التي تشكل لنا طبيعة الثقافة السائدة و يقابلها من يهتم بطريقة نقل كل من الأهداف والاستراتيجيات بين الأعضاء داخل مكان العمل، و من هنا نجد ان لكل نظرية زاوية تفسير من خلالها الثقافة داخل المؤسسة.

رابعا: مكونات الثقافة التنظيمية :

من المعلوم أن أي مؤسسة تتكون من مجموعة أفراد تجمعهم ثقافة تنظيمية واحد تقوم على أساسها أهداف المؤسسة وتخلق بيئة عمل واحدة موحدة وفي الآتي سنعرض مكونات أو العناصر التي تشكل لنا الثقافة التنظيمية:

1. القيم التنظيمية organizational values:

القيم التنظيمية فهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المؤسسة، بحيث تعمل هذه القيم على تحديد ما هو مرغوب وغير مرغوب وتوجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن بين هذه القيم المتمثلة في المساواة بين العاملين مع الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين العديد من القيم. (العميان، 2003، صفحة 312)

2. معتقدات التنظيمية organizational Beliefs:

هي عبارة عن مجموعة من أفكار حول طبيعة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية في بيئة العمل، وعادة ما تتبثق عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك إداري و الأثر الذي يحدثه هذا السلوك فتنشأ المعتقدات حسب هذا السلوك ويصدر الأفراد أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به سواء أكان معتقدا إيجابيا أو سلبيا، و مثال ذلك أن الإلتزام هو أساس لتحقيق الإنجاز، وأن تحقيق الجودة يتطلب مشاركة جميع أفراد المؤسسة. (عيسات، 2020، صفحة 368)

3. التوقعات التنظيمية organizational Expectations:

وهي عبارة التعاقد الذي يتم بين الموظفين والتنظيم مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس، إضافة إلى الاحترام المتبادل وتوفير بيئة توفر للموظف احتياجاته النفسية والاقتصادية. (الفريجات، اللوزي، والشهابي، 2009، صفحة 165)

4. الأعراف التنظيمية organizational norms:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها مفيدة و غالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعين الأب و الابن في نفس المؤسسة و خاصة المنظمات التجارية و البنوك و ذلك على حساب العرف الشائع داخل المؤسسة. (ابوزيد، 2010، صفحة 16)

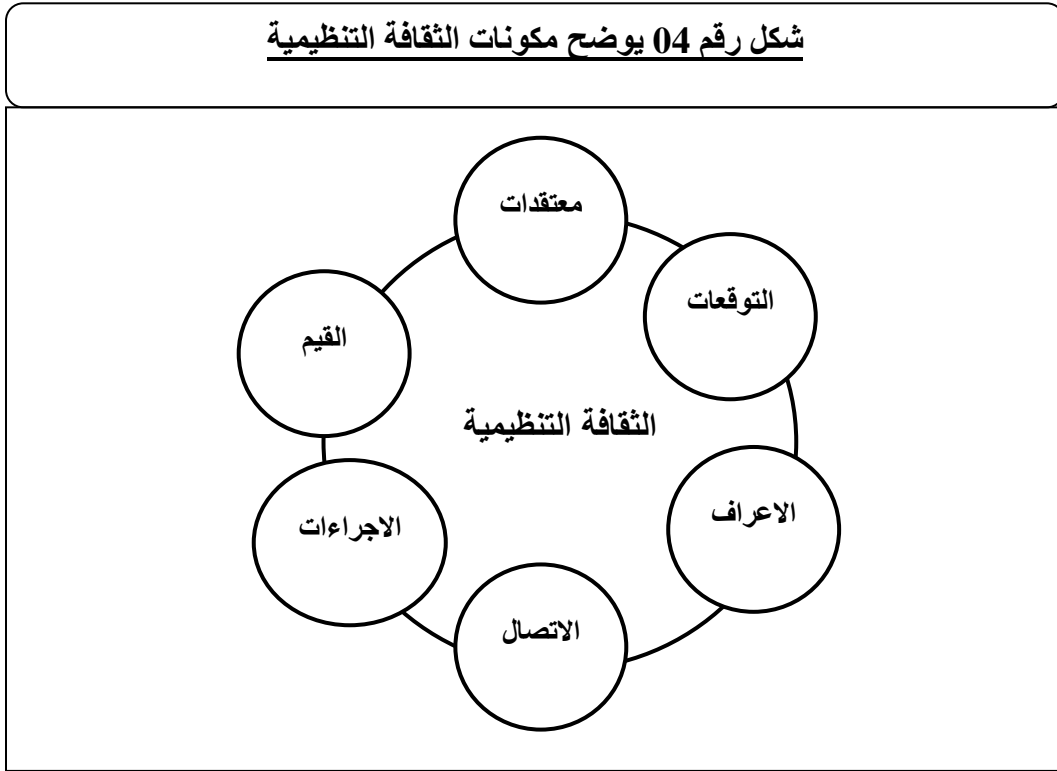
5. الاتصال:

هي عملية يتم من خلالها نقل واستقبال المعلومات والأفكار و الآراء من شخص إلى آخر من اجل فهم مشترك وهي وسيلة توحيد الأنشطة المتعددة للمؤسسة وذلك بتوزيع التعليمات والأوامر على تلك الأنشطة المتعددة مما يؤدي إلى وضوح الأدوار وتحقيق الأهداف المؤسسة. (المغربي، 2004، صفحة 157)

6. الإجراءات التنظيمية:

هي عبارة عن جملة من القواعد والأسس الواضحة والسليمة الصادرة من المدير اتجاه الموظفين التي تنظم قنوات الاتصال داخل المؤسسة التي يتوجب على الموظفين إتباعها لتحقيق أهداف التنمية الإدارية (بوزيد، 2011، صفحة 1)

شكل رقم 04 يوضح مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد مجموعة البحث

و من هنا يمكن إن نقول بان الثقافة التنظيمية عبارة عن بناء مشكل من جزئيات خاصة بكل مؤسسة تتكامل فيما بينها من معتقدات و قيم و أعراف تسير وفق إجراءات صادرة عن المدير نتيجة التواصل الذي يكون بينه و بين موظفيه مؤدية بذلك إلى بروز توقعات من الموظفين تجاه تلك الإجراءات لتنتج لنا ثقافة تنظيمية.

خامسا:محددات الثقافة التنظيمية:

تتشكل الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر التي تساهم في تفاعل المنظمة حيث لا توجد مؤسسة ثقافتها متشابهة مع أخرى، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع فكل مؤسسة تحاول تطوير الثقافة الخاصة بها وتعزيزها وفقا لعدة محددات هي كالتالي:

1. **التاريخ والملكية:** يعكس تطور المؤسسة ونوعية القيادات التي تبادلت إدارتها جزءًا من ثقافتها كما تعكس نوعية الملكية خاصة أو عامة محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة داخل المنظمة.
2. **الحجم:** لا يعني بالضرورة إختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة ونمط الاتصالات والتصرف في مواجهة المواقف والتي تتأثر بإعتبارات الحجم.
3. **البيئة:** وهي الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وعاملين. (بشير مغربي، 2012، صفحة 249)

4. **التكنولوجيا:** تركز على استخدام التكنولوجيا المتقدمة في المؤسسات حيث تساعد التقنيات على إيجاد طريقة مقبولة للقيام بالمهام وتعتبر من أهم دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة وذلك لتأثيرها على مستوى الأداء.
5. **التوجه نحو الأفراد:** درجة اهتمام الإدارة بالأفراد ومدى تأثيرها عليهم من خلال الأساليب والتعاملات .
6. طبيعة نظام الاتصالات ودرجة وضوح الأهداف أي مدى توجه المنظمة في وضع الأهداف وتوقعات الأداء من العاملين.
7. طبيعة صنع القرارات وأسلوب اتخاذ القرار ما إذا كان بالمشاركة أو بصفة فردية رئاسية(باية، 2012، صفحة 27)

وعليه نستنتج إن لثقافة التنظيمية محددات تضبطها و تجعل المؤسسة منفردة ولها كيان خاص بها فيها توجهها نحو الأهداف المنشودة و تعطي صورة كاملة على الثقافة السائدة داخل المؤسسة .

سادسا:أنواع الثقافة التنظيمية:

تعددت أنواع الثقافة التنظيمية وذلك راجع إلى الاختلاف حيث تم تصنيفها إلى عدة معايير ونذكرها كالتالي:

○ تصنيف حسب معيار القوة و الضعف:

ينتج هذا المعيار نوعين من الثقافة التنظيمية إلا وهي الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

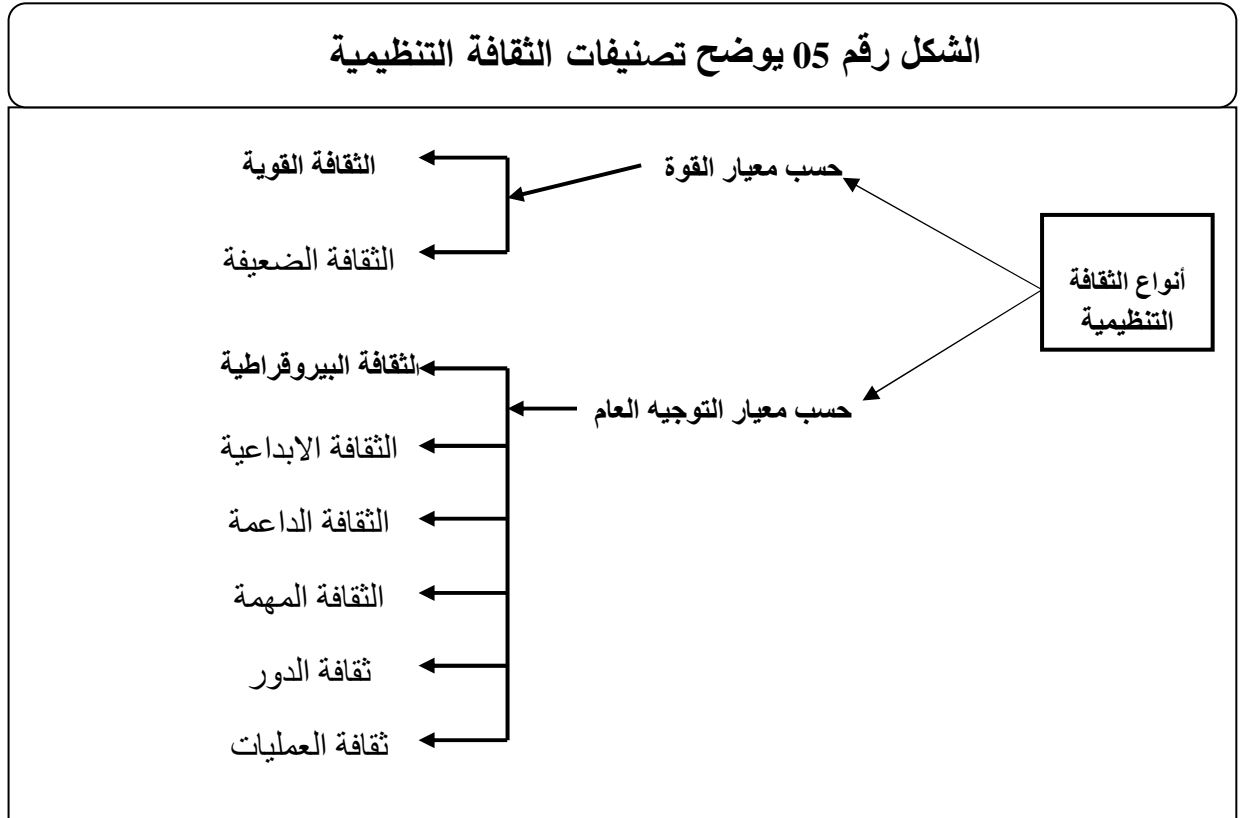
1. **الثقافة القوية:** هي التي تنتشر عبر المؤسسة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع العاملين فيها وان يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة.(حويحي، 2015، صفحة 30)
2. **الثقافة الضعيفة:** فإن الأفراد يسرون في طريق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة والموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين . (السكرانه، اخلاقيات العمل، 2009، صفحة 361)

○ تصنيف حسب معيار التوجه العام:

يحتوى هذا المعيار على ستة أنواع من الثقافة التنظيمية وهذا بناء على تصنيف الباحثين "Ellen Wallach" ويمكن إيجازها فيما يلي:

1. **الثقافة البيروقراطية:** هي ثقافة تستند على التسلسل الهرمي لسلطة حيث تكون المسؤولية واضحة و العمل منظم و يعتمد على التحكم والالتزام .
2. **الثقافة الإبداعية:** تركز الثقافة التنظيمية الإبداعية على استقطاب الطموحين والمبدعين من خلال تشجيع الموظفين على المخاطرة ومواجهة التحديات.
3. **الثقافة الداعمة:** وتتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين،وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والتركيز على المورد البشري .(بن زرعة، 2015، صفحة 719)
4. **الثقافة المهمة:** تركز على التوجه نحو الأهداف وانجاز العمل والتركيز على النتائج ، ودعم العمل الجماعي وتعطي أهمية للمورد البشري .

5. **الثقافة الدور:** تؤكد هذه الثقافة على النظام والاستقرار والرقابة وتركز على التخصصات الوظيفية، وتعطي أهمية للقواعد والأنظمة. (بوعطيط، 2019، صفحة 314)
6. **ثقافة العمليات:** تهتم بالأساليب إنجاز العمل أكثر من النتائج، وإن تحقيق النتيجة لا يغفر وجود خطأ في الأسلوب، لذلك فالعاملون يلتزمون تماماً بالأساليب المتبعة ويخافون من أية مخاطرة أو مجازفة، ويبدلون جهودهم في حدود المطلوب منهم فقط والأبطال هنا هم الأفراد الملتزمون بالقواعد واللوائح التي تقرها المنظمة. (البكري، 2014، صفحة 106)



المصدر: من إعداد مجموعة البحث

ومن خلال هذه التصنيفات نستطيع معرفة نوع الثقافة داخل المؤسسة فلكل نوع من الثقافة له تأثير على كل من أداء المؤسسة وموظفيها وكذلك تؤثر على مدى فعاليتها ونجاحها وذلك حسب نوع الثقافة المتبناة.

سابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

باعتبار أن المنظمة تواجه في تأدية دورها أمور كثيرة متعلقة بالمنافسة والتسيير والتغيير وكل هذه العناصر هي بُعد هام في التنظيم يجب على المؤسسة بكل هيكلها أن تهتم بهذه الأبعاد المتمثلة فيما يلي:

1. **البعد الإداري:** ويقصد به الترشيد واستعمال العقلانية في عملية تسيير العمل التي تعد من سمات التنظيم الحديث، إذا أن النظام العقلاني الرشيد يقتضي وجود نظام رسمي تحكمه قوانين خاصة بالتوظيف والتكوين والترقية والأداء وتسلسل الهرمي وعمليات الاتصال.

2. **البعد القيمي (قيمة العمل):** يركز على قيمة العمل الاجتماعية وثقافية في المجتمع، حيث يؤكد علماء الاجتماع أن السير الحسن للعمل الناجح في المجتمعات الرأسمالية راجع لنظرتهم الايجابية للعمل الذي يحقق الحاجات البيولوجية والنفسية والاجتماعية (شلابي و قيرة، 2021، صفحة 153)
3. **البعد الاستراتيجي:** تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي ذات وعي تنظيمي فالثقافة التنظيمية ترتبط بالإدارة الاستراتيجية بقوة فالمعتقدات والقيم وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشد لعملية صياغة الاستراتيجية بصورة واضحة ومتكاملة.
4. **البعد التحفيزي:** يمكن بناء نظام الحوافز المادية و المعنوية من خلال الثقافة السائدة حيث توجه القيم والمعايير الفرد وتجعل سلوكه مضبوطاً، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على إطفاء السلوك الغير مرغوب فيه، حيث يندمج الفرد في المجموعة وسيتدخل كل المعايير والقيم الايجابية ويستبعد السلبية منها ليحصل دائماً على المكافآت والحوافز التي تساهم في إشباع حاجاته (عباس، الثقافة التنظيمية و استراتيجية التغير في المنظمات، 2018، الصفحات 151-153)
6. **البعد التنافسي:** إن الثقافة التنظيمية تعطي للمؤسسة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المؤسسة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالنسبة للمؤسسات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق. (عباس، الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغير في جامعة الجزائرية (رسالة ماجستير)، 2007، صفحة 103) وعليه من خلال ما تم ذكره أن المؤسسة يجب عليها الاهتمام بمجموعة من الأبعاد الإدارية والتحفيزية والإستراتيجية والتنافسية أن تبدي اهتمام كبير لقيمة العمل وذلك لضمان أداء فعال من أجل تحقيق أهدافها وخلق ميزة لها عن باقي المؤسسات.

ثامنا: وظائف و أهمية الثقافة التنظيمية:

- تساهم الثقافة التنظيمية في بناء شخصية الأفراد والمؤسسة من خلال مجموعة الوظائف التي تقوم بها والتي تجعل للثقافة داخل المنظمة لها أهمية كبيرة يمكن حصرها كالتالي:
- وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مجموعة من العناصر يمكن حصرها فيما يلي:
1. تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين حيث تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها داخل المؤسسة (داود، 2014، صفحة 128)
 2. الثقافة الواضحة والقوية في أي مؤسسة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي يؤدي بها الأعمال (جاد الرب، 2009، الصفحات 120-122)
 3. تساعد الثقافة التنظيمية على زيادة مستويات الاتساق في السلوك ثم يمكن اعتبارها بديلاً قوياً وأكثر إيجابية للوائح والإجراءات وقواعد العمل الرسمية

4. يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة في أنها تخلق توجهاً للأفراد العاملين بالمنظمة بالمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة.

5. التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات (السكرانه، الابداع الاداري، 2011، صفحة 332)

وقد لخص روبينز Robbins وظائف الأساسية التي تؤدهم الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في:

1. **عامل للتمايز:** إذا تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من خلال الأهداف المطروحة والقواعد والمعايير التي تتبناها المنظمة
 2. **اكتساب الهوية التنظيمية:** إذا أن العمال يشتركون في جملة من القيم والمعايير وهذا ما يشعرهم بالوحدة والانتماء.
 3. تعزز استقرار النظام، حيث تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضائها. (ياحي ع.، 2017، صفحة 299)
 4. **تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة:** وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية بالنسبة للموظفين الجدد و القدامى أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات. وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع بين العاملين في نفس الوقت. (جرينبرج و بارون، 2009، صفحة 630)
- وعليه نستنتج أن الثقافة التنظيمية لها عدة وظائف التي تجعل للمؤسسة أهمية كبيرة من خلالها تحقيق أهداف المرجوة وجعلها مميزة بين المؤسسات حيث تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح المنظمة من خلال الوظائف التي تقدمها فالثقافة تعمل على تماسك أفراد المنظمة وتخلق بينهم هوية وشخصية خاصة بهم.

تاسعا: مستويات الثقافة التنظيمية:

أن الثقافة التنظيمية تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية، إذ تعتبر ثقافة المؤسسة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بينهم.

وعليه في الآتي سنعرض أهم المستويات التي تتضمنها الثقافة التنظيمية:

المستوى الأول: ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، حيث تؤثر ثقافة المجتمع على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها، ويجب أن تكون هذه الأخيرة مرتبطة بثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية والقبول. (الساعدي و العاني، 2018، صفحة 282)

المستوى الثاني: ثقافة النشاط (الصناعة): وتعتبر عن ثقافة المنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه، حيث تتشابه ثقافتها، إذ أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما لها نفس النشاط في المنظمات الأخرى، فيكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه يؤثر في جوانب مهمة عملية اتخاذ القرارات ومضمون السياسات وغير ذلك من الأشياء السائدة داخل المنظمة.

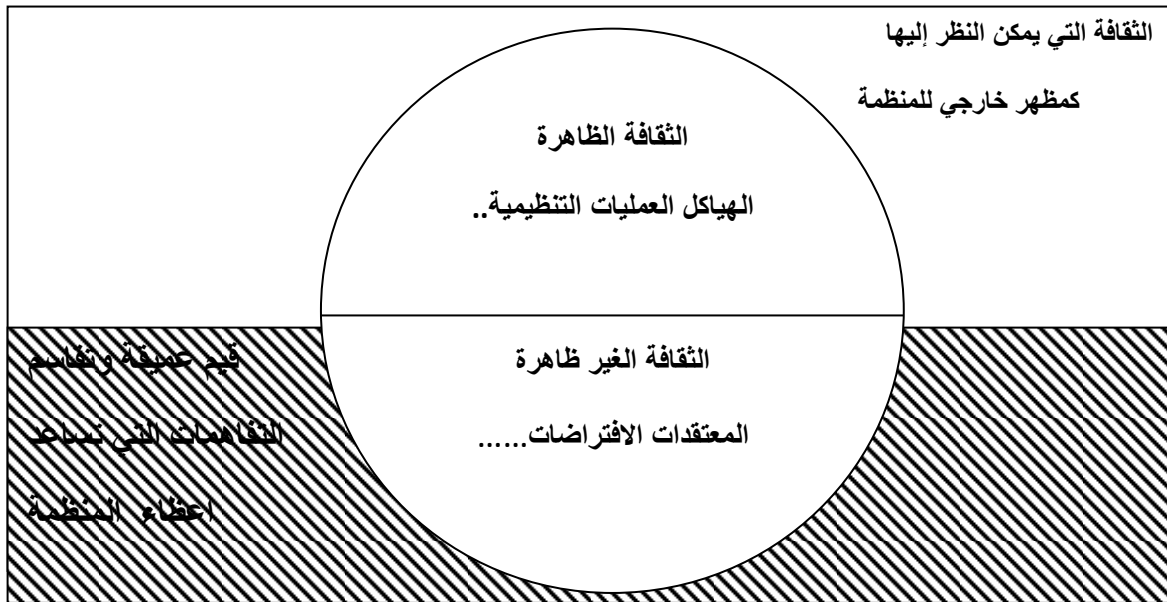
المستوى الثالث: ثقافة المنظمة: تختلف ثقافات المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هنالك اختلافات بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام وذلك راجع إلى المتغيرات التي يتعرضون لها الأفراد، فتقافة المنظمة عند التسويق تختلف عند الإنتاج. (السحباني، 2016، الصفحات 20-21)

• وحسب فكرة Schein فإن مستويات الثقافة التنظيمية تتمثل في ما يلي:

المستوى الأول: الظاهرة: وهي الثقافة التي يمكن النظر إليها كمظهر خارجي للمنظمة، أي كل ما يرتبط بالجوانب الفنية وبراعتها، مثل العنوان، ترتيب المكتب، الرموز والشعارات والطقوس والمراسيم وغيرها.

المستوى الثاني: الغير ظاهرة: تتمثل في القيم عميقة والغير ظاهرة من خلال التفاهم ووضع الافتراضات والمعتقدات العميقة مثل عناية الأفراد بعضهم كأفراد العائلة. (الخفاجي، 2019، صفحة 30)

الشكل رقم 06 يوضح مستويات الثقافة التنظيمية حسب شين



المصدر: (الخفاجي، 2019، صفحة 30)

أي أن الثقافة التنظيمية تتم وفق مستويات التي يتم من خلالها إدراج المكونات السائدة من بداية من ثقافة المجتمع إلى أن يتم تشكيل ثقافة داخل المؤسسة ضمن تلك المستويات منها من هو بارزة يترجم في شكل مظهر الخارجي للمؤسسة من رموز عادات وطقوس ويقابلها الجانب الغير بارز كالقيم مثلا التي بدورها تشكل لنا نسيج ثقافي للمؤسسة.

عاشرا: وسائل تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المؤسسة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد نحو كل ما يتعلق بنظام المؤسسة.

وهناك أربع وسائل تساهم في تغيير ثقافة المنظمة هي كما يلي:

1. مشاركة العاملين: إن إشراك العاملين أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المؤسسة، حيث يشجع على الانغماس في العمل، ويعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

2. الإدارة: يُعد ظهور أفعال واضحة من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير وتغيير الثقافة، فمثلاً العاملون يريدون معرفة ما هو مهم، ومن أجل ذلك عليهم مراقبة وسماع القيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط ل الإدارة العليا ، وتجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقوله.(السكرانه، أخلاقيات العمل، 2009، صفحة 362)

3. المعلومات من الآخرين: تعد مسالة تبادل المعلومات بين العاملين عنصرا مهما في تكوين الثقافة التنظيمية لأنها تولد الشعور بالانتماء لدى الأفراد وتعزز مكانتهم الاجتماعية والنظر إليهم باحترام وتقدير كما أنها تولد لديهم تكوين اجتماعيا قويا من خلال التفسيرات المتباينة(الحري، 2011، صفحة 53)

4. العوائد والمكافآت: ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الإحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.(خير الدين، 2015، صفحة 52)

يعتبر سمة التغيير والتطوير ركيزة أساسية لكل مؤسسة وذلك من اجل مواكبة التغيرات الحاصلة والتوجه نحو المنافسة بشكل أقوى أي انه على المؤسسة الاهتمام بكل من جانب الذي يخص موظفيها والجوانب التي تعالج سياستها العامة.

الحادي عشر: آليات خلق والمحافظة على الثقافة التنظيمية:

من خلال ثلاث قوى تلعب دورا كبيرا في المحافظة على الثقافة التنظيمية كمايلي:

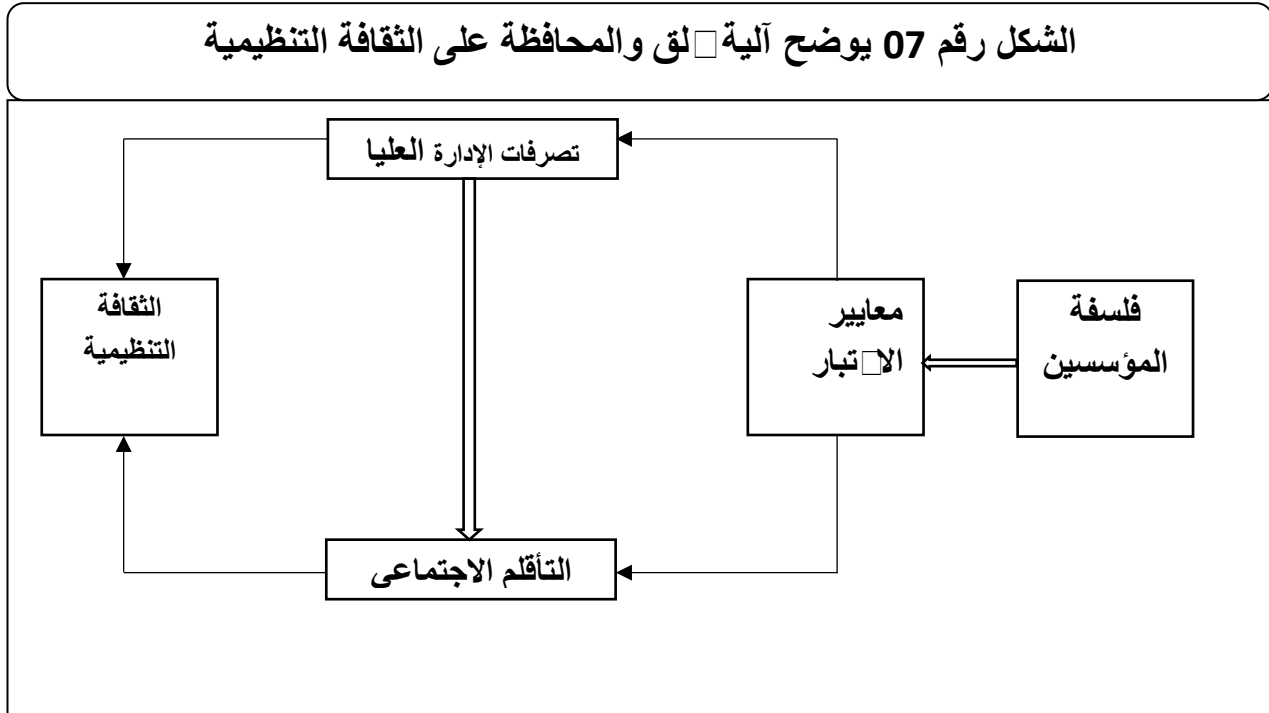
1. اختيار العاملين: تعتبر هذه العملية أول خطوة رئيسة لتشكيل الثقافة التنظيمية للمنظمة، ذلك لأنه من خلال عمليات الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية المناسبة لها ولأفرادها.(عبد الواحد، 2015، صفحة 42)

2. الإدارة العليا: تعتبر ردود الفعل الإدارة عاملا مؤثرا على ثقافة المؤسسة من خلال القرارات، التي تتخذها ومن خلال محافظتها على مبادئها والمعايير السلوكية التي تضمن التوجيهات حول العمل وفلسفة الإدارة

العليا التي تترجم في طريقة المعاملة مع العاملين وسياسة الإدارة في تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها من جميع النواحي التي تخص المؤسسة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة. (خلفة و بومنقار، 2019، صفحة 176)

3. **المخالطة الاجتماعية:** يقصد بها العمليات التي من خلالها يتعلم الأفراد القيم والسلوكيات والمعارف الاجتماعية الضرورية للقيام بأدوارهم في المؤسسة، حيث أن احتكاك العامل بزملائه في العمل يخرج في أغلب الأحيان عن افتراضاته وتوقعاته التي جاء بها إلى المؤسسة ، ويجعله يغيرها بتوقعات وافتراضات أخرى تتماشى مع أهداف المنظمة ويصبح الفرد بالتالي متفهماً لمعايير المنظمة. (عاشوري، 2015، صفحة 106)

4. **نظم العوائد الشاملة:** وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والشعور بالانتماء للمنظمة .وقد أكد الكاتبان (SHICHMAN GROSS) على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها من خلال مجموعة من الأساليب يمكن للإدارة إتباعها المتمثلة في (تحقيق شعور الوحدة ، إحساس بالانتماء، تفعيل التبادلية بين الأعضاء عن طريق العمل بالمشاركة. (معاوية، 2010، صفحة 72)



المصدر: (مهديد، 2009_2010، صفحة 28)

وعلية يمكننا القول بأن هناك آليات أساسية تساهم في خلق والمحافظة على الثقافة التنظيمية للمؤسسات إلا وهو اختيار العاملين وفلسفة الإدارة العليا، المخالطة الاجتماعية فكل مؤسسة يجب أن تسعى للحفاظ على هذه الثقافة من خلال الأسلوب المنتهج في تسير هذه الآليات.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع الثقافة التنظيمية حيث تعتبر ركيزة من ركائز المؤسسة التي تعمل على تسيير أفرادها وشؤونها، فهي بمثابة الوعاء الذي يحتوي على القيم والمعايير والقواعد والمعتقدات المشتركة بين الأعضاء

والتي تسعى جاهدة على ضبط سلوكهم داخل المؤسسة، فلكل مؤسسة ثقافة خاصة تميزها على باقي المؤسسات وقد تكون هذه الثقافة دافع لنجاح المؤسسة وريادتها، وتعد الثقافة التنظيمية آلية من آليات التي تتخذها المؤسسة للحفاظ على بقائها واستقرارها، وذلك نظرا لأهميتها ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة حيث تساهم في خلق هوية تنظيمية بين أعضاء الجماعة من خلال بناء روح الفريق وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالالتزام اتجاه المؤسسة وتحقيق الانسجام والاستقرار داخلها.

الفصل الثالث آلية التمكين الإداري

تمهيد

أولاً: تطور التاريخي للتمكين الإداري.

ثانياً: خصائص التمكين الإداري.

ثالثاً: نظريات الإدارية المفسرة لتمكين الإداري .

رابعاً: مبادئ وركائز التمكين الإداري.

خامساً: أساليب تطبيق التمكين الإداري

سادساً: أنواع التمكين الإداري.

سابعاً: خطوات ومراحل التمكين الإداري.

ثامناً: أبعاد التمكين الإداري.

تاسعاً: أهمية وأهداف التمكين الإداري.

عاشراً: معوقات التمكين الإداري.

حادي عشر: الربط بين الثقافة التنظيمية والتمكين

الإداري

خلاصة

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وما تشهده من منافسات، اهتمت الإدارة الحديثة بكيفية تحقيق الميزة التنافسية في الميدان الوطني والدولي ليظهر التمكين كأسلوب إداري حديث، وذلك من خلال مساهمته في تطوير وتغيير المؤسسات وخلق الفعالية في ممارساتها ونشاطاتها.

حيث أن التمكين لم يأتي من فراغ لقد جاء تدريجيا من خلال النظريات والدراسات التي عملت على وضع المبادئ والركائز التي يقوم عليها التمكين من اجل الوصول إلى نتائج تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي تتماشى مع الثقافة التنظيمية السائدة.

وعليه من خلال هذا الفصل سنحاول إلى التعرف على التمكين كألية تتبناها الإدارة في تسيير المهام وتطور الإنتاج وخلق الفعالية في الأداء، أي مواكبة مختلف المستجدات وتطويرها نحو الأفضل.

أولاً: تطور التاريخي للتمكين الإداري:

التمكين في الفكر الإسلامي:

التمكين كسلوك إداري هو عملية قديمة وقد بين القرآن الكريم كيف كان سيدنا يوسف عليه السلام مكيناً عند عزيز مصر الذي منحه صلاحيات تجارية ومالية واسعة.

قال تعالى " وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ تَصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ ۗ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ "

وفي الحديث النبوي الشريف يقول الرسول عليه الصلاة والسلام: "المؤمنون تتكافأ دماؤهم وهم يد على من سواهم، ويسعى بذمتهم أدناهم". والمراد من الجملة " ويسعى بذمتهم أدناهم هو أن أقلهم منزلة يستطيع أن يقطع عهداً يلزم البقية بتنفيذه.

ويرى العلماء أن هذا التفويض صريح للمؤمن يخوله صلاحية التصرف فيما يتوافق مع كتاب الله وسنة نبيه ويكون فيه مصلحة عامة للمؤمنين.(الفاضل، 2010، صفحة 21)

يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مكن (تمكيناً) من الشيء، أي جعل له سلطاناً ومقدرة 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، اثنتا 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 وتعالى للممكن أن يكون لهم القدرة على بسط نفوذهم على من يقع تحت إمرتهم أو إشرافهم فيستطيعوا من خلال ذلك الموقع فرض أنظمتهم ومن قوانينهم، فيسايروهم في ذلك أمماً طوعاً وكرهاً من يقع تحت دائرة تأثيرهم.(جلاب و الحسيني، 2013، الصفحات 15-16)

التمكين في الفكر الغربي:

لفهم التطور التاريخي للتمكين لابد من العودة إلى جذور وأصول ظهور الحاجة إلى التمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الإدارية، حيث أكد العديد من الباحثين على أن دراسات التون مايو في مصانع (Hawthorne) ومدرسة العلاقات الإنسانية بمثابة حجر الأساس للتمكين.

ويرى(Halvansen) أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينيات عندما زار كل من الدكتور Wedward Deming والدكتور Joseph Mouran اليابان لتدريب المدراء ونصحهم، إذ أكدوا على الجودة والاستفادة من أفكار جميع الأفراد من خلال ملاحظاتهم حول فاعلية فريق العمل والتحسين المستمر للجودة.

وفي عقد الستينات برزت المنظمات اليابانية من خلال تشجيعها على الاستثمار رأس المال البشري من خلال تدريب حيث أصبح العامل الياباني جزءاً من المؤسسة.

أما في عقد السبعينات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءاً من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات، وفي هذه الأوقات حولت اليابان نقاط ضعفها إلى قوة من خلال متابعة الجودة وتمكين

العاملين وسرعة التغيير، وبذلك عززت من معايير المنافسة. (بومنقار و عيساوي، 2014، الصفحات 61-62)

وخلال العقد الثامن شهدت المنظمات الأمريكية اهتماما واسعا بموضوعات الجودة، إذ رجع كل من Deming و Jouran إلى الولايات المتحدة لتدريب بعض الأفراد من الإدارة والعاملين في المنظمات، ومع بداية عقد التسعينيات تم التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم والجديد، إذ حضيت المنظمات الأمريكية بالفوائد الناجمة عن الإنتاج الواسع والإنتاج الرشيق في اليابان، وخلال هذه الفترة شهد ظهور المنظمات الإبداعية الجديدة واستبدال الحرفيين وعمال الإنتاج بفرق العمل القائمة على أساس التمكين وبهذا فإن المنظمات الجديدة أصبحت أكثر مرونة. (جلاب و الحسيني، 2013، صفحة 18)

فترة التسعينيات تم استعمال مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الأعمال، إذ نقلت السلطة في أغلب الأحيان إلى المستويات الدنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذه التحولات في المنظمة كانت مرتبطة مع سرعة التغييرات المتمثلة بالعولمة والاستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي أدت إلى انتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل ملفت للانتباه. (بومنقار و عيساوي، 2014، الصفحات 61-62)

واستخدم التمكين كمدخل إداري منذ بداية العقد الأخير من القرن العشرين، حيث سميت تلك الفترة آنذاك بـ"حقبة التمكين" وذلك للإسهامات الكبيرة التي عرفها المصطلح من قبل المفكرين والباحثين، حيث حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل هما: الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي. (مساعدة، 2019، صفحة 11)

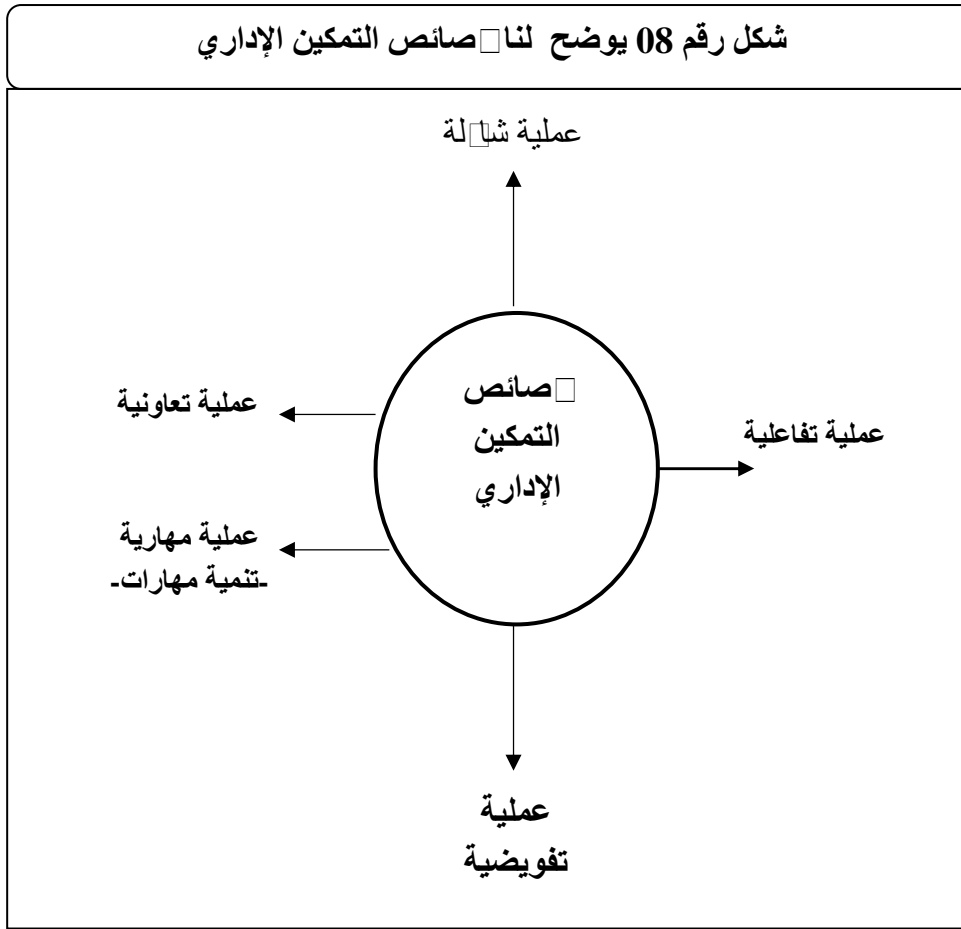
من خلال التطرق إلى التطور التاريخي للتمكين الإداري، نتوصل إلى أن التمكين موجود منذ القدم وذلك راجع إلى أصوله الأساسية التي تستند إلى القرآن الكريم، ومن خلال تطبيقها في أدبيات الإدارة في البيئة الإسلامية وبشكل تدريجي بدأ يتبلور عند أدبيات الإدارة في البيئة الغربية نتيجة التغييرات الحاصلة والتطورات في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة.

ثانياً: خصائص التمكين الإداري:

يعتبر التمكين أسلوب حديث في الإدارة يتميز عن غيره من الأساليب الإدارية التقليدية والحديثة بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

1. يعتبر التمكين طريقة أو منهج تستخدمه الإدارة لتحسين أوضاعها من خلال منح القوة أو النفوذ والحرية لشخص أو الجماعة داخل الإدارة لإبراز قدراته.
2. التمكين عملية تفاعلية مستمرة ومتغيرة بين الفرد والبيئة المحيطة به، أي يعتبر عملية نشطة مستهدفة للتغيير الداخلي والخارجي للفرد والإدارة
3. التمكين يهتم بتنمية المهارات والقدرات الشخصية والعمل على تحقيق شعور بأن الفرد قادر على صنع الاختلاف والتميز.

4. التمكين عملية شاملة يشمل كل المستويات الإدارية مما يساهم في توليد الطاقة البشرية وإعمال العقل البشري والإبداع. (عبد الفتاح، 2014، الصفحات 23-24-26-27)
5. التمكين يأخذ عدة أشكال ويتحقق ضمن عدة وسائل من أهمها تفويض السلطة وتحفيز العاملين.
6. التمكين عملية تعاونية يشترك بها الرئيس والمرؤوس بالتوافق مع الثقة المتبادلة بينهم.
7. يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء مهامهم.
8. يعتبر التمكين فلسفة إدارية تزود الأفراد بالقدرات لتمكينهم من حل مشاكل العمل والأزمات.
9. يجعل التمكين من الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة، في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، ويجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم. (محمدية، 2016، صفحة 18)



المصدر: من إعداد مجموعة البحث

نستنتج من خلال مجموعة الخصائص التي ينفرد بها التمكين الإداري أنه منهج وطريقة تسيير وفقها الإدارة، وعملية تعاونية وتفاعلية مستمرة و فلسفة إدارية متبعة تدفع كل مؤسسة تتجهجها إلى الإرتقاء والتميز .

ثالثاً: النظريات الإدارية المفسرة التمكين الإداري :

يعتبر التمكين أسلوب إداري معاصر، لم يظهر فجأة بل كان نتيجة لمجموعة من التراكمات والنتائج التي توصلت إليها النظريات والدراسات في الفكر الإداري.

وعليه في الآتي سنعرض مجموعة من النظريات المفسرة لتمكين:

1. نظرية الإدارة بالأهداف:

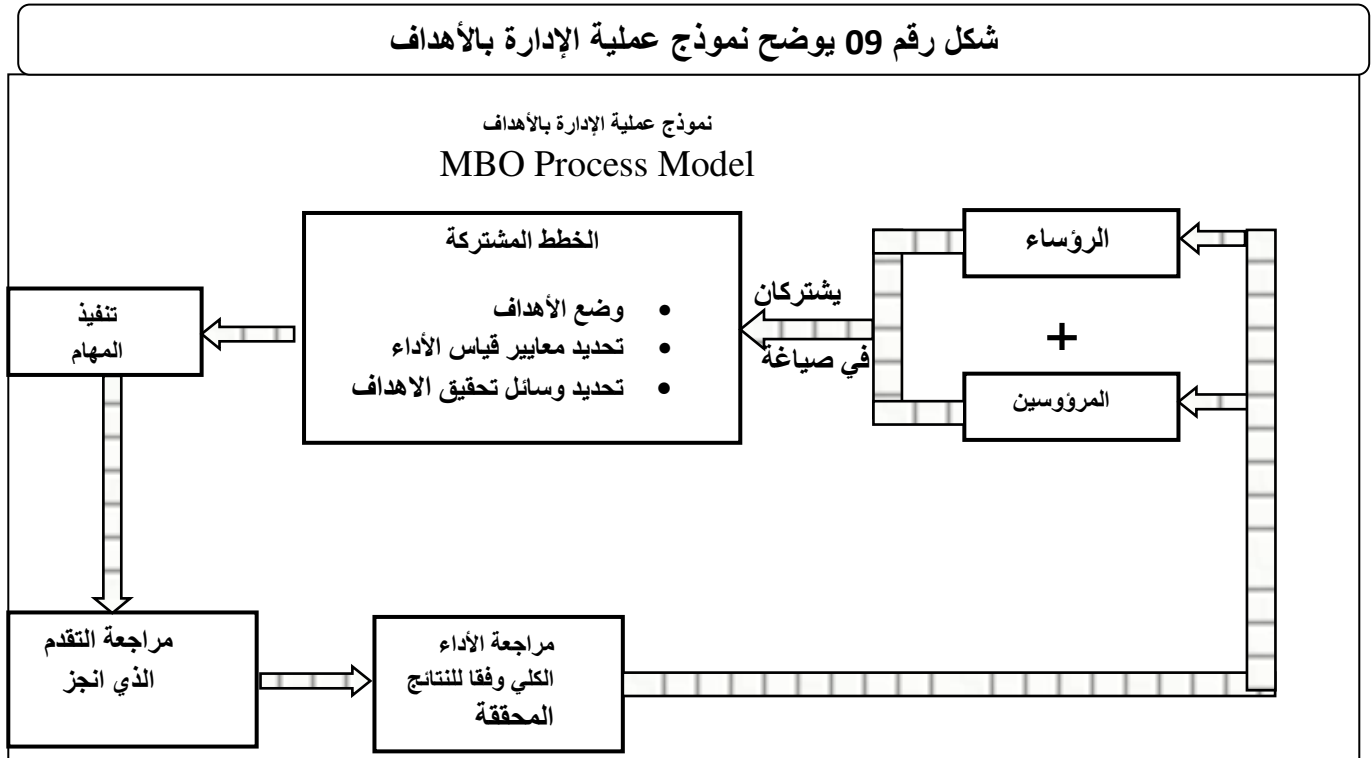
تشير الإدارة بالأهداف Management By Objectives (MBO) إلى ذلك المدخل الإداري الذي يتيح للمرؤوسين مشاركة الرؤساء في وضع الأهداف التنظيمية، ومتابعة وتقييم أداء هؤلاء المرؤوسين وفقاً للنتائج المحققة. أي أنها نظام يربط أهداف أداء المرؤوسين بمشرفيهم. (طه، 2006، صفحة 112)

ويكمن جوهر الإدارة بالأهداف في مبادئها وأهدافها المطروحة، حيث تعمل على تحسين الأداء و زيادة كفاءتها و رفع قدرتها التنافسية، وتحسين آليات وأسس اتخاذ القرارات بالمشاركة والاتصال الفعال، وتركز على مجموعة من الإعتبارات المتمثلة في الاهتمام بأراء الأفراد داخل و خارج المؤسسة وضرورة أن تنعكس احتياجاتهم و رغباتهم على كل أنشطة وآليات العمل بغرض تحقيق الأهداف التي قامت على أساسها المنظمة. (السلمي،

1999، الصفحات 72-73-92)

ووفقاً لنظرية الإدارة بالأهداف فإنها تتفق بدرجة كبيرة مع متطلبات ومبادئ التمكين الإداري.

شكل رقم 09 يوضح نموذج عملية الإدارة بالأهداف



المصدر: (طه، 2006، صفحة 113)

نظرية إدارة الجودة الشاملة " ديمينج "

تعتبر إحدى الأساليب التي ساهمت في تطوير العديد من المنظمات، باعتبار أن مهمتها الأساسية هي إيجاد الحلول للمشكلات التي تصادف المنظمات، هي عبارة عن صيغة من صيغ العمل التعاوني لأداء الأعمال يعتمد على الإمكانيات المتاحة وتوحيد الجهود لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

حيث تركز النظرية على تمكين الموظفين وضمان حرية التعبير والمبادرات للعاملين، توفير الاستقرار والأمان لهم، وإزالة العوائق والحواجز التي تمنعهم من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها والتركيز على فاعليتهم في مجالات تطوير الإنتاج وتحقيق الكفاءة.(راضي و العربي، 2016، الصفحات 46-126)

أي أن الأساس نظرية الإدارة الجودة الشاملة تسعى إلى منح هامشية حرية التصرف والتعبير داخل بيئة العمل مما يؤدي إلى خلق أفراد ممكنين.

II. النظرية Z "وليام أوتشي"

اهتم أوتشي من خلال نظرية (Z) بمقارنة الممارسات الإدارية للشركات اليابانية مع نظيراتها الأمريكية ووضعها في إطار واحد، حيث حاول فهم طبيعة الإدارة اليابانية والأمريكية ومن خلال التحليل واستنتاج مجموعة من السمات التي من خلالها يمكن إن تسير الإدارة بشكل جيد منها مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرار و الاهتمام بحاجاتهم وطموحاتهم، إن التنظيم يجب أن يشبه العائلة من ناحية علاقة العاملين ببعضهم، والتركيز على فريق العمل، وان الإدارة يجب أن تتمتع بدرجة عالية من الثقة العاملين فيها من أجل تمكينهم.(همشري، 2001، الصفحات 83-84)

من خلال المبادئ التي قامت عليها النظرية "وليام أوتشي" أنها تحمل في ثناياها فكرة أن الإدارة الناجحة الممكن ترتكز على الفرد وتعمل على تمكينه من خلال الاهتمام بكل جوانبه.

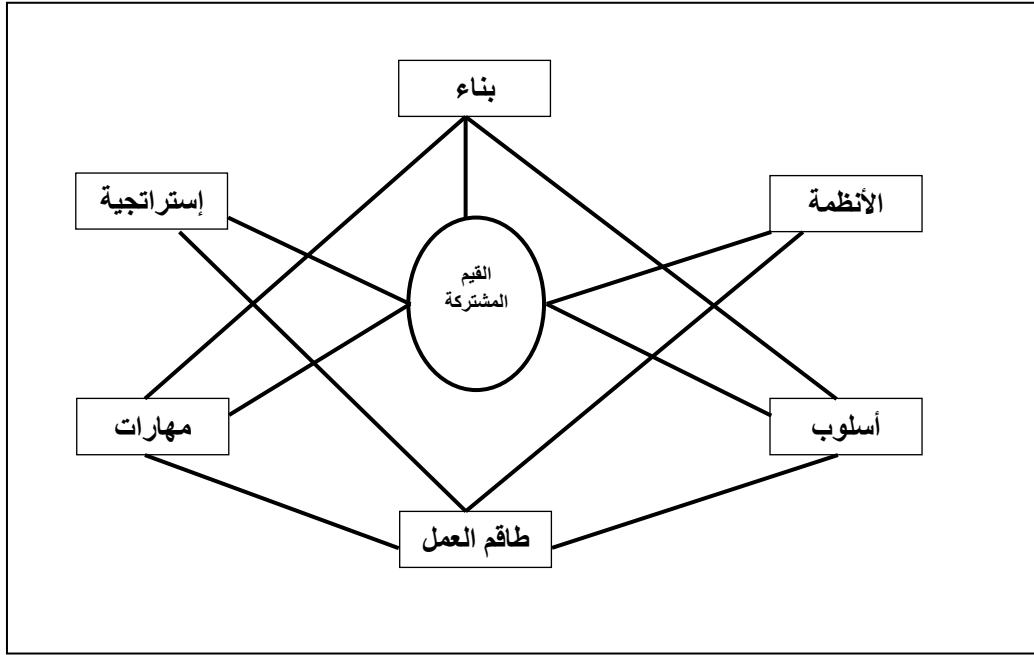
III. منظمة تعليمية "Learning Organization":

عرف "petersenge" منظمة تعليمية بأنها مكان يوسع فيه العاملين قدراتهم باستمرار من خلال عملية التعلم لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها، حيث أن على المؤسسة توفير بيئة مناسبة لتعلم لكافة الأفراد المنتمين إلى تلك المؤسسة (Saeeda & others, 2015, pp. 94-96).

حيث أكد "petersenge" على مجموعة من العناصر التالية:

- ✓ المعلومات وأهميتها في التعلم.
- ✓ روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
- ✓ تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
- ✓ المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
- ✓ القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة و متطورة باستمرار.(العمرى، 2016، الصفحات 6-7)

شكل رقم 10 يوضح لنا منطلق فكرة نظرية التعليم



المصدر : (Saeeda و others ، 2015 ، صفحة 96)

إي إن الركيزة التي قامت عليها النظرية التعليمية هي عملية التعلم للأفراد من أجل العمل على تطوير قدراتهم باستمرار .

وعليه نستنتج في الأخير أن كل نظريات التمكين سابقة الذكر جاءت بهدف غاية واحدة إلا وهي توفير جو مناسب يدفع بالعاملين نحو الإبداع والابتكار من خلال المشاركة و العمل الجماعي مما يؤدي إلى إنتاج عاملين ممكنين في كل مسائل العمل والتعامل معها بكل احترافية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بدقة و بأقل وقت ممكن لكل منهم توجه خاص تعمل عليه.

رابعاً: مبادئ و ركائز التمكين الإداري:

يقوم التمكين الإداري على جملة من المبادئ والركائز التي يمكن عرضها في النقاط التالية:

1. المعرفة والمهارة:

يؤكد دافنبورت Davenport يقترح ان إذا أرادت المؤسسات أن تكون ناجحة فعليها أن تشجع موظفيها على خلق الإبداع و المعرفة ، وتقديم الآراء والأفكار و أن تكافئهم وتشجعهم على ذلك بمنح الموظف الحرية في التفكير والاستقلالية في العمل وإتاحة الفرصة له للتمكين.

2. الثقة بين الرئيس والمرؤوسين:

تعتبر الثقة ركيزة جوهرية من ركائز التمكين الإداري، واكتسابها يتم من خلال اهتمام القادة بالعاملين في كل ما يحدث لهم وتشاركهم مشاكلهم حتى تحظى بثقتهم و تلك الثقة قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على المنفعة المتبادلة. (خليل، 2014، الصفحات 292-314)

3. المخاطرة والإيمان بالتغيير:

على المنظمة تشجيع المخاطرة عوضاً عن التخوف من الخطأ، فإن إتباع منهج التمكين يحمل في طياته إيماناً بضرورة التغيير كأحد أهم متطلبات مواكبة التطورات في الأعمال وأن أحد هذه التطورات هو أن الموظف اليوم لم يعد ذلك الفرد النمطي الروتيني الذي يكدح لتحقيق قوت يومه، بل أصبح العنصر البشري رأس المال الحقيقي الذي تنفق المنظمات الكثير لتأهيله وتنمية قدراته، وبذلك يجب المخاطرة للتغيير. (البنا و الخفاجي، 2014، صفحة 52)

4. الاتصال وتدقيق المعلومات:

تعتبر المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة.

5. الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين:

يتطلب التمكين الإداري في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة وتشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعنتي بالتمكين والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم التمكين. (الحربي، 2016، الصفحات 240-241)

اعتقد ستر (Stir، 2003) أن سياسات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

1. تعليم المرؤوسين (Education)

2. الدافعية (Motivation)

3. وضوح الهدف (Purpose)

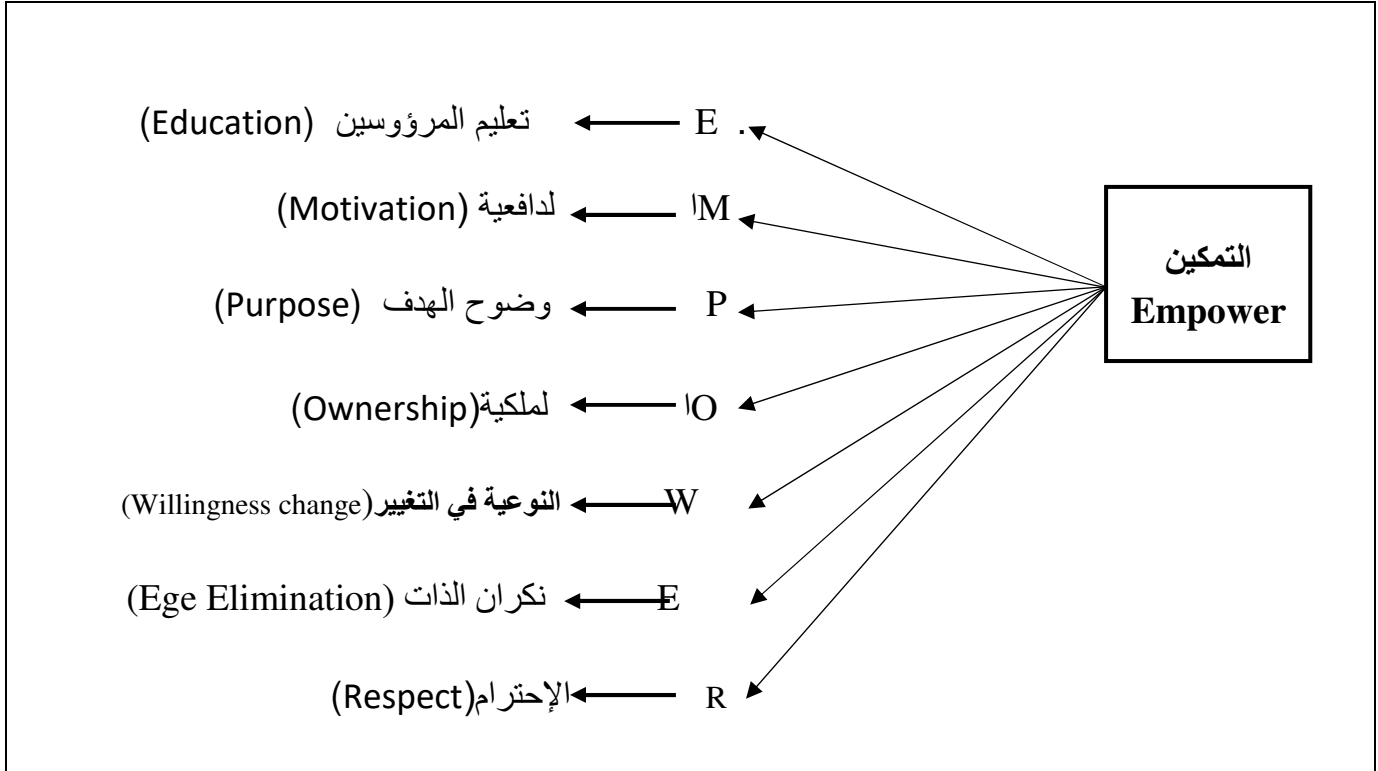
4. الملكية (Ownership)

5. الرغبة في التغيير (Willingness to Change)

6. نكران الذات (Ego Elimination)

7. الاحترام (Respect)(المهيرات، 2009، صفحة 31)

شكل رقم 11 يوضح مبادئ التمكين الإداري



المصدر: من اعداد مجموعة البحث بالاعتماد على (المهيرات، 2009، صفحة 31)

وعليه نستنتج في الأخير أن يمكننا القول بأن الثقة بين الرئيس والمرؤوس والعمل على توفير المعرفة والمهارة وتدفق المعلومات والاتصال الفعال بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية القوية وإيمان العاملين بالتغيير والغرض من تطبيق آلية التمكين كلها مقومات تساهم في تعزيز التمكين في الإدارة لذلك يجب الوقوف عند هذه المبادئ وإتباعها للوصول إلى نتيجة.

خامسا: أساليب تطبيق التمكين الإداري:

تختلف الأساليب والطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة في تطبيق التمكين، باختلاف الظروف التي تعيشها المنظمات وإمكاناتها المادية والبشرية، ويعتمد نجاح أداء العاملين على أساليب المتبعة لتحقيق التمكين الإداري.

وعليه في الآتي سنعرض مجموعة من الأساليب التي تسعى لتحقيق التمكين، نذكر منها ما يلي:

1. التمكين من خلال نمط القيادة :

- إن للمدير دوراً مهماً في المؤسسة من خلال عملية تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة تسعى لمنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية من أعلى إلى الأسفل بكل حرية.(السيد، 2016، الصفحات 43-44)
- 2. التمكين من خلال الهيكل:** المنظمة ممكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع، وتدفق مفتوح وسريع للمعلومات في كل الاتجاهات، والمشاركة في صنع القرارات، وتقاسم السلطات. (الحيان، 2016، صفحة 67)
- 3. أسلوب من حيث التحفيز:** ويعرف بالتمكين النفسي و التنظيمي أي الاعتماد على التحفيز للوصول إلى التمكين، حيث تعمل الإدارة على إعطاء مجموعة من المحفزات الجوهرية الداخلية للعاملين، والتي تتجلى في معرفة لفرد لقيمة العمل والهدف منه ومنحه الحرية والاستقلالية في اختيار ما يتناسب مع عمله ، بالإضافة إلى إيمان الفرد وثقته بقدرته على القيام بعمله بمهارة عالية للوصول إلى التمكين الإداري.(الوادي، 2012، صفحة 44)
- 4. أسلوب تمكين من حيث فريق العمل:** أكد بعض الباحثون على أهمية المجموعة أو فريق في العمل ، حيث يعد هذا الأخير أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين و لتطوير قدراتهم وله دور كبير في تحسين مستويات الأداء، وتعاون أعضاء الفريق يضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد غالباً عرضة للخطأ. (الكيلاني و اخرون، 2018، صفحة 4)
- 5. أسلوب من حيث الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض الاستناد إليها لتفسير مبدأ التمكين، وأنه حتى تكون عملية التمكين فعالة، فلا بد من أن تقوم على أسس متعددة من بينها التعليم، والمراقبة الفاعلة، والقيادة الناجحة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة، ويجب التفاعل بين هذه الأسس جميعاً. (عرقوب، 2014، الصفحات 34-35)
- 6. التمكين من خلال منح هامش من الحرية:** يحتاج العاملون إلى منحهم نوعاً من الحرية في التصرف والاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. (عطا الله، 2019، صفحة 160)
- 7. التمكين من خلال التدريب والتطوير:** حيث يعتبر التدريب عنصراً أساسياً لتزويد الموظفين بالثقة والمبادرات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى وتحرص المنظمة بشدة على تطوير مهارات موظفيها وبالأخص تحفيز وإظهار وتنمية مهاراتهم وسلوكياتهم الإبداعية.(جوال، 2014، صفحة 18) وعليه فإن نجاح وفشل تبني أسلوب التمكين الإداري يعتمد على التخطيط ومجموعة من طرق والأساليب التي تنتهجها المؤسسة ومدى توافقها مع أفراد الأهداف المرادة في المؤسسة.

سادساً: أنواع التمكين الإداري:

1. **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
2. **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعات من أجل حل المشكلات و تعريفها و تحديدها، و كذلك تجميع البيانات عن المشاكل الحاصلة و وضع مقترحات لحلها وبالتالي تعليم الأفراد مهارات جديدة يمكن أن يتم استخدامها في الأداء من أجل رفع مستوى إدراكهم.
3. **التمكين العملي:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة مستوياته الإنتاجية في المؤسسة و عليه انه يتشرع في تغيير مباشرة. (الرفاعي، 2019، صفحة 23)

نستنتج أن هناك عدة أنواع للتمكين منها التمكين الظاهري والسلوكي والمتعلق بالنتائج الذي يساهم في التغيير وبإختلاف أنواع التمكين إلا أن الهدف واحد إلا وهو تحقيق الفاعلية ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسة.

سابعاً: مراحل وخطوات التمكين الإداري:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب على المؤسسة إتباعها وتنفيذها بطريقة متسلسلة ومنطقية لتحقيق التمكين داخل المؤسسة على النحو الآتي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:

أي أن يوضح المدير للعاملين الأسباب التي دفعته إلى إختيار أسلوب التمكين، الذي من خلالها يجعل العاملين يفهمون أكثر المهام والمسؤوليات وكيفية أدائها

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

لا يمكن أن يتحقق التمكين بدون أن تتوفر رغبة المدير في التنازل عن بعض سلطاته لمؤوسيه أملاً في تمكينهم ودعمه لهم. (بطاح و الطاعني، 2016، الصفحات 123-124)

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات الممنوحة للمرؤوسين داخل المؤسسة.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الموظف الذي يعمل منفرداً. (خبراء، 2018، الصفحات 58-75)

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات بكل شفافية، حيث تساعد على فهم كيفية سير وظائفهم، فكلما توفرت معلومات المرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. (غزار و سوالمية، 2020، صفحة 55)

الخطوة السابعة: توفير التدريب:

يجب أن تضمن المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز وذلك لرفع من المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:

يجب على المنظمة أن توضح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين. (باقيص، 2018، صفحة 22)

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

يقصد بها وضع خطة شاملة للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، والتي من شأنها تمكين الموظفين، مما يعزز المزيد من التفاني والتميز في الأداء.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

بما أن تبنى برامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإن المنظمة يجب أن تتوقع أن يأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة وعدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً طويلاً وتشمل جميع المستويات في المؤسسة. (ابو شمالة، 2021، صفحة 43)

إن تطبيق خطوات التمكين الإداري يكون بالتسلسل من أول خطوة وهي تحديد السبب وراء انتهاء التمكين الإداري كأسلوب حتى الوصول إلى آخر خطوة وهي ضمان سير العملية وتحقيق النتائج.

ثامنا: أبعاد التمكين الإداري:

هناك مجموعة من الأبعاد الخاصة بالتمكين الإداري والتي من خلالها تضمن التفاعل بين القيادة والأفراد ويمكن تحديد أبعاد التمكين كما يلي:

1. **البعد الهيكلي الاجتماعي:** ويعود إلى قيم ومعتقدات العاملين الديمقراطية السائدة في المؤسسة وفعالية هذا البعد يسهل مشاركة لكل العاملين في اتخاذ القرارات وتخفيض الرقابة عليهم.
 2. **البعد السلوكي:** ويركز هذا البعد على الناحية السلوكية لدى العامل لتحسيسه بالقدرة والسيطرة على العمل، حيث أن تمكين العاملين يحسن من القدرة الذاتية للفرد. (الصالح و بوزيد، 2021، صفحة 11)
 3. **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة. (بني هاني، 2020، صفحة 6)
- ✓ حيث حدد (Labely and McGoldrick (1994) أربع أبعاد للتمكين ويمكن عرضها في ما يلي:

البعد الأول: تحديد المهمة (Task allocation)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف، للقيام بمهام عمله وإلى أي مدى يتم توجيهه ودرجة توضيح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام. (السكرانة، 2010، الصفحات 304-305)

البعد الثاني: تفويض السلطة

هي إحدى الركائز الأساسية للتمكين الإداري حيث يمنح المدير بعض من سلطته وصلاحياته لمؤسسيه دون التدخل المباشر في كيفية الأداء أو إنجاز المهام بموجب تلك الصلاحيات وبالتالي يمنحه حرية التصرف بشأن هذه المهام (Mohammed, 2021, p. 112)

البعد الثاني: القوة (Power)

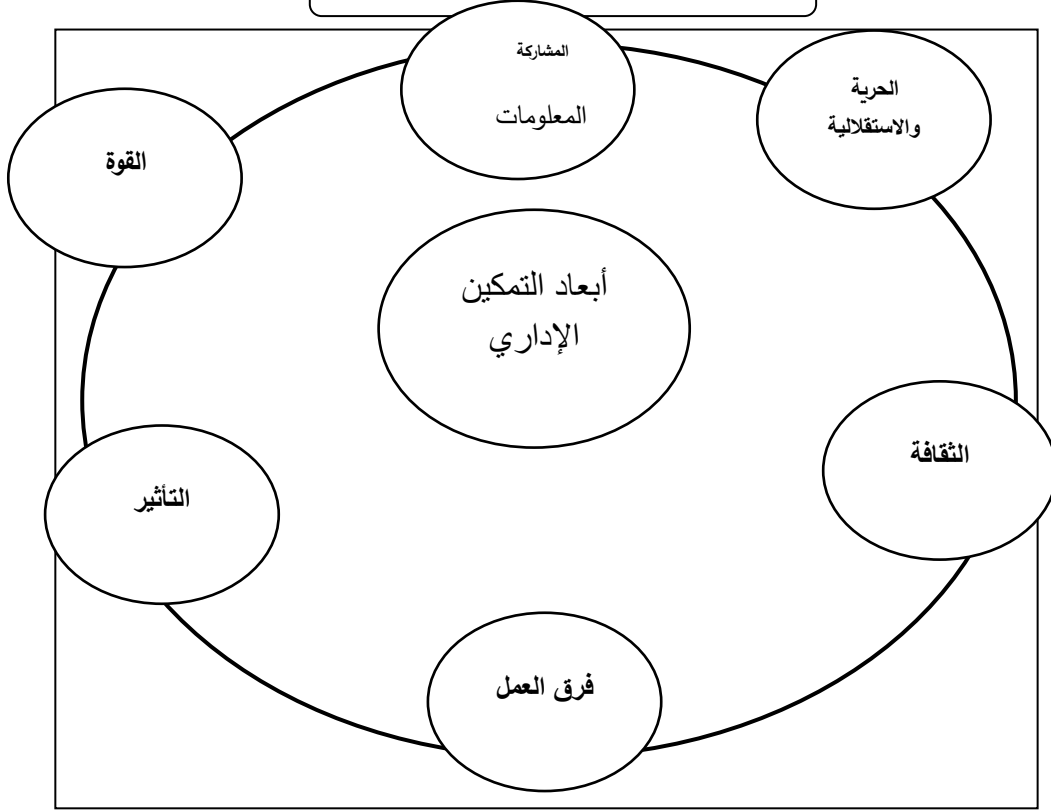
يركز على دراسة مدى تأثير القوة على التمكين، من خلال الشعور بالقوة التي يمتلكها الموظفون نتيجة عملية التمكين، وإلى أي مدى تعمل الإدارة على مشاركة العاملين في السلطة والقرارات. (حلواني، 2022، صفحة 321)

البعد الثالث: الالتزام (Commitment)

ويهتم هذا البعد باكتشاف مصادر التزام الأفراد لأسلوب للتمكين، ويرتبط بعد الالتزام بزيادة التحفيز من خلال توفير احتياجات الأفراد للقوة وزيادة الثقة بالنفس، والاحتياجات الاجتماعية.

البعد الخامس: الثقافة (Culture): ويهتم هذا البعد بمدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز شعور التمكين، فالثقافة التنظيمية التي تتصف بالقوة والتحكم من غير الممكن أن توفر بيئة ملائمة للتمكين، بل على الأرجح سوف تشكل عائق أمام عملية التمكين. (الحيت و عبد العال، 2017، صفحة 6)

شكل رقم 12 يوضح لنا أبعاد التمكين



المصدر: (فراونة، 2020، صفحة 28)

نستنتج أن هناك أبعاد خاصة بالتمكين الإداري يجب على المنظمة الاهتمام بها والعمل على التوافق بينهم لتحقيق التمكين الإداري من بينها الاهتمام بالجانب السلوكي للعاملين والبدء المهاري والعمل على معرفة مصادر التزامهم للوصول إلى التمكين.

تاسعا: أهمية و أهداف التمكين الإداري:

تكمن أهمية التمكين الإداري فيما يلي:

1. يكسب التمكين مرونة عالية للمنظمة، حيث يُمكنها من التكيف السريع مع البيئة الخارجية.
2. يشعر العاملون بالمسؤولية والرضا عن الانجاز، كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، مما يحسن في أداء عملهم وهذا ما يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة.
3. التمكين يعمل على تغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة، كما انه يجعلها أكثر المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. (الدوري و صالح، 2009، الصفحات 14-15)

4. **إكتساب المعرفة والمهارة** : فانخراط العامل في برامج التدريب وورش العمل والندوات يكسبه معارف جديدة قيمة والتي تصبح ثروة يملكها حتى وإن غادر المنظمة.
5. **شعور الموظف بمعنى الوظيفة**: فالموظف المُمكن يشعر بقيمة العمل بدرجة أكبر من غيره ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير في النتائج.
6. **زيادة فرص الإبداع والابتكار**: من خلال تشجيع روح المبادرة والفكر الخلاق.(فروخي، 2020، صفحة 104)

✓ في الجدول التالي يبرز لنا أهمية التمكين بالنسبة للفرد والمؤسسة:

جدول رقم 01 يوضح لنا أهمية التمكين بالنسبة للفرد و للمؤسسة	
أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمؤسسة	أهمية التمكين الإداري بالنسبة للفرد
- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا مما يحقق الإنتاجية للمؤسسة	- تحفيز العاملين على التفكير المستقل والاستفادة من قدراتهم الإبداعية
- تحقيق أرباح المؤسسة من خلال النتائج التمكين الفعالة	- إتاحة الفرصة للعاملين في إتخاذ القرارات والمشاركة في الرؤية المستقبلية للمؤسسة
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة	- إكساب العاملين معارف ومهارات جديدة
- مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد	

المصدر: (العريقات، 2016، صفحة 21_22) (لمح ي.، 2009، صفحة 113_114)

- الأهداف الرئيسية للتمكين تتركز بشكل رئيس على الأمور المهمة الآتية:
 1. زيادة الإنتاجية من خلال تحسين مستوى إنتاجية العامل من خلال تحقيق رضا الوظيفي للوصول إلى الأداء الجيد.(المعاني و اخرون، 2010، صفحة 186)
 2. زيادة درجة استقرار وولاء وإخلاص العاملين.
 3. تخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب والتغيب.
 4. إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات، وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
 5. منح فرصة أكبر للإدارات العليا بالاهتمام بالقضايا الإستراتيجية طويلة الأمد، وعدم انشغالهم بالأمر اليومية ؛ فالعامل الممكن أكثر قدرة ورغبة على التطوير والتجديد وأقل مقاومة للتغيير.(المليحي، 2012، صفحة 263)

وعليه فإن تطبيق التمكين الإداري في المنظمة يأتي بفائدة كبيرة عليها من خلال أهميته البارزة في عالم الأعمال والإدارات، وأن التمكين الإداري كأسلوب منتهج في المنظمات لديه مجموعة أهداف يعمل على تحقيقها كالزيادة الإنتاجية وإعطاء حرية أكبر للإبداع والتميز ورفع مستوى التنافس بين المنظمات.

عاشرا: معوقات التمكين الإداري:

هناك مجموعة من التحديات والشوائب التي تقف حاجز وعائق كبير في وجه التمكين الإداري وتتمثل فيما يلي:

1. إن إحدى أهم العوائق أمام عملية التمكين هو موضوع مدى جاهزية القوى العاملة للتمكين. إذا لم يكن الموظفين مستعدين لذلك تفشل عملية التمكينو يجب معرفة مدى جاهزية أفرادها للتمكين ومدى إهتمامهم بالمنظمة وأهدافها وأهميتها لديهم.(حمود و الشيخ، 2010، صفحة 123)
2. عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين وضرورته للوصول الى مستويات عالية.
3. حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية والتمسك بها.
4. المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.(المعاني ا.، 2012، صفحة 149)
5. ضعف عملية الاتصال ونقص المعلومات وعدم توافرها بالسرعة المطلوبة، وإهمال حاجات المشاركين في السلطة من المهارات
6. قلة برامج التدريب التي تشجع على ممارسة التمكين.
7. سيادة البيروقراطية المتمثلة في الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.(أهم، بدون سنة، صفحة 337)

وعليه نستنتج بأن عملية التمكين الإداري لا تخلو من المشاكل والصعوبات والعوائق التي تواجه المؤسسات التي تعمل على الوصول للتمكين وعليه يتطلب ضرورة إعادة النظر بها والعمل على إيجاد حلول لها لمحاولة توفير بيئة ومناخ داعم لمفهوم وفلسفة التمكين.

الحادي عشر: الربط بين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري:

تعد المؤسسات محرك للنشاط الإقتصادي ومنبع العلاقات الإجتماعية، ومع مرور الزمن تغيرت أوليات المؤسسة وأصبحت تهتم بكل الجوانب وخاصة الجانب التنظيمي لكونه دافع للتطور من خلال اهتمامه ببيئة العمل الداخلية والخارجية، تشجيع الأداء الأفضل، لبلوغ أفضل السبل لتحقيق الأهداف التنظيمية من اجل تسجيل حضورها في عالم التميز.

وتعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة القلب النابض للمؤسسة لكونها أصبحت عنصر أساسياً في بناء وتكوين المؤسسات المعاصرة، حيث تعتبر قوة دافعة ومحركة تُوحد الطاقات البشرية وتوجيه الجهود نحو التجديد والابتكار تجاه الهدف الرئيسي للمؤسسة (بركان و جليد، 2017، صفحة 176)

فالثقافة التنظيمية هي نتاج لما يكسبه الأفراد من قيم تنظيمية متبناة داخل المؤسسة المتمثلة في المساواة والعدل وقيم التعاون والالتزام والاهتمام بآراء العاملين، حيث تكون نتيجة تفاعل الوسط البيئي التي وفقها يتم تأطير الإجراءات التنظيمية التي تتماشى وتتوافق معها، فهي قواعد ومعايير صادرة من طرف المدير يجب على الموظفين إتباعها لإنجاز عمل أو مهمة معينة ومن بين هذه الإجراءات أسلوب التقييم المتبع عند فشل أو نجاح الأعمال.

ويعتبر الاتصال عملية أساسية لسيرورة العمل وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد ودعم التفاعل بينهم في المؤسسة، فهو وسيلة حيوية للأفراد حيث يقوم من خلالها بنقل آرائهم وأفكارهم وشكاويهم (مسراتي و دريوش، 2020، صفحة 327)

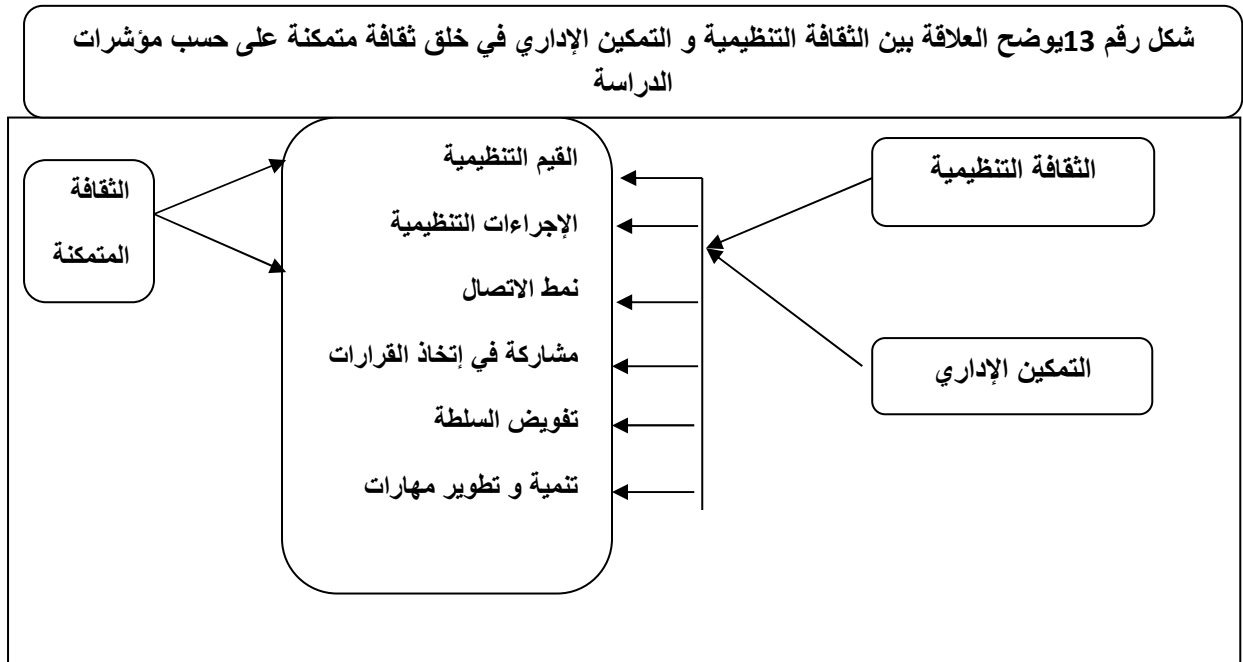
وان اهتمام المؤسسة بأبعاد الثقافة التنظيمية وجعلها فعالة ينجم عنها خلق فلسفة إدارية ناجحة والمتمثلة في التمكين الإداري وهذا الأخير يعد مبدأ رئيساً في الإدارة اللامركزية التي تساهم في منح الأفراد فرصة لتقديم خبراتهم ومهاراتهم وأفكارهم الإبداعية وذلك من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة ووضعها في المقدمة ومساعدتها في التميز التنظيمي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من خلال ثقافة تنظيمية ايجابية باعتبار أن التمكين عملية مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات ذات الصلة بالعمل التنظيمي (marwan & horiya, 2020, p. 5776)

و تفويض المهام والمسؤوليات لهم ونقل السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى من أجل تسهيل اتخاذ القرارات التنفيذية دون الرجوع إلى المستوى الإداري الأعلى وبالتالي تحقيق مشاركة فعالة في الإدارة (Diab, 2017, p. 821)، وهذا ما يساعد على تنمية قدرات الأفراد وتزويدهم بالمعارف وإكسابهم مهارات بهدف تحقيق أداء ايجابي من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية

يُمكن للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة أن تكون عنصر فعالاً في تطبيق آلية التمكين الإداري حيث إذا وجدت ثقافة قوية وجد التمكين لأن من المبادئ الأساسية للتمكين تكوين ثقافة قوية داعمة له بشكل مستمر وغير ذلك لا يوجد تمكين، فالثقافة تعبر عن تقدير المؤسسة لموظفيها من خلال القيم السائد، فهذه الأخير تخلق طموح لدى الأفراد وتحفزهم على المشاركة الايجابية في بعض القرارات ومن خلال آلية تفويض السلطة والمسؤوليات من المدير وتمارس تلك الصلاحيات بشكل قانوني يندرج ضمن الإجراءات التي تم رسمها من قبل المدير، فالإتصال الفعال يعمل على تنمية العلاقات بين الموظفين ومدرائهم وهذا ما يشكل مناخ ملائم يكسب الأفراد مهارات ، كما يعمل على تنمية السلوك الإبداعي مما يدفعهم لزيادة فعالية الأداء و يحسن من وضعها من خلال تحقيق أهدافها.

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية القوية متطلبا أساسيا من متطلبات التمكين وهذا ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بعين الإعتبار اتجاهات الفرد وسلوكهم وتركز على تمكين العاملين (تلخوخ، 2020، صفحة 16)

فالتمكن ليس حلا ولا علاجا سريع الأثر ولكنها برنامج تغيير وتجديد يجب تهيئة المناخ المناسب لتطبيقه من خلال توفير ثقافة تنظيمية مساندة وداعمة لتحقيقه ذات رؤية مستقبلية إذا يعتمد نجاح آلية التمكين على بيئة المؤسسة وعلى أسلوب تنفيذها لعملية التمكين.



المصدر: من إعداد مجموعة البحث

خلاصة:

يعتبر التمكين الإداري أحد أعمدة التي تبنى عليها الإدارة المعاصرة باعتباره طريقة جديدة تحمل في ثناياها صبغة تنافسية متميزة في الجانب الإداري تهدف إلى تطوير وتنمية المورد البشري حيث أصبح التمكين عنصر حاسما في مجال تنظيم الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأداء.

فهو يقوم على إعطاء هامش الحرية واستقلالية من قبل المدراء تجاه الموظفين في مسألة تخص العمل من بينها اتخاذ القرار ومما يؤدي ذلك بدفعهم للإبداع والابتكار من أجل تفعيل طاقة البشرية وتنمية شخصية الموظف حيث يعمل على خلق قادة المستقبل والتوجه نحو أهداف المؤسسة.

الجانب الميداني

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

أ. المجال المكاني

ب. المجال الزمني

ج. المجال البشري

ثانياً: العينة وكيفية اختيارها

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

أ. الملاحظة

ب. استمارة

ج. المقابلة

د. الوثائق والسجلات

خامساً: أساليب الإحصائية

سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة

خلاصة

تمهيد:

إن كل دراسة علمية تمر بمرحلتين المرحلة الأولى تتمثل في جمع التراث النظري حول موضوع الدراسة أما المرحلة الثانية فهي عبارة عن تجسيد موضوع الدراسة ميدانيا فمن هنا يتم بناء البحث وفق خطوات علمية متناسقة ومتكاملة فيما بينها تساعد على إتمام نشاط البحث، فمن خلال الجانب النظري يتم تحديد مفردات البحث فبعد تحديدها يتم جمع المعلومات اللازمة بالاعتماد على تقنيات البحث العلمي التي تتوافق مع طبيعة الموضوع المراد دراسته ومكان الدراسة الميدانية المتمثل في مؤسسة المياه المعدنية "قديلة" وعليه من خلال القيام بالدراسة الميدانية سوف يتم التطرق إلى تحليل أسئلة محاور الإستمارة وتفسير نتائجها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجتها من أجل الوصول إلى نتائج للدراسة التي تكون بمثابة إجابة لتساؤلات الدراسة.

أولاً:مجالات الدراسة .

ا. المجال المكاني :

1. لمحة عن مؤسسة الدراسة :

تعتبر مؤسسة قديلة للمياه المعدنية "ببسكرة" إحدى المؤسسات الهامة الناشطة في الأسواق الجزائرية، فهي كغيرها من المؤسسات الجزائرية كانت تابعة للدولة وتبعا للوضعية التي ألت إليها معظم مؤسسات هذا القطاع فقد تم التخلي عندها وبيعها للخواص.

أنشأت هذه المؤسسة من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة، وتمت الموافقة رسميا على إنشاء وحدة للمياه المعدنية وفقا للمداولة 06-1984، حيث إنطلقت العملية الإنتاجية بها سنة1987م وفقا لقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب24000 قارورة في اليوم، وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

ووفقا للقانون المعمول به في إطار استقلالية المؤسسة قررت الدولة تغيير سياستها في تسيير المؤسسات الوطنية وللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات،وفي1990 تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص، بحيث تعتبر مؤسسة قديلة كمؤسسة خاصة ومستقلة ذات مسؤولية محدود برأس مال يقدر بـ22031400دينار جزائري، وأعلن عن وجودها ككيان مستقل في4/5/2003 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية2004 تحت إسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية بسكرة_ حيث تمتلك أربعة خطوط للإنتاج كل خط ينتج طاقة إنتاجية تقدر بـ 36000 قارورة/الساعة، إذا أن طاقتها الإنتاجية تقدر بـ حوالي2000000قارورة/يوميا. وتعتبر المؤسسة من اهم المؤسسات العالمية التي تهتم بجودة موردها البشري ونتاجاتها وذلك بشهادة المنظمات العالمية الداعمة لنظام الجودة من خلال تحصلها على شهادة سلسلة ISO ا.

وتعرف سلسلة ISO على أنها أنظمة إدارة الجودة وتهدف إلى إعطاء المستفيد الثقة بالمنظمة عن طريق ضمان اهتمامها بإدارة العمليات بنحو يؤدي الى تسليم منتج او خدمة ذات جودة عالية وتشمل مجموعة من معايير محددة للجودة فعلى كل منظمة الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليين (السمراني، 2013، صفحة 33)

2. أهمية و اقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة :

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة فتظهر من خلال:

- ✓ توفير مناصب الشغل.
- ✓ المساهمة في إنعاش اقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- ✓ تقديم منتج صحي ذو جودة.
- ✓ تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.
- ✓ إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
- ✓ المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
- ✓ الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.

3. أهداف مؤسسة قديلة:

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي :

- ✓ تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.
- ✓ تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق غرب شمال، جنوب) .
- ✓ زيادة ورفع حجم الإنتاج، واستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- ✓ محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مساندة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- ✓ أن تكون نموذجا متميزا ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.
- ✓ البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
- ✓ تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجا تباً على مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.
- ✓ محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة
- ✓ كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- ✓ الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
- ✓ تطوير منتجاتها وفقا لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.
- ✓ تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن الهيكل التنظيمي يتشكل وفق لعدد الإدارات والمصالح الموجودة بالمؤسسة حيث يؤخذ بعين الاعتبار حجم المؤسسة، مما أدى المؤسسة لتبني الهيكل التنظيمي البسيط لأنه الشكل المناسب والملائم لها حسب أقسامها ومصالحها وحجمها، حيث أن بساطة هذا الشكل تحدد العلاقة بين الرئيس والمؤوسين وتعكس وجود اتصالات بينهم وفيما يلي سوف يتم توضيح الهيكل التنظيمي * لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة مع شرح للمصالح وفروع الهيكل التنظيمي الموجودة بالمؤسسة

- ❖ **الإدارة العامة:** يشرف عليها مسير المؤسسة والذي يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية.
- ❖ **الأمانة العامة:** تتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم مواعيد الزيارات، وكتابة الرسائل وغيرها من الأعمال المكتبية.
- ❖ **نائب المدير العام:** مسؤول ينوب عن المدير العام في حالات الغياب المبرر وغير المبرر، وفي الحالات استثنائية الأخرى.
- ❖ **إدارة الصحة والأمن والبيئة QHSE:** تضم مصلحتين هما:

- **مصلحة مراقبة النوعية** بدورها تتضمن قسمين:
 - أ) **قسم المخبر:** بها عاملين ، مخبري ، وعامل تقني.
 - ب) **قسم مراقبة النوعية:** بها عامل متخصص بمراقبة النوعية
- **مصلحة HSE** تضم قسمين:
 - أ) **قسم الحراسة:** تضم عدة حراس وفق الدوام المخصص لهم من رئيس القسم.
 - ب) **قسم الصحة والبيئة:** بها عدة أعون للأمن الصناعي، وعمال النظافة.
- ❖ **إدارة التموين:** تتضمن مصلحتين هما:
 - أ) **مصلحة المشتريات:** تضم عدة إداريين، يهتمون بشراء المواد الأولية قطع الغيار المحلية والمستوردة المتعلقة بالأقوات والمعدات والسيارات والشاحنات.
 - ب) **مصلحة البرمجة وتسيير المخزون:** بما عدة إداريين مختصين في تسيير المحزونات لـ MP و PR ، كذلك مساعدين داريين، كما تتولى عملية تخزين المنتجات الموجهة للبيع.....
- ❖ **إدارة المحاسبة ومراقبة التسيير** تتضمن أربعة مصالح أساسية:
 - أ) **مصلحة المحاسبة:** بما محاسب معتمد ومساعدته يهتمون بمسك الدفاتر المحاسبية وغيرها من الأعمال المحاسبية، إعداد الميزانيات الفواتير .. سجلات البنوك ..الخ.
 - ب) **مصلحة المالية:** بما محاسب مكلف بالجانب المالي للمؤسسة من خلال التحليل المالي الحسابات المؤسسة، كما تقوم بمراقبة ومتابعة الدورية للحزينة، وإعداد التصريحات الضريبية....
 - ت) **مصلحة الموارد البشرية:** تضم قسمين:
- أ/قسم المستخدمين: بما عمال إداريين وتختم بمتابعة العاملين اليومية بالحضور والغياب، باعتماد نظام البطاقة الإلكترونية
- للدخول والخروج العاملين، كما تتابع مسارهم المهني من التوظيف إلى الترقية والتقاعد.
- ب/ **قسم التكوين والتطوير:** يهتم بتكوين العاملين في حدود اختصاصاتهم
- ث) **مصلحة MGX:** بما أربعة أقسام
- أ/ **قسم الإعلام الآلي:** بما متخصص في الإعلام الآلي يقوم بتركيب الأجهزة الكمبيوتر وصيانته عبر مختلف المكاتب.
- ب/ **قسم اللوجستية:** بها متخصص في البرامج الحديث للإعلام الآلي في الجانب العمليتي بالمؤسسة.
- ج/ **قسم MCX:** بها إداريين
- د/ **قسم HE:** يهتم بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية والميكانيكية عند العطب، كما يراقب كل الأجهزة والوسائل الأخرى بالمؤسسة وصيانتها، كما يقوم بعمليات الصيانة الوقائية.
- ❖ **إدارة استغلال والإدارة التقنية:** تتضمن عدة وحدات ووحدات للطرق
- أ) **مكتب الطرق والمناهج:** به عدة عاملين متخصصين، عامل متخصص في الآليات، مساعد تقني، عامل بالورش، مفتشين في الميكانيك والإلكترونيك بالقسمين
- الخط الإنتاجي رقم 1: يقوم بالإشراف المباشر على الإنتاج عبر مختلف مراحل الإنتاج، بما رئيس فرقة الخط الإنتاجي، رئيس فرقة الميكانيك، رئيس فرقة الإلكترونيك

- الخط الإنتاجي رقم 2: يقوم بالإشراف المباشر على الإنتاج عبر مختلف مراحل الإنتاج بما رئيس فرقة الخط □ نتاجي رئيس فرقة الميكانيك، رئيس فرقة الإلكترونيك
- الخط الإنتاجي رقم 3: قوم بالإشراف المباشر على الإنتاج عبر مختلف مراحل الإنتاج بما رئيس فرقة - الخط □ نتاجي رئيس فرقة الميكانيك، رئيس فرقة الإلكترونيك
- الخط الإنتاجي رقم 4 : يقوم بالإشراف المباشر على الإنتاج عبر مختلف مراحل الإنتاج، بما رئيس فرقة الخط □ نتاجي رئيس فرقة الميكانيك، رئيس فرقة الإلكترونيك

❖ إدارة التسويق بما مصلحة واحدة

مصلحة التسويق تتضمن قسمين هما:

أ/قسم الفوترة: بما أعوان إداريين يهتمون بمتابعة فواتير البيع، ومخزون المنتجات النهائية.

ب/ قسم العملاء: يهتمون بمتابعة العملاء المحليين وتوزيع المنتجات غير نقاط البيع المختلفة على المستوى الوطني، كما تقوم بعقد اتفاقيات مع العملاء الأجانب.

5. **القيم الأساسية المؤسسة:** هناك مجموعة من القيم الأساسية التي تقوم عليها مؤسسة قديلة
1. **التعاون والعمل الجماعي:** العمل على إثراء روح الجماعة من خلال التعاون بشفافية وتبادل المعارف والمهارات لتطوير المردودية الجماعية.
2. **النظافة، الأمن والسلامة:** غرس وتعزيز تطبيق ثقافة النظافة. الأمن والسلامة على المستويين الفردي والتنظيمي.
3. **إرضاء العملاء والزبائن:** نحن ملتزمون بإرضاء عملائنا وزبائننا ونسعى جاهدين لتجاوز توقعاتهم من حيث تقديم الأفضل لهم.
4. **إتقان العمل:**قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملا إن يتقنه)
5. **الإحترام:** نعامل بعضنا البعض بإحترام ومساواة وكرامة الجميع محفوظة

II. **المجال الزمني:**

يعبر هذا المجال عن الفترة الزمانية التي تمت فيها الدراسة والنزول للميدان[†] * في إطار البحث عن الثقافة التنظيمية و دورها في تعزيز التمكين الإداري، حيث تم تخصيص وقت للزيارة المؤسسة والتعرف عليها. ولقد مرت الدراسة الميدانية بمجموعة من المراحل :

المرحلة الأولى: كانت يوم 2023/03/27 وهو اليوم الأول لزيارة مكان الدراسة حيث تم استقبالنا من طرف رئيس مصلحة الوقاية والأمن الصناعي ورئيس مصلحة الموارد البشرية وتم تزويدنا بمعلومات ووثائق حول المناصب الإدارية المتواجدة في المؤسسة و التي تخص الفئة المستهدفة للدراسة والتعرف على المؤسسة وتاريخ تطورها و هيكلها التنظيمي ومواردها والمبادئ التي تقوم عليها وأهدافها المستقبلية بالإضافة إلى حصولنا على معلومات تخص المستويات الإدارية وعدد العمال وطبيعة العمل داخل المؤسسة.

+ انظر للملحق رقم 02 رخصة الموافقة من طرف المؤسسة

المرحلة الثانية: كانت يوم 2023/03/28 يوم المقابلات حيث تمكنا في هذا اليوم من إجراء مقابلات مع أهم رؤساء مصالح المؤسسة منها رئيس مصلحة □ استغلال ورئيسة مصلحة التموين حيث قمنا بإجراء مقابلات شخصية معهم اكتسبنا من خلالها معلومات حول موضوع الدراسة حيث دامت المقابلات لساعات طويلة دارت حول:

- القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة
 - هل عملية اتخاذ القرارات تتم من خلال المشاركة الموظفين
 - هل الإجراءات التنظيمية التي تقوم عليها المؤسسة واضحة بالنسبة للموظفين
 - مدى تفويض المدير لبعض من مهامه للموظفين
 - ما طبيعة نمط □ اتصال المتبع في المؤسسة
 - ما هي الطريقة الفعالة التي تعتمدها المؤسسة لتنمية مهارات الموظفين
- المرحلة الثالثة:** كانت يوم 2023/03/29 تم النزول ب□ ستمارة للميدان وتوزيعها على أفراد العينة في يوم 2023/03/29 وتم استرجاعها يوم 2023/04/18

جدول رقم 02 يوضح لنا ملخص مراحل دراسة الاستطلاعية بمؤسسة قديلة

تاريخ إجراء مقابلات	تاريخ الزيارة □ استطلاعية
27 و 28 2023/03/	من 27 إلى 29 2023/ 03/

المصدر: من إعداد مجموعة البحث

III. المجال البشري:

المجال البشري لدراسة الميدانية المعروف بمجتمع الدراسة حيث تضم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة 411 عاملا تنقسم ضمن ستة مستويات إدارية التي يمكن تصنيفها في التالي:

العدد	الوظيفة	رقم
43	إطارات	01
115	مهندسين	02
6	محاسبين	03
113	تقني سامي	04
23	مساعد إداري	05
111	عامل مهني	06
411	المجموع	

ثانياً: عينة الدراسة و كيفية اختيارها :

يتم جمع البيانات عن طريق العينة المناسبة وعلى الباحث اختيار العينة بشكل سليم التي تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً علمياً لكي يتمكن من تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

وتعرف العينة أنها هي جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة، فالعينة تمثل جزء من مجتمع الدراسة في الخصائص والصفات ويتم إختيارها وفق لعدة شروط وأسس علمية متعارف عليها. (المحمودي، 2015، صفحة 160)

وتختلف العينة في أنواعها حسب حجم وعدد المجتمع المدروس حيث تم اختيار العينة العشوائية الطبقية وفقاً لطبيعة لخصائص المجتمع المدروس.

إذا أن العينة العشوائية الطبقية هي العينة التي اختيرت عند تقسيم عناصر المجتمع إلى مجتمعات جزئية وغير متداخلة تدعى طبقات، حيث يقسم المجتمع إلى طبقات ويحدد عددهم وبعدها نختار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة وبهذا تسمى العينة العشوائية الطبقية، حيث أن تقسيم المجتمع إلى طبقات يكون ملائم من النواحي الإدارية ليعطينا فهم ودراسة أكثر بكل أجزاء المجتمع. (مطلق، 2009، الصفحات 109-110)

تعرف العينة الطبقية على أنها تعمل على تقسيم المجتمع الأصلي المراد دراسته إلى طبقات متجانسة وان يكون حجم كل فئة متناسباً مع حجم الطبقة في المجتمع الأصلي. (ابراهيم، 2008، صفحة 212)

تهدف هذه الدراسة إلى التوضيح دور الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري و من اجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لـ []ية بسكرة فوجدنا انه يتكون من مستويات إدارية و عليه انه مجتمع غير متجانسا حيث قمنا بتوزيع (41) استمارة على الإداريين بحيث اقتصرت هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية وهو ما نسبته 10% المأخوذة من الأصل (411) عامل واستندنا في تحديد ذلك عن طريق قاعدة حساب العينة الطبقية على النحو التالي:

قانون استخراج النسبة % 10:

$$411 \longrightarrow 100 \%$$

$$X \longrightarrow 10 \%$$

و []نه

$$\frac{411}{100} X 10 = 41, 1$$

و عليه نستنتج تم استخراج 41 مفردة كعينة معبرة على مجتمع البحث

$$\text{عدد أفراد عينة الطبقة} = X \frac{\text{الطبقة أفراد عدد}}{\text{المجتمع أفراد عدد}} \text{حجم العينة}$$

قانون إستخراج أفراد عينة لطبقة:

✓ تطبيق قانون:

$$\frac{43}{411} \times 41 = 4,2$$

➤ إطارات:4

$$5, \frac{115}{411} \times 41 = 11$$

➤ مهندسين: بالتدوير أي 12

$$\frac{6}{411} \times 41 = 0,5$$

➤ محاسبين:1

$$\frac{113}{411} \times 41 = 11,2$$

➤ تقني سامي:11

$$\frac{23}{411} \times 41 = 2,2$$

➤ مساعد إداري:2

$$\frac{111}{411} \times 41 = 11,4$$

➤ عامل مهني:11

الجدول رقم 03 يوضح قائمة مستويات الإدارية في المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية:

عدد الموظفين	الصنف الوظيفي
4	الإطارات
12	مهندسين
1	محاسبين
11	تقني سامي
2	مساعد إداري
11	عامل مهني
41	المجموع

و بعد تحديد العينة من مجتمع الأصلي لدراسة و استخراج نسبة من كل مستويات الإدارية التي يتكون منها المجتمع قمنا ب تصنيف كل الاستثمارات وفق ملفات مخصصة لكل مستوى إداري المخصص له ومن ثم توزيعها على أفراد المستوى الواحد حسب مفردات كل واحدة على حدى .

ثالثا : المنهج الدراسة :

توجد العديد من المناهج في العلوم □ اجتماعية وباختلاف أنواعها وطبيعة الموضوع المدروس، حيث يجب على الباحث اختيار المنهج المناسب لدراسته قصد إعطاءه تحليل دقيق للظاهر في إطار علمي للوصول إلى نتائج موثوق بها لوضع توصيات قابلة للتطبيق.

ويعرف أيضا بأنه الطريقة أو الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث للوصول إلى نتائجه أو غايته فهو بمثابة الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات عن الأسئلة التي تثيرها المشكلة من خلال إستعمال مجموعة من الأدوات جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج". (العبيدي و العبيدي، 2010، صفحة 17 _ 18)

ولقد تعددت أنواع المناهج وصنفت إلى العديد من التصنيفات من بينها المنهج الوصفي وهو المنهج الذي إعتدنا عليه في دراستنا الحالية تحت عنوان الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التمكين الإداري.

يعرف المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كميا وكيفيا، فالأول يصف لنا الظاهرة ويحدد خصائصها والثاني يعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها.

كما يعرف أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة (الدلّيمي، 2016، صفحة 98).

حيث تم □ اعتماد على المنهج الوصفي للبحث و التفصي حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التمكين الإداري بمؤسسة المياه المعدنية قديلة بسكرة حيث ساعدنا المنهج على كشف الحقائق وجمع المادة العلمية وتحليلها كميا وكيفيا ، محاولين تحقيق أهداف البحث الموضوعية والإجابة عن التساؤلات من خلال إعتدنا على هذا المنهج الوصفي .

رابعا : أدوات جمع البيانات:

تعتبر أداة جمع البيانات من أهم الوسائل في البحوث الميدانية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة بشكل دقيق وواضح ومنظم وهناك عدة أدوات لجمع البيانات، حيث اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع الدراسة □ وهي أداة الملاحظة و□ستبيان والمقابلة .

أ. الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الطرق المباشرة في جمع المعلومات وأدقها.

وتعرف الملاحظة \neq على أنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة من طرف الباحث وتسجيل ملاحظته وتجميعها لإستخلاص المؤشرات منها.

وتعرف كذلك بأنها جهد حسي وعقلي منظم ومنتظم يقوم به الباحث بغية التعرف على بعض المظاهر الخارجية المختارة الصريحة والخفية للظواهر والأحداث والسلوك الحاضر في موقف معين ووقت محدد. (المشهداني، 2019، الصفحات 150-151)

تعريف عمار بخوش للملاحظة بأنها "توجيه الحواس للمشاهدة والمراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه. (تيغزة و اخرون، المانيا ، صفحة 66)

تعرف أيضا أنها المشاهدة والمراقبة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها، و \square ستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات. (الشريف، 2013، صفحة 118)

حيث تم \square ستعانة بالملاحظة البسيطة و التي تعرف بان يلاحظ الباحث عينة بحثه بطريقة غير مباشرة ويلعب دور المراقب أو المتفرج دون أن يشارك أعضاء عينة البحث ويلاحظ من بعيد وفي وقت قصير فالملاحظة بهذه الطريقة \square تدوم شهور أو سنين . (برقوق، 2016، صفحة 284)

وقد تم استخدامها في الدراسة من خلال الزيارات \square ستطلاعية لميدان الدراسة حيث تم تركيز من خلال الملاحظة على تفاعلات وسلوكيات وتصرفات الموظفين وطريقة إنجازهم لعملهم ومدى انضباطهم في العمل وكل ما يظهره في علاقاتهم وتبادلهم للكلام بطريقة عفوية بين أروقة المكاتب بالإضافة الى القيم التنظيمية الموجودة في المؤسسة من \square لتزام في مواقيت العمل و \square احترام المتبادل بين الموظفين وتعاونهم في العمل وتم استعمال الأداة منذ دخولنا للمؤسسة حتى انتهاء الدراسة الميدانية وكانت أداة لها فعالية كبيرة في البحث كونها مباشرة استفدنا منها في جمع المعلومات والبيانات بدقة .

ب. الاستمارة:

هي إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة على استمارة، حيث تكون \square أسئلة منصبة حول معرفة الرأي العام والخاص وبعض المواقف والأحكام القيمية حول الحقائق والظواهر المدروسة. (معن، 2004، صفحة 242)

تعرف \square ستمارة أنها تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة فهي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحد بواحد وبنفس الطريقة بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها (انجرس، 2006، صفحة 272)

أ) مرحلة بناء الإستمارة

اعتمدنا في دراستنا على أداة □ستمارة § في جمع المعلومات وذلك نظرا لطبيعة البحث والمنهج المستخدم حيث تم توزيع 41 إستمارة وضمت هذه □ستمارة 30 سؤال تم توزيعها على المحاور التالية:

المحور الأول: تم تخصيصه للأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية وتضم (4 أسئلة) تتمثل في الجنس والمستوى التعليمي والحالة □جتماعية بالإضافة للوظيفة و الأقدمية في العمل.

المحور الثاني: خُصص للبيانات المتعلقة بالقيم التنظيمية ودورها في تفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات. ويضم(9 أسئلة) وتمثلت في القيم الموجودة داخل المنظمة كالاحترام و الإنزام والتعاون إضافة إلى مدى إهتمام المؤسسة بالعمال ورأيهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

المحور الثالث: يخص البيانات المتعلقة بالإجراءات التنظيمية ودورها في تفويض السلطة ويضم(9 أسئلة) تتمحور حول الإجراءات الصادرة من المدير ونوعيتها ومدى فعاليتها وأسئلة تخص تفويض السلطة.

المحور الرابع: يتعلق بالبيانات التي تخص نمط □تصال المتبع داخل المؤسسة ودوره في تنمية وتطوير مهارات الموظفين ويضم(8 أسئلة) تتمثل في ما نوع نمط □تصال المتبع داخل المؤسسة ومدى فعاليته وهل يساعد في تنمية مهارات الموظفين.

حيث أردنا من خلال هذا العدد من الأسئلة تغطية جميع جوانب الموضوع المحدد في المحاور الأربعة للوصول بذلك إلى نتائج ذات قيمة علمية تفيد موضوعنا

ب) مرحلة تحكيم الإستمارة

للتحقق من صحة □ستمارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين** وذلك بتاريخ 19/03/2023 وتم استرجاعها بتاريخ 23/03/2023

ت) مرحلة توزيع الإستمارة

تم توزيع □ستمارة يوم 2023/03/27 على 41 موظف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة وتم منحهم مدة للإجابة عن □ستمارة حيث تم استرجاع □ستمارات يوم 2023/04/18

□ستمارات الموزعة	□ستمارات المسترجعة	□ستمارات الملغية	□ستمارات المقبولة
41	41	0	41
النسبة المئوية	%100	%0	%100

§ انظر للملحق رقم 04 دليل الإستمارة

** انظر للملحق رقم 05 دليل قبل التحكيم الإستمارة

III. المقابلة:

تعد من أهم الوسائل جمع البيانات لكونها أكثر فعالية جمع المعلومات بكل تفاصيلها، من خلال رصد
 □نفع□ت عند استجابة المبحوثين وتعد من الأمور الصعب الوصول لها بطرق أخرى

تعرف المقابلة بأنها: لقاء يتم بين الشخص المقابل (أي الباحث أو الذي ينوب عنه) والشخص الذي يتم
 مقابلته أي المستجيب حيث يقوم المقابل بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجيبين بهدف
 الحصول على حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة. (العليان،
 2001، صفحة 107)

تعتبر المقابلة من أدق أدوات البحث فهي لقاء يجمع الباحث مع المبحوث حيث يقوم الباحث بطرح
 مجموعة من الأسئلة ويتلقى الإجابة اللازمة منها جمع المعلومات المتحصل عليها و التي تمكن الباحث
 للوصول إلى نتائج لدراسة بكل دقة من خلال دراسة ومتابعة وفهم التعبيرات النفسية للمفحوص و□طلاع
 على مستوى انفعاله وتأثره بالمعلومات التي يقدمها أو يسمعا . (الشربيني، 2013، صفحة 238)

المقابلة المفتوحة أو الغير مقننة التي تتم من خلال تحديد الباحث أسئلة محدود جدا وعامة حول موضوع
 الدراسة ويترك أمور الأسئلة الأخرى تتطور وفق ما تليه الحاجة وطبيعة المقابلة. (قنديلي، 2020،
 صفحة 171_170)

تم □ستعانة بالمقابلة كأداة للمساعدة نظرا لأهميتها في جمع البيانات أكثر عمقا لتحليل الظاهرة والتي قد □
 تمكنا □ستمارة من الوصول إليها، حيث من خلال المقابلة توصلنا إلى معلومات كانت كافية وكفيلة
 بتوضيح الثقافة السائدة داخل المؤسسة ودورها في تعزيز التمكين الإداري، ولأجل ذلك أجريت سلسلة من
 المقابلات عن طريق طرح أسئلة مفتوحة موجهة على رؤساء ومدراء مصالح مؤسسة قديلة للمياه بسكرة

تم اللقاء الأول مع رئيس مصلحة الوقاية والأمن الصناعي بتاريخ 2023/03/27 والتي دامت قرابة ساعة
 ونصف حيث بدأ اللقاء من الساعة 8:00 إلى حوالي الساعة 9:30 حيث تم فيه التعرف على المؤسسة
 وتاريخ تطورها ومواردها البشرية وكيفية التجول داخل المؤسسة تفاديا للوقوع في حوادث ومن ثم إعطاءنا
 معلومات حول طبيعة العمل داخل المؤسسة والجو السائد فيها

أما المقابلة الثانية كانت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 2023/03/27 والتي دامت قرابة ستة
 ساعات منفصلة من الساعة 9:30 إلى الساعة 15:00 بما أن الإستقبال كان من طرفه حيث تحدثنا مطو□
 حول نظام سير المؤسسة واهم أهدافها المستقبلية مع اعطائنا بعض المعلومات القيمة حول رؤساء المؤسسة
 وتعاملاتهم مع المرؤوسين وتم تزويدنا بمعلومات حول المستويات الإدارية المتواجدة بالمؤسسة

أما المقابلة الثالثة كانت مع رئيسة مصلحة التموين بتاريخ 2023/03/28 حيث دامت قرابة الساعة بدأ
 اللقاء من الساعة 8:10 إلى الساعة 9:00 وتم طرح فيه أسئلة حول لقيم السائدة في المؤسسة ومدى منح
 المؤسسة الموظفين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وكيف تتم عملية تفويض السلطة بالإضافة لنمط
 □تصال المتبع في المؤسسة ودوره في تنمية مهارات الموظفين

أنا المقابلة الرابعة كانت مع رئيس مصلحة □ استغلال 2023/03/28 حيث دامت قرابة الساعتين بدأ اللقاء من الساعة 13:30 إلى الساعة 14:40 تم طرح فيه بعض الأسئلة حول موضوع الثقافة التنظيمية والقيم التي تقوم عليها المؤسسة بالإضافة إلى بعض الأسئلة التي تفيدنا في الإجراءات التنظيمية وتفويض السلطة ونمط □ اتصال المتبع في المؤسسة و مدى دوره في تنمية مهارات الموظفين حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة في المقابلة ++ تخص دراستنا

IV. الوثائق وسجلات :

تعتبر الوثائق والسجلات أحد أهم المصادر التي يعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات فهي المكون الأساسي للخلفية النظرية والميدانية للمشكلة من خلال المعلومات المتحصل عليها وفقا للوثائق المطروحة، فهي بمثابة الوعاء المادي للمعرفة والذاكرة الإنسانية حيث تؤمن البيانات والمعلومات الموثقة بكل أنواعها (دشلي، 2016، صفحة 87_88)

لهذا الباحث طلب من الإدارة المسؤولة بعض الوثائق كالهيكल التنظيمي للمؤسسة الذي يحدد المستويات الإدارية وتقسيم المهام والمسؤوليات على الإدارات المختلفة فهو بمثابة المخطط التنظيمي للمؤسسة بالإضافة إلى بعض الوثائق التي تؤكد على المبادئ الأساسية التي يجب على الموظفين □لتزام بها كالقائمة التي تشمل القيم الأساسية لمؤسسة قديلة المتمثلة في قيم التعاون و□ احترام وإتقان العمل والعمل الجماعي، كما تم الحصول على وثائق تخص المستويات الإدارية في المؤسسة والموزعة على الأفراد داخلها وعدد العمال في كل مديرية وتصنيفهم الإداري في المؤسسة حيث أن كل هذه الوثائق ساعدتنا على جمع بيانات ومعلومات حول المؤسسة قديلة ومعرفتها أكثر

خامسا : الأساليب الإحصائية

يعتبر استخدام الأساليب الإحصائية من أهم ضروريات البحث العلمي نظر لأهميتها في تحليل وقرأة المعلومات والبيانات التي تم جمعها في البحث بهدف الوصول إلى نتائج علمية ودقيقة، ولمعالجة بيانات الدراسة تم □ اعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوافقة مع طبيعة الدراسة وتمثلت في:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسبة استجابتهم
- ✓ الجداول الإحصائية البسيطة والمركبة
- ✓ معامل □رتباط بيرسون لحساب □تساق الداخلي للاستمارة
- ✓ معامل ألفا كرومباخ لحساب ثبات □ستبيان
- ✓ اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم □جتماعية SPSS نظرا لكونه أصبح من أكثر برامج الحساب الآلي انتشارا في مجال تحليل بيانات البحوث النفسية و□جتماعية حيث يعرف بأنه برنامج إحصائي يستخدم لتحليل البيانات ويشتمل على معظم □ختبارات الإحصائية تقريبا لأخرج النتائج بدقة وبكل سهولة (منسي و الشريف، 2014، صفحة 19) وتم □ اعتماد على برنامج spss لحساب مقاييس النزعة المركزية #

++ انظر للملحق رقم 06 دليل المقابلة

أنظر للملحق رقم 07 دليل استخدام برنامج spss

سادسا: صدق و ثبات أداة الدراسة :

ا. الصدق الظاهري:

قبل توزيع □ استثمارة على أفراد عينة الدراسة تم التأكد من مضمون وصدق □ استثمارة ونقصد بالصدق " هو درجة الصحة التي تقيس بها الأداة ما أعدت لقياسه (ابو زيدة، 2018، صفحة 128)

أي أن بعد تصميم □ استثمارة وصياغة عباراتها يقوم الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء والأساتذة المختصين كمحكمين وذلك للتعرف على رأيهم في محاور □ استفتاء ومدى اتساق الأسئلة والمحاور وحتى يتم □ طمئنان على المادة العلمية التي يتضمنها البحث بالإضافة لتقديم بعض الملاحظات وتصحيح بعض العبارات وتعديل صياغة الأسئلة لتصبح بذلك واضحة وخدمة لموضوع الدراسة ووضعها في الصورة العلمية الصحيحة (صابر و خفاجة، 2002، صفحة 123)

حيث تم عرض □ استثمارة على □ استاذة المشرفة عدة مرات وتم تصحيحها وتنقيتها ثم بعد ذلك قمنا بعرضها على الأساتذة المحكمين^{ss} والمختصين في علم □ اجتماع تنظيم وعمل وهم ثلاثة (3) بتاريخ

وذلك قصد الإرشاد والتوجيه وإفادتنا ببعض الملاحظات التي تم أخذها بعين □ اعتبار وإدخال التعديلات الضرورية واللازمة عليها قصد ملائمة البيانات وتماشي أسئلة □ استثمارة مع الفرضيات ومدى قدرة الأسئلة للوصول إلى أهداف الدراسة

وبعد استرجاع □ استثمارة من الأساتذة المحكمين وتم صياغتها بشكل نهائي بموافقة الأستاذة المشرفة أصبحت □ استثمارة نهائية لتوزع بذلك على عينة الدراسة.

ا. الصدق الانساق الداخلي :

يهتم □ تساق الداخلي بإرتباط الفقرات مع بعضها البعض ضمن المجال الواحد أو إرتباط الفقرات مع □ ستيبان ككل، ويشير إلى قوة إرتباط درجة الفقرة أو البند مع الأداة بالدرجة الكلية. وعليه تم قياس معامل □ إرتباط بيرسون Pearson Correlation بين درجات كل عبارة من عبارات المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك استخدام برنامج Spss25 والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جداول رقم 05 توضح نتائج صدق الأتساق الداخلي للاستثمارة

^{ss} أنظر إلى ملحق رقم 08 يوضح قائمة المحكمين

نتائج معامل الارتباط المحور الأول: للقيم التنظيمية دور في تعزيز عملية المشاركة في إتخاذ القرارات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى دلالة
5	هل يلجأ المدير لطلب رأيك حول مسائل تخص العمل	0,96	0,001
6	أثناء أدائك للعمل هل يحترم مديرك وجهة نظرك في العمل	0,86	0,001
7	ما الأسباب التي تدفع مديرك لمنح فرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات	0,95	0,001
8	هل يمنحك مديرك الفرصة للمطالبة بحقوقك	0,86	0,001
9	هل تلتزم بمواعيد عملك في المؤسسة	0,65	0,001
10	هل يوجد تعاون بين الموظفين في إنجاز الأعمال	0,76	0,001
11	تسود قيم العدل بين الموظفين	0,96	0,001
12	هل يشجعك المدير على	0,52	0,001
13	هل يشركك مديرك في صناعة القرارات المتعلقة ببعض القضايا الإدارية	0,81	0,001

المصدر: من إعداد مجموعة البحث بالإعتماد على مخرجات spss

من نتائج الجدول يتضح أن معاملات ارتباط بيرسون بين جميع عبارات الاستبيان داخل محور القيم التنظيمية ودورها في تفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تتراوح بين (0,52، **) ، (0,96، **) وهي قيمة مرتفعة تثبت صدق الاتساق الداخلي وعلى أن هناك علاقة قوية بين كل عبارات المحور و أبعاده ،وبذلك تعتبر أغلبية عبارات محور القيم التنظيمية ودورها في تفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات صادقة لما وضعت لقياسه

. نتائج معامل الارتباط المحور الثالث: للإجراءات التنظيمية دور في تفويض السلطة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	دلالة المستوى
14	هل يفوض مديرك لك بعض المهام	0,84	0,001
15	يفوض مديرك المسؤوليات والمهام	0,90	0,001
16	ماهي المهام التي تفوض إليك	0,89	0,001
17	هل يوفر لك مديرك المعلومات الكافية حول طبيعة الأعمال المفوضة لك	0,80	0,001
18	هل يمنح مديرك حرية التصرف في أداء المهام المفوضة لك	0,82	0,001
19	في حالة إرتكاب خطأ في المهام المفوضة لك ما موقف المدير من ذلك	0,91	0,001
20	هل يكافئ مديرك الموظفين على انجازاتهم	0,84	0,001
21	هل الإجراءات الصادرة من مديرك يتم تنفيذها	0,76	0,001
22	يساعدك تفويض الصلاحيات على	0,96	0,001

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معاملات ارتباط بيرسون بين جميع عبارات محور الإجراءات التنظيمية ودورها في تفويض السلطة دالة إحصائياً تتراوح بين (0,76 ** ، 0,96 **) ،حيث تعد قيمة مرتفعة تدل على ارتباط كل عبارة من عبارات المحور بالأبعاد التي تنتمي إليها وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي . وبهذا تعتبر أغلب عبارات محور الإجراءات التنظيمية ودورها في تفويض السلطة صادقة لما وضعت لقياسه.

نتائج معامل الارتباط المحور الرابع:نمط الاتصال المتبع في المؤسسة دور في تنمية و تطوير مهارات الموظفين

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	دلالة المستوى
23	هل هناك إتصال بينك و بين مديرك	0,77	0,001
24	ما طبيعة العلاقة بينك و بين مديرك في مجال العمل	0,82	0,001
25	ما طبيعة العلاقة بينك وبين زملائك في العمل	0,41	0,001
26	هل تستطيع الوصول إلى مديرك و تديم شكاويك	0,58	0,001
27	هل ساهم الإيصال إكسابك لمهارة □تصال الفعال	0,74	0,001
28	هل ساهم □تصال إكسابك مهارة الإستماع	0,73	0,001
29	هل يساعدك توسيع نطاق الإشراف على تنمية المهارات	0,39	0,009
30	ماهي الأنشطة التي تراها أنها تكسبك أكبر قدر من المهارات	0,84	0,001

من نتائج الجدول يتضح لنا بأن معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات محور نمط الاتصال ودورها في تنمية وتطوير مهارات الموظفين تتراوح بين (0,39 * ، 0,84 **) وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة قوية بين كل عبارة من عبارات المحور و ارتباطها بأبعاده التي تنتمي إليها وهذا ما يدل على صدق الاتساق الداخلي ومن خلال هذا نرى بأن اغلب عبارات محور نمط الاتصال ودوره في تنمية وتطوير مهارات الاتصال صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة : وقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ بـ استعانة ببرنامج spss لقياس الثبات

جدول رقم 06 يوضح ثبات الاستمارة

عدد عبارات الاستمارة	نتيجة إختبار ألفا كرومباخ
30	0,82

المصدر: إعداد مجموعة البحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة الثبات العام لاستبيان الدراسة أو ما يعرف بـ " ألفا كرونباخ" مرتفعة حيث قدرت بـ 0,82 ومنه فأداة الدراسة تتمتع بثبات عالي، كما أن كل أبعاد الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري ثابتة. وهذا ما يدل أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصداقية.

خلاصة:

احتوى هذا الفصل على مختلف العناصر المتعلقة بالإجراءات المنهجية والخطوات الأساسية في الدراسة الميدانية إبتداء من تحديد مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني و الزماني والمجال البشري بالإضافة للمنهج المتبع في دراسة و كذلك العينة و كيف تم اختيار مفرداتها وأدوات جمع البيانات المعتمدة و بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات بالإضافة إلى صدق الاستمارة الذي ينقسم الى شقين هما الصدق الظاهري والباطني بالاعتماد على معاملات الارتباط بيرسون للتأكد من صلاحيتها لقياس ما أعدت له وبالإضافة الى معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات اداه الدراسة.

عرض تحليل و تفسير نتائج الدراسة

تمهيد:

أولاً: تفرغ الجدول والتعليق عليها

- ا. وصف مفردات العينة وفق خصائصها
- ا. دور الثقافة التنظيمية في تفعيل عملية المشاركة في إتخاذ القرارات
- ا. دور الإجراءات التنظيمية في تفويض السلطة
- ا. دور نمط الإتصال في تنمية وتطوير المهارات

خلاصة

تمهيد:

تعد مرحلة عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج مرحلة في غاية الأهمية حيث تظهر كل الجهود التي بذلها الباحث طيلة فترة البحث لنتائج دراسته بنتائج وخلاصة حول الموضوع المدروس، وذلك من خلال مجموعة من المراحل التي مر بها الباحث للوصول إلى إجابات عن التساؤلات التي انطلق منها والوصول إلى نتائج تجيب فرضيات الدراسة وعليه سوف نحاول في هذا الفصل عرض مختلف النتائج الدراسة الميدانية المتمحورة حول متغيري الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري وتقديم تحليلًا إحصائيًا للبيانات وقراءة سوسيولوجية للنتائج المتعلقة بالأسئلة التي طرحت في الاستمارة للوصول إلى الأهداف المنتظرة و تحقيقها.

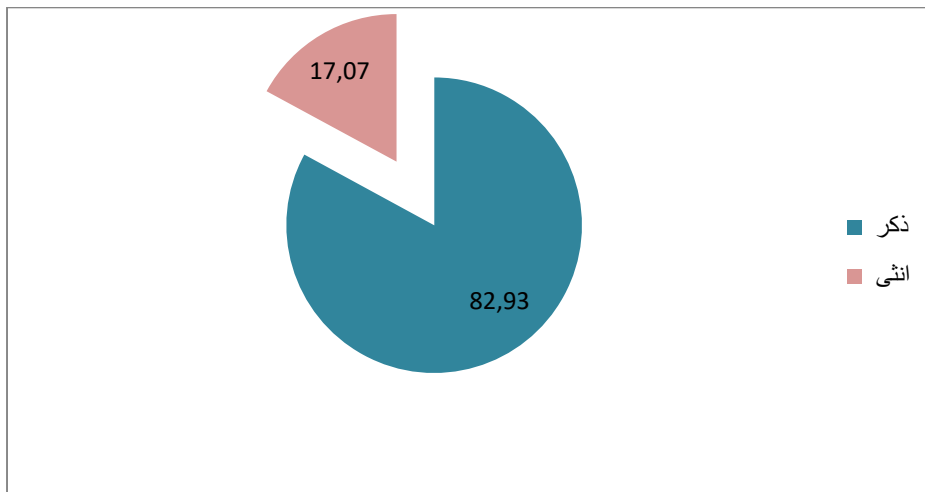
أولاً: تفريغ الجداول و التعليق عليها

- وصف مفردات العينة وفق خصائصها :

جدول رقم(07) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
82 ، 93 %	34	ذكر
17,07 %	7	أنثى
100 %	41	المجموع

شكل رقم 14 يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

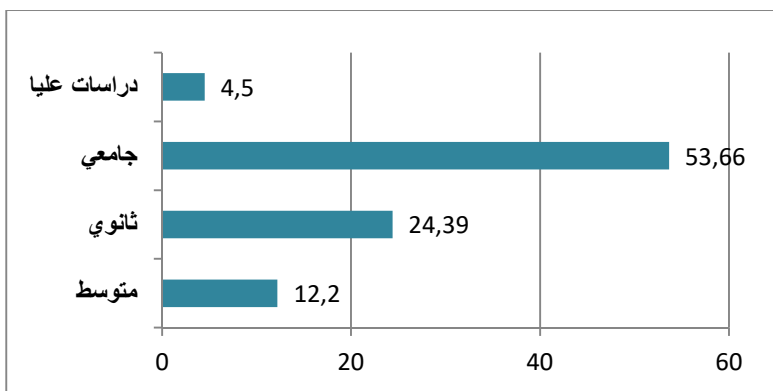


يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن اغلب موظفين المؤسسة من جنس ذكر حيث بلغت نسبتهم 82,93% وبالمقابل بلغت نسبة الإناث 17,07% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة من الجانب الإداري عبر مختلف المستويات الإدارية وكذلك تخصصاتهم.

جدول رقم(08) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	مستوى التعليمي
12,20 %	5	متوسط
24,39 %	10	ثانوي
53,66 %	22	جامعي
9,75 %	4	دراسات عليا
100 %	41	المجموع

شكل رقم 15 يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

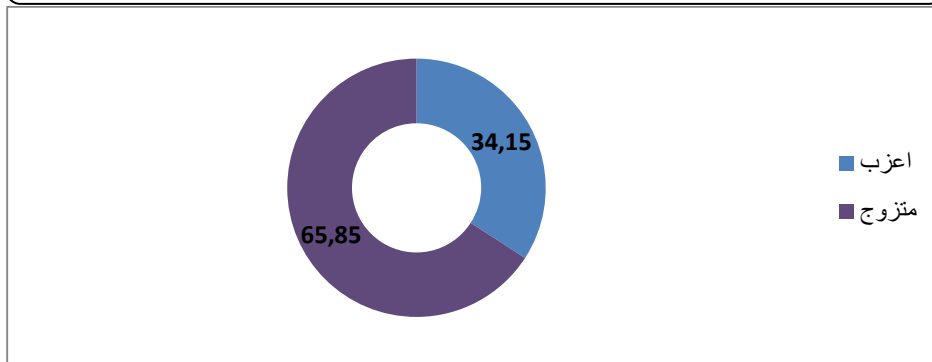


نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 الذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ، نجد إنه نسبة 53,66% من مفردات البحث لديهم مستوى تعليمي جامعي وهذا راجع إلى أهمية اختيار موظفين ذوي دراسات جامعية و ذلك ما يبين لنا أن المستويات التي تشغل المناصب الإدارية (الإطارات ،المهندسين ،المحاسبين ، التقني سامي، مساعدين الإداريين) في المؤسسة ،بينما نسبة الحاصلين على مستوى تعليمي ثانوي بلغت 24,39%، أما المستوى التعليمي المتوسط فقد بلغت نسبته 12,20% وذلك راجع لاكتسابهم لمجموعة من الخبرات والمهارات التي تساعدهم على التكيف مع الأداء ،وفيما يخص الأفراد الذين يمتلكون دراسات عليا مكتملة للمستوى التعليمي الجامعي بلغت نسبتهم 9,75% (4 مفردات)

جدول رقم (09) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	14	34,15 %
متزوج	27	65,85 %
المجموع	41	100 %

الشكل رقم 16 يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

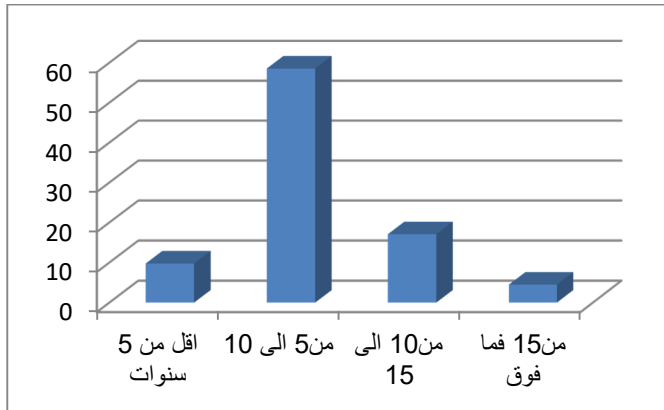


يوضح الجدول رقم 09 توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة متزوجون وتقدر نسبتهم 65,85% (27 مفردة) وهذا ما يفسر لنا مدى الاستقرار النفسي والاجتماعي الذي يعد محفزاً على الاجتهاد في العمل وينعكس ايجابياً على مردودية العامل وأدائه في المؤسسة حسب وجهات نظر بعض المبحوثين، فبحيث أن العامل النفسي للموظفين واستقرارهم له دور كبير يبرز لنا في أدائهم لأعمالهم هذا ما يدفع لنا بعجلة كفاءة و فعالية المؤسسة

جدول رقم(10) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	4	9,76 %
من 5 إلى 10 سنوات	24	58,54 %
من 10 إلى 15 سنوات	7	17,07 %
15 سنة فما فوق	6	14,63 %
المجموع	41	100

شكل رقم 17 يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية



من خلال الجدول رقم 10 الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية و الخبرة في العمل، نلاحظ بأن أغلب الأفراد الذين يعملون بمؤسسة المياه المعدنية قديلة تتراوح مدة أقدميتهم بين (5 إلى 10 سنوات) يشكلون نسبة 58,54% (24 مفردة) ، و هذا يدل بان بيئة العمل تتسم بالتفاعل و الاحتكاك و التواصل الدائم بين موظفيها و ذلك يرجع للمسار الوظيفي للموظف وتلبيهم نسبة الموظفين الذين يعملون بالمؤسسة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 17,07% (07 مفردة) ونسبة 14,07% (06 مفردة) يعملون بالمؤسسة لمدة تتراوح من 15 سنة فما فوق، وهذا ما يؤكد لنا بان كلما زادت الأقدمية في العمل كلما زاد مستوى الاستقرار الوظيفي وزادت درجة الخبرة والمهارة لدى الموظفين، أما بقية الموظفين يعملون بالمؤسسة لمدة أقل من 5 سنوات يمثلون نسبة 9,76% تم توظيفهم عن جديد، و هذا ما يبين بان المؤسسة تحافظ على موظفيها ولا تستغني عنهم

و هذا ما أكدته المقابلة* بأن اغلب عمال مؤسسة قديلة اقدميتهم من 10 سنوات فما فوق حيث إن توفر عامل الأقدمية والخبرة في مجال العمل يساعد بشكل كبير في نجاح الإدارة وفق ما يتماشى مع طبيعة المؤسسة وأهدافها .

• دور القيم التنظيمية في تفعيل عملية مشاركة في اتخاذ القرارات

جدول رقم(11) يوضح لنا لجوء المدير لطلب رأي موظفيه حول مسائل تخص العمل

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	يلجا المدير لطلب لرأيك في العمل
1	0,78	1,70	48,78 %	20	دائما
			31,71 %	13	أحيانا
			19,51 %	8	أبدا
			100 %	41	المجموع

من خلال الجدول رقم(11) الذي يمثل لجوء المدير لطلب رأي موظفيه حول مسائل تخص العمل يتبين لنا أن نسبة 48,78% من الموظفين أفادوا بأن المدير دائما يلجأ لاستشارة رأي موظفيه في مسائل تخص العمل، وان نسبة 31,71% يرون بأن المدير في غالب الأحيان ما يلجأ لطلب رأي موظفيه وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للمبحوثين الذي يمثل الاتجاه العام لإجابات المبحوثين المقدر ب 1,70 ونسبة 19,51% من الموظفين يرون بان المدير لا يلجأ لطلب رأيهم أبدا، وهذا ما يوضح لنا بأن المؤسسة قديلة تعمل على تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات في مسائل تخص العمل على كل المستويات الإدارية. وهذا ما تم تأكيده لنا عند إجراء المقابلة*** بأن هناك يوم مخصص للاجتماع لجميع العاملين بالمؤسسة وفي مختلف المصالح يتم فيه تبادل الآراء والأفكار وكل ما يخص العمل.

وهذا ما يبين لنا بأن المؤسسة تعطي أهمية وقيمة لموردها البشري وتهتم بأرائهم وحيث أكدت ملاحظتنا ما قيل لنا من خلال المقابلة التي تمت مع اليوم المخصص للاجتماعات التي يطرح فيها انشغالاتهم وكل ما يخص العمل وذلك يوم الثلاثاء 2023/03/28.

***مقابلة تمت مع رئيس مصلحة التموين بتاريخ 2023/03/28 من الساعة 08:10 إلى الساعة

09:00

جدول رقم(12) يوضح مدى احترام المدير وجهة نظر موظفيه أثناء أدائهم للعمل

النموال	الإنحراف المعياري	متوسط الحسابي	النسبة المئوية		التكرار	يحترم مدير وجهة نظر الموظفين
			%70 ,73			
1	0,46	1 ,29			29	نعم
			3	7,32 %	راجع لعدم الثقة في الموظفين وقدراتهم	لا
			6	14,63 %	راجع لشخصية المدير	
			3	7,32 %	أخرى تذكر	
			29,27 %		12	المجموع الجزئي
100 %			المجموع الكلي			

الجدول رقم (12) اوضحت نسبة 70,73% من اجابات المبحوثين بانه المدير يحترم وجهة نظر موظفيه وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الذي يمثل 1,29 ويعكس لنا التوجه العام لاراء المبحوثين حول نقطة احترام المدير لوجهة نظر موظفيه في العمل ، بينما نسبة 29,27% خالفت ذلك ، وعليه نلاحظ بأن المدير يحترم وجه نظر موظفيه في العمل و المقابلة⁺⁺⁺ التي تم اجراءها مع مدير الموارد البشرية اكد لنا بان هناك قانون تسيير وفقه المؤسسة يفرض الاحترام سواء في تبادل الآراء أو بين العاملين ويشجع على المشاركة في الرأي حول القرارات المهمة.

نجد إن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تقوم على مجموعة من القيم الاساسية من بينها الاحترام ومن خلال اطلاعنا على ماتحملة المؤسسة من وثائق وسجلات وجدنا أن هناك لائحة مدون عليها مجموعة من القيم الاساسية التي تعمل بها المؤسسة والمكملة لبعضها موجودة في مدخل المؤسسة. وأما نسبة 29,27% الذين يعارضون ذلك يرون بان هذا راجع لشخصية المدير فمن خلال ملاحظتنا هناك بعض رؤساء المصالح لديهم نوع من السيطرة على الموظفين. ومن خلال نتائج الدراسة السابقة⁺⁺⁺، بأن المرؤوسين يلعبون دور في تفعيل الثقافة التنظيمية من خلال القيم و المعتقدات والتوقعات وطرق العمل في فترة بناء وتشكيل المؤسسة، حيث أن هذه القيم والفلسفة الإدارية تؤثر على أبعاد التمكين الإداري في المؤسسة.

⁺⁺⁺ مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية التي تمت يوم 2023/03/25 من الساعة 09:30 إلى

الساعة 15 : 00

^{##} الدراسة سابقة رقم 01 لفطيمة الزهراء عيسات وفرحات عباس و ياسين مرباح تحت بعنوان أثر

الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري للمؤسسة الجزائرية

جدول رقم(13) يوضح الأسباب التي تدفع المدير لإشراك موظفيه في مختلف القرارات

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	الأسباب التي تدفع المدير نحو المشاركة في إتخاذ القرارات
2	1,16	2,51	24,39%	10	لتخفيف عبء المهام على المدير
			29,27%	12	الأمانة والصدق
			17,07%	7	زيادة المهارات الإبداعية
			29,27%	12	الإلتقان
			100	41	المجموع

الجدول رقم (13) يوضح لنا الأسباب التي تدفع المدير لإشراك موظفيه في مختلف القرارات ويتمحور ذلك السبب إلى الأمانة والصدق والإتقان وهذا ما تؤكد نسبة 58,78% من إجابات المبحوثين، حيث أن المؤسسة تخلق ثقافة تنظيمية مبنية على قيم صحيحة تؤثر على شخصية الموظف كالصدق والأمانة والإتقان في العمل .

بينما هناك نسب مئوية أخرى والمتمثلة في نسبة 24,39% ونسبة 17,07% من إجابات المبحوثين ترجع السبب الذي يدفع لمدير لمنح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات إلى زيادة المهارات الإبداعية ولتخفيف عبء المهام على المدير حيث يعكس لنا الانحراف المعياري الذي يمثل (1,16) انه لا يوجد تجانس في إجابات المبحوثين.

وهذا ما يدل أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تعمل على ترسيخ القيم الدينية وذلك من خلال مجموعة القيم المدونة في القائمة القيم الأساسية الموجودة في مدخل المؤسسة حيث تستدل قيمها من القران الكريم والأحاديث النبوية* قال رسول الله صلى الله عليه وسلم أن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عمل فل يتقنه" يتقنه"

فمن أبعاد التمكين الإداري التي تضمن التفاعل بين القيادة والأفراد البعد الهيكلية حيث إن قيم ومعتقدات العاملين الديمقراطية السائدة في المؤسسة وفعالية هذا البعد يسهل عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتخفيف الرقابة عليهم.

جدول رقم(14) يوضح مدى منح المدير فرصة للموظفين للمطالبة بحقوقهم

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	يمنحك مديرك الفرصة للمطالبة بحقوق
1	0,48	1,34	65,86%	27	نعم
			34,15%	14	لا
			100%	41	المجموع

انطلاقاً من جدول(14) نلاحظ بأن نسبة 65,86% من الموظفين يؤكدون لنا بان المدير يمنحهم فرص للمطالبة بحقوقهم و المتوسط الحسابي الذي يمثل 34 ، 1 يبين لنا انه يوجد توجه عام إجابات المبحوثين نحو فكرة أن المدير يعطي هامشية المطالبة بالحقوق، و أما عن نسبة 34,15% من المبحوثين أفادو بالرفض ، و من هنا يتضح لنا بأن المؤسسة قديلة للمياه المعدنية تمنح الموظفين فرصة للمطالبة بحقوقهم ، وهذا ما يساعد الموظف على إثبات وجوده وتعزيز شعوره بالانتماء للمؤسسة وتضمن لهم حقوقهم. وفي المقابلات التي تم إجراؤها أوضحت لنا بأن المؤسسة تعمل وفق نظام قانوني خاص يحمي الموظفين ويصون لهم حقوقهم وهذا يعني بأن حقوق العامل مرتبطة ارتباط وثيقاً بظروف العمل .

جدول رقم(15) يوضح مدى التزام الموظفين بمواعيد العمل

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	الالتزام بمواعيد العمل
1	0,33	1,12	87,80%	36	دائماً
			12,20%	5	أحياناً
			0%	0	أبداً
			100	41	المجموع

جدول رقم (15) يوضح لنا مدى التزام الموظفين بمواعيد العمل في المؤسسة حيث إن نسبة 87,80% من المبحوثين يقرون بأنهم يلتزمون دائماً بمواعيد العمل مما يتوافق مع المتوسط الحسابي الذي يمثل (1,12) من الاتجاه العام للمبحوثين، ونسبة 12,20% منهم يقرون بأن أغلب الأحيان ما يلتزمون بمواعيد عملهم و قد يرجع السبب إلى طبيعة القوانين المتعلقة بمسألة مواقيت العمل و التخوف الموظفين من النتائج التي تتم عند عدم الإلتزام.

هذا ما يوضح لنا بأن الموظفين يلتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة للحفاظ على مناصبهم والسير الحسن للعمل حيث إن القواعد واللوائح الصادرة من المدير تعمل على ضيق الموظفين .
ومن خلال الملاحظة نجد بأن الموظفين ملتزمون بمواقيت الدخول للعمل و الانصراف في الوقت المحدد لهم من خلال برنامج رقمي لجدول الحضور، وأن البعد الإداري المرتبط بالثقافة التنظيمية يرى بأنه يجب على المؤسسة الاهتمام بالتنظيم الرشيد والعقلاني الذي تحكمه قوانين.

جدول رقم(16) يوضح مدى تعاون بين الموظفين في إنجاز الأعمال

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	يوجد تعاون بين الموظفين في إنجاز الأعمال			
1	0,38	1,17	24,39%	10	حل المشكلات و إتخاذ قرار	نعم		
			58, 54%	24	إنجاز الأعمال بصورة سريعة و أقل جهد			
			0%	0	أخرى تذكر			
					34	93, 82%	المجموع الجزئي	
					2	4, 88%	الخلاف و النزاعات في الآراء	لا
					2	4,88%	غياب ثقافة التعاون	
					3	7,31%	أخرى تذكر	
					7	1707%	المجموع الجزئي	
					41	100%	المجموع الكلي	

يوضح الجدول رقم(16) مدى التعاون بين الموظفين في إنجاز الأعمال، فمن خلال إحصائيات الجدول نلاحظ بأن هناك تعاون بين الموظفين حيث عبرت نسبة 82,93% من إجابات المبحوثين عن ذلك وأما نسبة 17,07% عارضت للفكرة أن هناك تعاون في إنجاز المهام، وهذا ما يفسر مؤسسة قديلة تسودها قيم التعاون وتقسيمهم للأعمال.

في حين نسبة 58, 54% أكدوا على أن التعاون يساعد على إنجاز الأعمال بسرعة وفي وقت قصير نسبة 24, 39% يرون بأن التعاون مع الزملاء يعمل على حل المشكلات واتخاذ القرار الصحيح وبدون أخطاء

أما نسبة 76,9% يرون انه لا يوجد تعاون وذلك راجع للخلافات والنزاعات في الآراء بين الموظفين و لغياب ثقافة التعاون والانحراف المعياري الذي يمثل 0,38، يبين لنا بأن لا يوجد تشتت في إجابات المبحوثين أي أن هناك انسجام واتساق في آراءهم.

حيث تشجع مؤسسة قديلة للمياه المعدنية العمل الجماعي وذلك من خلال لائحة القيم الأساسية الموجدة في مدخل المؤسسة التي تتضمن قيمة التعاون والعمل الجماعي لتبادل المعارف والمهارات والتطوير المردودية الجماعية.

وان المؤسسة تتبنى نوع من أنواع الثقافة التنظيمية ألا وهي الثقافة الداعمة التي تتميز بالمساعدة بين العاملين وتعمل على خلق جو من الثقة والتعاون والتركيز على الجانب الإنساني.

جدول رقم(17) يوضح قيم العدل السائدة بين الموظفين

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	تسود قيم العدل بين الموظفين
3	0,89	2,14	21 , 95 %	9	مشاركة في اتخاذ القرار
			14 , 63 %	6	الخدمات الاجتماعية
			36,59 %	15	توزيع المهام
			7,32 %	3	الدعم و التوجيه
			19,51 %	8	أخرى تذكر
			100 %	41	المجموع

يوضح جدول رقم (17) قيم العدل السائدة بين الموظفين ، فمن خلال المعطيات الموجودة في الجدول يتبين لنا بأن نسبة 63,59% من إجابات الموظفين ترى بأن العدل قائم في التوزيع المهام وهذا ما يؤكد المنوال الذي يحمل الدلالة (3) والذي يعكس العبارة الأكثر تصويتا عند المبحوثين ونسبة 21,95% يرون بأن المؤسسة تقيم العدل بين الموظفين في إعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة أما النسبة المتبقية 41,46%، من عدد الموظفين تنقسم بين من يري بأن هناك عدل في الخدمات الاجتماعية والدعم والتوجيه الموظفين وغيرها من المسائل داخل المؤسسة.

وهذا ما يدل على أن هناك ترسيخ للقيم التنظيمية التي تبنى على أساس العدل والمساواة بين العاملين في مؤسسة قديلة وهذا ما يدل على أنها تعمل على تحقيق نظام عادل يشمل المشاركة في اتخاذ القرارات وتوزيع المهام حسب الاختصاص بين موظفيها،

وبالعودة إلى المقابلة التي تم إجراءها مع رئيس الموارد البشرية الذي أكد لنا بأن المؤسسة تقوم وفق قيم تنظيمية قانونية والمتمثلة في وجوب تطبيق العدل والمساواة مع جميع الأفراد

وتدعم هذا الطرح نظرية التكيف في الثقافة التنظيمية التي تعتبر بأن المؤسسات ذات الأداء الجيد نتيجة لوجود ثقافة مبنية على قيم قوية منها (العدل والالتزام) تساعد أفرادها على التكيف والانسجام في المؤسسة وبالرجوع إلى التراث النظري فأن وسائل تغيير الثقافة التنظيمية تقوم على أساس مشاركة العاملين في القرارات حيث يشجع على الاندماج في العمل ورفع الروح المعنوية للأفراد وتعزيز انتمائهم للمؤسسة.

جدول رقم(18) يوضح طبيعة الأعمال التي يشجعها المدير

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	يشجع المدير
2	0.35	1.85	14,63%	6	العمل الفردي
			85,37%	35	العمل الجماعي
			0%	0	أخرى تذكر
			100%	41	المجموع

و انطلاقا من جدول رقم(18) يوضح طبيعة الأعمال التي يشجعها المدير، حيث أن نسبة 14,63% من إجابات المبحوثين يرون بأن المدير يشجع على العمل الفردي لإبراز مهارات وقدرات الموظفين و أما عن نسبة 85,37% من المبحوثين يرون بأن المدير يشجع على العمل الجماعي وهذا ما يؤكد المنوال الذي يحمل دلالة (2) ويمثل العبارة الأكثر تداولاً بين المبحوثين، ومما يبين لنا بأن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تشجع العمل الجماعي في مجال العمل وهذا لسيرورة الأعمال وتقادي الوقوع في الأخطاء ومن جهة أخرى لتبادل الآراء والأفكار في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بدقة .

وهذا ما لفت انتباهنا من خلال ملاحظتنا لتصميم المكاتب التي يعمل بها الموظفين حيث لاحظنا بأن مكتب واحد يضم مجموعة من العاملين لديهم نفس المستوى الإداري أو الاختصاص يعملون ضمن إطار مفتوح وهذا ما يزيد التفاعل بينهم بطريقة ايجابية.

وفي المقابلة* التي أجريناها طرح لنا الفكرة التي تعمل بها المؤسسة لدعم العمل الجماعي وهي إنشاء لهم مجموعة عبر موقع التواصل الاجتماعي " وات ساب" تضم جميع العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية من المدير إلى الحارس ويتم فيها طرح كل الانشغالات والمشاكل التي تخص العمل.

وبالرجوع لتراث النظري يتبين لنا بأن من آليات تكوين والمحافظة على الثقافة التنظيمية ضرورة المخالطة الاجتماعية في المؤسسة واحتكاك الموظف بزملائه في العمل وهذا ما يخرج في اغلب الأحيان عن افتراضاته وتوقعاته التي جاء بها للمؤسسة وتجعله يغيرها تماشياً مع أهداف المؤسسة

حيث ترى نظرية Z ل وليم أوتشي بأن التنظيم يجب أن يشبه العائلة من ناحية علاقة العاملين ببعضهم من خلال التركيز على فرق العمل.

جدول رقم (19) يوضح مدى مشاركة المدير موظفيه في صناعة القرارات المتعلقة بالقضايا الإدارية

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	القرارات الإدارية التي يشاركها المدير
1	0.48	1.36	31,71%	13	طارئة
			21,95%	9	عادية
			9,75%	4	أخرى تذكر
			63,41%	26	المجموع الجزئي
			36,59%	15	لا
			100%	41	المجموع الكلي

جدول رقم (19) يوضح لنا مشاركة المدير موظفيه في صناعة القرارات المتعلقة بالقضايا الإدارية ونوعها حيث نلاحظ بأن نسبة 63,41% من إجابات المبحوثين ترى بأن المدير يمنحهم فرصة للمشاركة في صناعة القرارات وهذا ما يتوافق مع التوجه العام مع آراء المبحوثين الذي يمثل المتوسط الحسابي (1,36)، ونسبة 36,59% إجابات المبحوثين تنفي ذلك، هذا ما ويوضح لنا بأن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تحرص على مشاركة موردها البشري في صناعة القرارات الإدارية وذلك لدعم الإبداع وتعزيز قدراتهم لتعود بالفائدة عليهم وعلى المؤسسة.

وهذا ما دعت إليه نظرية الإدارة بالأهداف إن المؤسسة يجب عليها أن تتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في وضع الأهداف التنظيمية وان تهتم بآراء وأفكار موظفيها ورغباتهم في كل الأنشطة واليات العمل بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

و بالعودة إلى طبيعة القرارات التي يشارك فيها المدير موظفيه هي قرارات طارئة حيث أن نسبة 31,71% من الموظفين أكدوا عليها لأن المشكلة مرتبطة بضرورة العمل فيجب اتخاذ قرارات بسرعة وبشكل استعجالي لضمان سير العمل وتفادي العراقيل، أما بالنسبة للقرارات العادية والتي أخذت نسبة 21,95% من عدد الموظفين راجع إلى التفكير والمناقشة بين الموظفين لحل المشكلات واختيار القرار الصائب.

• دور الإجراءات التنظيمية في تفويض السلطة

جدول رقم 20 يوضح مدى تفويض المدير لموظفيه بعض المهام

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	يفوض مديرك لك بعض المهام
1	0,49	1,39	36	9	في الإمضاء
			20	5	في إصدار القرارات
			44	11	أخرى تذكر
			60,98%	25	المجموع الجزئي
			39,02%	16	لا
			100%	41	المجموع الكلي

جدول رقم (20) يوضح مدى تفويض المدير للمهام، نلاحظ بأن نسبة 60,98% من إجابات المبحوثين أفادوا بالموافقة على انه هناك تفويض لبعض المهام وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي يمثل (1,39) من اتجاه العام للآراء المبحوثين، و أما نسبة 39,02% من إجابات المبحوثين أفادوا الرفض، وهذا ما يدل على أن هناك تفويض لبعض المهام من طرف المدير للموظفين سواء في الإمضاء أو عند إصدار القرارات، يعني بأن الفلسفة الإدارية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية تمنح هامش للحرية في بعض المهام المفوضة للموظفين إن المؤسسة الناجحة تسلط كامل اهتمامها على البعد الاستراتيجي لها المرتبط بالثقافة التنظيمية وتعمل على صياغة إستراتيجية واضحة تشمل مجموعة من البرامج من بينها تفويض السلطة و من بين أبعاد التمكين الإداري نذكر تفويض السلطة والذي يضمن التفاعل بين المدير وموظفيه ويغرس الثقة بينهم وذلك من خلال نوعية المهام المفوضة سواء في الإمضاء أو في إصدار القرارات وغيرها من المهام .

جدول رقم 21 يوضح على أي أساس يتم تفويض المهام في المؤسسة

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	تفويض المهام حسب
1	0,63	1,51	56,10%	23	الاختصاص
			36,58%	15	الخبرة و الاقدمية
			7,32%	3	أخرى تذكر
			100%	41	المجموع

جدول رقم (21) يوضح على أي أساس يتم تفويض المهام في مؤسسة فيتبين لنا بأن نسبة 56,10% من إجابات الموظفين يرون بأن المهام تفوض حسب الاختصاص وهذا ما يتفق عليه المنوال الذي يحمل

دلالة (1) التي صوت عليها أغلبية المبحوثين، أما عدد الموظفين الذين يرون بأن المهام تفوض حسب الخبرة و الأقدمية بلغت نسبتهم 36,58% من إجابات المبحوثين و أما نسبة 7,32% و قد يرجع تفويض للمهام لهذه الفئة بكون أن طبيعتها قد تكون بسيطة لا تحتاج للخبرة ولا الاختصاص لانجازها، فمن خلال إجابات المبحوثين نلاحظ بأن المؤسسة قديلة للمياه المعدنية تركز على الاختصاص والكفاءة في انجاز الأعمال فمن أهم خطوات ومراحل التمكين الإداري اختيار الأفراد المناسبين الذين يمتلكون قدرات ومهارات لإنجاز المهام المفوضة بسرعة وبكفاءة أكثر .

وفي المقابلة⁺ التي تم إجراؤها وجدنا بأن هناك برنامج تعمل به المؤسسة يحدد الأفراد الأكثر كفاءة للمناصب الإدارية الشاغرة أي أن التفويض المنتهج في مؤسسة قديلة تفويض حسب الإختصاص.

جدول رقم 22 يوضح المهام التي يفوضها المدير

المهام المفوضة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النموال
المهام الروتينية	26	63,41%	1.43	0.63	1
المهام التي تأخذ وقت و جهد	12	29,27%			
أخرى تذكر	3	7,32%			
المجموع	41	100%			

من خلال إحصائيات الجدول رقم (22) الذي يوضح لنا المهام التي يفوضها المدير، نلاحظ بأن نسبة 63,41% من إجابات الموظفين ترى بأن أغلب المهام المفوضة إليهم هي المهام الروتينية ونسبة 29,27% من الموظفين يرون أن المهام المفوضة لهم هي المهام التي تأخذ وقت وجهد، ومن خلال الانحراف المعياري الذي يمثل (0,63) نرى بأن هناك اتساق عام أي تتناسب وتتسق في إجابات المبحوثين.

وهذا ما بين لنا بأن مؤسسة قديلة تعمل على تطوير وتنمية معارف موظفيها وتدريبهم على تحمل المسؤولية وذلك من خلال إعطاء المدير لبعض من مهامه للموظف وهذا ما يعمل على تعزيز الثقة بين المدير والموظف وتنقل الموظفين من كونهم أصحاب خبرة قليلة إلى أفراد لديهم احتراف وقدرة على إنجاز كل المهام التي تخص كل المجالات، أما الموظفين يرون أن المهام المفوضة لهم هي المهام التي تأخذ وقت وجهد وهذا راجع للمدير الذي يكلف موظفيه بها لتخفيف الأعباء الملقاة على عاتقه وتجعله أكثر تفرغاً لمتابعة المهام

+ المقابلة تمت مع مسؤول لوحدة إنتاجية بتاريخ 2023\03\28 من الساعة 13:00 إلى

الساعة 14:00

الأكثر أولوية والتي تركز على الأفاق المستقبلية التي تنهض بالمؤسسة وتجعلها منفردة في عالم الأعمال بتميزها .

وبالعودة إلى التراث النظري نجد أن من بين الخطوات التي يجب على كل مؤسسة إتباعها لتحقيق التمكين هي خطوة تغيير سلوك المديرين أنه لا يمكن تحقيق التمكين بدون أن تتوفر رغبة المدير في التنازل على بعض سلطاته لمؤوسيه وذلك لتمكينهم ودعمه لهم.

جدول رقم 23 يوضح مدى توفير المدير للمعلومات حول طبيعة العمل المفوض

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	توفير المعلومات من طرف المدير التي تخص المهام المفوضة	
1	0.41	1.21	53,65%	22	الوثائق و المنشورات	نعم
			19,51%	8	ألقاءات و الاجتماعات	
			4,79%	2	أخرى تذكر	
			78,05%	32	المجموع الجزئي	
			88,4%	2	عدم الاهتمام بالموظف عند التفويض	لا
			88,4%	2	ليس للمدير الحق في إفشاء المعلومات	
			12,19%	5	راجع لطبيعة المهام البسيطة المفوضة	
			21,95%	9	المجموع الجزئي	
			100%	41	المجموع الكلي	

من خلال الجدول رقم (23) الذي يوضح مدى توفر المدير للمعلومات حول طبيعة العمل المفوض نلاحظ بأن نسبة 78,05% من إجابات الموظفين يرون أن المعلومات حول العمل المفوض متوفرة و من خلال المتوسط الحسابي الذي يعكس لنا التوجه العام الآراء المبحوثين والذي يمثل 1,21 ونسبة 21,95% من إجابات المبحوثين يرون أن المعلومات غير متوفرة ، وهذا ما يبين لنا بأن مدراء مصالح مؤسسة قديلة يوفر كل المعلومات المتعلقة بالمهام والمسؤوليات المرتبطة بالموظفين من أجل إنجازها بكل صدق وتقاديا للأخطاء سواء عبر الوثائق والمنشورات أو الاجتماعات وغيرها من الوسائل التي توصل المعلومات بكل سهولة وفي أقصي وقت ممكن

أما الموظفين الذين ينفون فكرة أن المدير يوفر لهم معلومات حول أعمال المفوض إليهم يرجعون أن من بين الأسباب هي :

- أن المهام المفوضة بسيطة و واضحة لا تحتاج لمعلومات .

ومن خلال المقابلة[‡] التي تم إجراؤها يرى بأن المؤسسة لا تتيح المعلومات لكل الموظفين وذلك خوفاً وحرصاً على أن تنقل المعلومات إلى خارج المؤسسة.

وفي الجانب النظري للدراسة نجد بأن من الركائز التي يقوم عليها التمكين الإداري وهي تدفق المعلومات حيث لا يمكن للمؤسسة إخفاء المعلومات عن موظفيها فلا تستطيع حل المشاكل التي تخص العمل بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديهم إنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة .

جدول رقم 24 يوضح مدى منح مدير حرية التصرف في أداء المهام المفوضة

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	يمنحك مدير حرية التصرف في أداء المهام
1	0.43	1.24	26,83%	11	أثناء غيابه
			78,48%	20	حتى في حضوره
			61,75%	31	المجموع الجزئي
			39,24%	10	لا
			100%	41	المجموع الكلي

جدول رقم (24) نلاحظ بأن نسبة 75,61% من إجابات المبحوثين يرون بأن المدير يمنحهم حرية التصرف في أداء المهام ونسبة 24,39% من إجابات المبحوثين يعارضون ذلك، و□ انحراف المعياري المقدر ب0,43 يبين لنا أن هناك تجانس في إجابات المبحوثين ، وهذا ما يبرز لنا بأن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تدعم أسلوب تفويض السلطة للموظفين وتمنحهم حرية التصرف في أداء مهامهم حتى في حضور المدراء وهذا راجع لثقتها في قدرات الأفراد المفوضة لهم المهام أن إعطائهم حرية التصرف أثناء غيابه ذلك لسيرورة العمل ومنع توقفه .

وبالعودة إلى المقابلة الذي تحدث فيها بصفة مسهبة على إستراتيجية تفويض السلطة نجد بأن المؤسسة قديلة تعمل وفق برنامج اختيار الأفراد الأكثر كفاء للمناصب الشاغرة .

فمن الأساليب التي تساعد على تطبيق التمكين الإداري أسلوب منح هامش للحرية حيث يحتاج الموظفون لمنحهم حرية واستقلالية التصرف في أداء المهام المفوضة والمساهمة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

‡ المقابلة تمت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 25\03\2023 من الساعة 9:30 إلى 15:00

جدول رقم 25 يوضح موقف المدير عند ارتكاب الموظف خطأ في مهام المفوضة

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية%	التكرار	موقف المدير عند ارتكاب خطأ
1	1,27	1,85	56,10%	23	تنبيه شفاهي
			24,39%	10	تنبيه كتابي
			7,32%	3	العفو عن الموظف
			2,44%	1	إيقاف عن العمل
			9,75%	4	أخرى تذكر
			100%	41	المجموع

يوضح جدول رقم (25) موقف المدير عند ارتكاب خطأ في المهام المفوضة، فيتضح لنا بأن نسبة 56,10% من إجابات المبحوثين يؤكدون أن المدير يقوم ب تنبيه شفهي في حالة ارتكاب خطأ وهذا ما يتوافق مع المنوال الذي يحمل دلالة (1) ويمثل تصويت أغلبية المبحوثين على العبارة، أما النسب المتبقية كانت موزعة بين الموظفين الذين أكدوا بأن موقف المدير يكون ب تنبيه كتابي أو العفو عن ارتكاب الخطأ، الإيقاف عن العمل، حيث نلاحظ بأن مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية تقوم على أساس إجراءات تنظيمية مرنة تحدد جوانب سير العمل والحدود المفروضة والتي لا يمكن تجاوزها والتي تحمي الموظف والمؤسسة في الوقت نفسه. فمن خلال المقابلات التي تم إجرائها مع بعض المدراء أكدت لنا بأن المؤسسة تعمل على توفر كل الحلول للمشاكل والأخطاء التي تخص العمل وتلجأ للعقوبات الصارمة في آخر المحطة. وفي مقابلة[§] تطرقت لمثال عن موظف قام بخطأ في العمل حيث تم استدعاه والتحاور معه وفهم مصدر الخطأ وما إذا كان مقصود أو غير مقصود ثم يتم الفصل في العقوبة إذا كانت تنبيه شفهي أو كتابي أو العفو أو إيقاف عن العمل وذلك راجع إلى درجة الخطأ وحدته. وهذا ما تركز عليه نظرية التفاعل التنظيمي المفسرة للثقافة التنظيمية حيث انطلقت من نقطة مفادها أن الثقافة تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية كالخطيط والتنظيم والرقابة مع المكونات التنظيمية المتمثلة في العمليات التنظيمية والقواعد والإجراءات حيث تؤثر بذلك على طبيعة الأداء.

§ المقابلة تمت مع رئيسة التمويل يوم 28\03\2023 من الساعة 9:30 إلى 15:00

جدول رقم 26 يوضح مدى مكافأة المدير لموظفيه على انجازاتهم

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط حسابي	النسبة المئوية %	التكرار	مكافأة المدير الموظفين على انجازاتهم
1	0,49	1,39	19,51%	8	الثناء على الموظف و شكره أمام الموظفين
			17,07%	7	الترقية
			36,59%	15	مكافأة مالية
			0%	0	أخرى تذكر
			73,17%	30	المجموع الجزئي
			9,76%	4	ليس للمدير صلاحية في إصدار القرارات
			12,19%	5	تقليل التكاليف متعلقة بالعمال
			4,88%	2	أخرى تذكر
			26,86%	11	المجموع الجزئي
			100%	41	المجموع الكلي

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ بأن نسبة 17,73% أفادوا أن المدير يقوم بمكافأتهم على انجازاتهم والمتوسط الحسابي المقدر ب1,39 يبين لنا توافق انسجام آراء المبحوثين، ونسبة 2683% ينفون ذلك، وهذا ما يبين لنا بأن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تركز على نظام المكافآت وهذا يعتبر من بين الإجراءات التنظيمية التي تحفز الموظفين على انجاز الأعمال بشكل جيد.

وفي المقابلة أكد لنا بأن المؤسسة لا تمنح لكل العاملين المكافأة بل للأفراد الذين يقومون بإنجاز أعمالهم بكل احتراف والذي يعود بالفائدة للمؤسسة وذلك لتشجيعهم على الابتكار والإبداع، حيث أن المكافآت بمختلف أشكالها وأنواعها من مكافآت مالية أو ترقية من درجة إلى درجة أعلى أو الثناء والشكر لها دور كبير في المثابرة والانضباط والتكيف النفسي والاجتماعي في المؤسسة.

ويعتبر برنامج المكافآت من أهم خطوات التمكين الإداري أي أن المؤسسة الناجحة تعمل على وضع خطة شاملة للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية والتي من شأنها تمكين الموظفين مما يعزز المزيد من التفاني

والتميز في الأداء بالإضافة إلى أن من أهم ركائز التمكين هي المعرفة والمهارة والتي يقصد بها أن إذا أردت مؤسسة تحسين أداء موظفيها عليها بأن تكافئهم وتشجعهم على أعمالهم، وما يدعم ذلك أن من آليات التي تحافظ على الثقافة التنظيمية للمؤسسة هو إتباع نظم العوائد الشاملة والذي يتمثل في الحوافز المعنوية كالشكر والثناء والتقدير بدل المال أي التركيز على الجوانب الذاتية التي تساهم في خلق شعور الانتماء لدى الموظف للمؤسسة.

جدول رقم 27 يوضح موقف الموظفين حول الإجراءات الصادرة من طرف المدير

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	الإجراءات الصادرة من مدير يتم تنفيذها
2	0,48	1,63	36,59%	15	دون مناقشة
			63,41%	26	بعد مناقشة مع المدير
			100%	41	المجموع

جدول رقم (27) يوضح الإجراءات الصادرة من المدير يتم تنفيذها بالمناقشة أو بدون مناقشة، حيث بلغت نسبة الموظفين الذين يرون بأن الإجراءات لا يتم مناقشتها 36,59%، أما الذين يرون بأن الإجراءات يتم مناقشتها مع المدير بلغت نسبتهم 63,41% وهذا ما يعكس المنوال الذي يحمل دلالة (1) ويمثل العبارة الأكثر تداولاً عند المبحوثين، ويتضح لنا بأن الإجراءات التي تصدر من قبل المدير تكون بعد مناقشة مع الموظفين و الإستماع لهم وهذا يعني بأن المؤسسة تهتم بإقتراحات الموظفين المطروحة وتعطيهم حرية لإبداء رأيهم بخصوص الإجراءات التي تقوم عليها المؤسسة،

فمن التراث النظري نجد أسلوب التمكين من خلال نمط القيادة فالمدير الناجح هو الذي يملك أسلوب يعزز تمكين الموظفين والذي يقوم على منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية من الأعلى إلى الأسفل بكل حرية.

من خلال المقابلة** أكد لنا بأن مؤسسة قديلة تأخذ برأي موظفيها في بعض الإجراءات التنظيمية وتستمع إلى اقتراحاتهم وتأخذها بعين الإعتبار .

جدول رقم 28 يوضح نتيجة تفويض الصلاحيات بالنسبة للموظفين

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	يساعدك تفويض الصلاحيات على
1	1,13	2,14	39,03%	16	تطوير قدرات و مهارات
			24,39%	10	تحفيزك في مجال العمل
			19,51%	8	□ استقرارك الوظيفي
			17,07%	7	□ أنك للمؤسسة
			100	41	المجموع

يوضح الجدول رقم (28) مساعدة تفويض الصلاحيات حيث نلاحظ بأن نسبة 39,03% من إجابات المبحوثين يرون أن تفويض ساعدهم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم ونسبة 39، 24% يرون بأن التفويض حفزهم في مجال العمل أما نسبة المتبقية موزعة بين الموظفين الذين يرون بأن التفويض ساعدهم على الاستقرار الوظيفي بلغت نسبتهم 19,51% وأما نسبة 17,07 يرون أن التفويض عزز ولائهم للمؤسسة ومن خلال الانحراف المعياري المقدر ب(1,13) نلاحظ بأن هناك تشتت وعدم تجانس في إجابات المبحوثين، وهذا ما يبين لنا بأن مؤسسة قديلة تركز على تفويض السلطة وتعتبرها حافز للموظف على انجاز أعماله وتنمية مهاراته و على الاستقرار وبالتالي يعمل على تعزيز رضا الموظفين ويساهم في ولائهم للمؤسسة. فمن خلال نتائج الدراسة السابقة^{††} ترى بأن المؤسسة تعتمد على استراتيجيات وسياسات جعلت بيئتها محفزة على الإبداع والتطور وذلك من خلال تمتع العاملين بهامش من الحرية والاستقلالية في العمل.

• نمط الاتصال المتبع في المؤسسة دور في تنمية و تطوير مهارات الموظفين

جدول رقم 29 يوضح الاتصال بين المدير و موظفيه

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	الاتصال بينك و بين مديرك
1	0,46	1,29	31,71%	13	حول مشاكل تخص العمل
			24,39%	10	كيفية انجاز المهام
			14,63%	6	التوجيه الإرشاد
			70,73%	29	المجموع الجزئي
			29,27%	12	لا
			100%	41	المجموع الكلي

†† الدراسة السابقة رقم 02 بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي ل يحي عبد المالك

من خلال إحصائيات الجدول رقم (29) نلاحظ بأن نسبة 70,73% من إجابات المبحوثين أكدوا ان هناك اتصال بين المدير والمتوسط الحسابي 1,29 الذي يمثل يؤكد لنا التوجه العام الآراء المبحوثين ، و نسبة 29,27% من إجابات المبحوثين ينفون ذلك ، يتبين لنا بأن هناك اتصال بين المدير والموظفين في مؤسسة قديلة وهذا ما يخلق جو مناسب للعمل وتشجيعهم الموظفين وتهيئة ظروف أحسن لهم من أجل سير العمل ، حيث أن نسبة 31، 71% من اجابات الموظفين يرون بأن هذا التواصل من اجل حل مشاكل العمل وعدد من الموظفين يرون بأن هذا الاتصال بينهم وبين المدير محتواه كيفية انجاز المهام وبلغت نسبته 24، 39% وأما نسبة 14، 63% من الموظفين يرون بأن هذا الاتصال من اجل إرشادهم وتوجيههم.

وبالرجوع إلى التراث النظري نجد بأن من أهم مكونات الثقافة التنظيمية الاتصال والذي بدوره يساهم في تدفق المعلومات ونقلها بكل وضوح وسهولة بالإضافة إلا أن الاتصال يعد من أبرز خطوات التمكين الإداري وذلك لتوضيح التوقعات وأهداف المؤسسة فيجب على كل مؤسسة إعداد خطة للإيصال بين الإدارة والموظفين.

جدول رقم 30 يوضح طبيعة العلاقة بين المدير و موظفيه في مجال العمل

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العلاقة بينك و بين مديريك في مجال العمل
3	0,83	2,46	21,95%	9	رسمية
			9,76%	4	غير رسمية
			68,29%	28	أخرى تذكر
			100%	41	مجموع

جدول رقم(30) يوضح طبيعة العلاقة بين المدير والموظفين في مجال العمل ،حيث نلاحظ بأن نسبة 21,95% من إجابات الموظفين أفادو بالموافقة بأن علاقتهم مع المدير تتميز بالطابع الرسمية ونسبة 9,76% من إجابات الموظفين يرون بأن العلاقة تتميز بطابع الغير الرسمي، أما نسبة 68,29% من الموظفين يرون بأن تحمل كلا الجانبين الرسمي والغير رسمي وهذا ما يعكسه المنوال الذي يحمل دلالة (3) والذي يعبر عن العبارة أكثر تداولاً، وهذا ما يبين لنا أن مؤسسة قديلة تعتمد على الطابع الرسمي والغير رسمي معنا التواصل فالعلاقة الرسمية بين المدير والموظف تكون ضمن حدود المؤسسة وحول المواضيع التي تخص العمل، أما الغير رسمية بينهم تكون في طبيعة وسيلة التواصل المستعملة والاجتماعات خارج مجال المؤسسة

حيث أن المقابلة التي أجريت مع مدير مصلحة الاستغلال أكدت لنا على أن هناك تواصل دائم في المؤسسة وخارجها مع الموظفين وذلك من خلال وسيلة تواصل الفعالة " وات ساب" وفي مقابلة أخرى مع مدير وحدة الإنتاج أكد لنا بأن التواصل دائما سواء كان رسمي او غير رسمي بين المدير والموظفين حيث أن عند خروج أكد الموظفين في عطلة يكون مطلع بما يجري في المؤسسة ولديه علم بكل التفاصيل .

جدول رقم 31 يوضح طبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل

المونال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية%	التكرار	طبيعة العلاقة بينك و بين زملائك
2	0,21	1,95	4,88%	2	سيئة
			95,12%	39	جيدة
			100%	41	مجموع

جدول رقم(31) يوضح طبيعة العلاقة بين الموظفين في العمل يتضح لنا بأن نسبة 4,88% من إجابات الموظفين أكدوا بأنها علاقة سيئة ونسبة 95,21% من إجابات المبحوثين افادوا بالموافقة بأنها علاقة جيدة وما يتوافق مع المتوسط الحسابي المقدر ب 1,95، والذي يعكس التوجه العام لإجابات المبحوثين، ويتبين لنا بأن مؤسسة قديلة تعمل على خلق نوع من التفاعل والانسجام بين موظفيها من خلال التعاون والعمل الجماعي .

ومن خلال ملاحظتنا في الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها لاحظنا أن هناك نوع من التفاعل والتفاهم وتقبل الآراء بين الموظفين بالإضافة إلا اهتمامهم ببعضهم وكأنهم عائلة.

وفي مجموعة المقابلات التي تم إجراؤها تم تأكيد بأنهم في المؤسسة يعملون كالعائلة حيث أن الكل يعمل من أجل المؤسسة في جو مليء بالمحبة والاحترام والتعاون.

وبالعودة للتراث النظري نجد بأن نظرية Z لوليام أوتشي تقوم على منطلق بأن التنظيم يجب أن يشبه العائلة من ناحية علاقة العاملين ببعضهم

ومن منطلق نتائج الدراسة السابقة لتوفيق كرمية تحت عنوان تمكين العاملين بأن المؤسسة تسعى لخلق مناخ جيد داخلها وتكوين علاقة وطيدة بين الموظفين وتوفير شعور التلاحم بين أفراد المؤسسة

جدول رقم 32 يوضح مدى وصول شكاوي الموظفين للمدير

المنوال	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	تستطيع الوصول إلى مديرك تقديم شكاويك
			65,85%	27	المقابلة الشخصية
1	0,33	1,12	14,63%	6	الاجتماعات
			7,32%	3	عبر البريد
			0%	0	أخرى تذكر
			87,80	36	المجموع الجزئي
			12,20	5	لا
			%100	41	المجموع الكلي

من خلال الجدول رقم (32) الذي ما إذا كان بإستطاعة الموظفون الوصول للمدير وتقديم شكاويهم. نلاحظ بأن نسبة 87,80% أكدوا ذلك وهذا ما يدل عليه المنوال الذي يمثل (1) اغلب إجابات المبحوثين . و أما نسبة 12,20% تعبر عن فئة المعارضة ،وهذا ما يوضح لنا بأن هناك اتصال صاعد من الأسفل إلى الأعلى أي من الموظف للمدير في مؤسسة قديلة ومحتواه تقديم شكاوي ومشاكل تخص الموظفين في مجال العمل بطرق عديدة منها مقابلة شخصية أو عبر الاجتماعات او عبر البريد الإلكتروني وذلك لتسهيل التواصل وهذا ما يعزز الثقة بين الرئيس المرؤوسين حيث تعتبر الثقة من أبعاد التمكين الإداري وما تؤكده نظرية Z لويليام أوتشي المفسرة للتمكين الإداري التي تركز على أن المؤسسة يجب أن تراعي الفرد وتهتم بمشاكله في كل الجوانب.

جدول رقم 33 يوضح مدى مساهمة الاتصال في اكساب الموظفين مهارة الاتصال الفعال

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	يساهم الاتصال إكسابك لمهارة الاتصال الفعال
1	0,43	1,24	80,49%	33	نعم
			9,51%	8	لا
			%100	41	المجموع

من خلال الجدول رقم(33) نلاحظ بأن نسبة 80، 49% من إجابات الموظفين أكدوا لنا أن الاتصال يساهم في إكسابهم لمهارة الاتصال الفعال والمتوسط الحسابي يمثل 1,24 وهذا ما يعكس التوجه العام الآراء

المبحوثين ،أما نسبة 91، 51% ينفون ذلك، هذا ما يبين لنا بأن هناك اتصال فعال في المؤسسة حيث أن مؤسسة قديلة تعمل على تنمية مهارات الاتصال عند الموظفين من خلال التحوار والمناقشة وخلق الروابط الاجتماعية بين الموظفين ،فمن وظائف الثقافة التنظيمية أنها تخلق نماذج السلوك والعلاقات وفقا لنمط الاتصال السائد فيها.

حيث أكد نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة التوافق والانسجام الإجتماعي والاتصال الجيدة بين العاملين والتفاعل فيما بينهم مهم جدا في المؤسسة ولها تأثير على مردودية العامل .

جدول رقم 34 يوضح مدى مساهمة الاتصال في إكساب الموظفين مهارة الاستماع

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	يساهم الاتصال إكسابك لمهارة الاستماع
1	0,43	1,14	78,05%	32	نعم
			41,95%	9	لا
			100%	41	مجموع

من خلال الجدول رقم (34) نلاحظ بأن نسبة 78,05% من الموظفين أفادوا بالموافقة بان الاتصال يساهم في إكسابهم لمهارة الاستماع والمتوسط الحسابي الذي يمثل 1,24 يبين بأنه يوجد توجه عام لإجابات المبحوثين، ونسبة 41,95% من إجابات الموظفين يعارضون ذلك، وهذا ما يبرز لنا بأن هناك اتصال يعمل على تنمية مهارات الموظفين في مجال العمل.

فمن أبعاد التمكين الإداري البعد المهاري الذي يرى بأن المؤسسة يجب أنت تعمل على إكساب العاملين بها مهارات وقدرات من بينها مهارة الاستماع من خلال العمل الجماعي والتواصل بين الموظفين. ومن خلال ما لاحظناه من خلال دراستنا الحالية بأن العاملين بالمؤسسة لديهم قدرة على الاستماع والاستجابة مع بعضهم وهذا نتيجة الانسجام والتكامل بين الموظفين.

جدول رقم 35 يوضح مساعدة توسيع نطاق المهام على تنمية مهارات الموظفين

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	يساعد توسيع نطاق مهامك على تنمية مهاراتك
1	0,21	1,04	95,12%	39	نعم
			4,88%	2	لا
			100%	41	مجموع

من خلال إحصائيات الجدول رقم (35) يتضح لنا بأن نسبة 95,12% من إجابات الموظفين يرون بأن توسيع نطاق المهام ساهم في تنمية مهاراتهم وفقا للمنوال الذي يحمل دلالة (1) يبين العبارة الأكثر اتفاقا بين المبحوثين، ونسبة 4,88% ينفون بأن توسيع نطاق المهام يساهم في تنمية مهاراتهم، ومن خلال النسب

المئوية يتبين لنا بأن المؤسسة تركز على توسيع نطاق المهام وهذا من خلال ثقة المدير في مرؤوسيه حيث يساعد الموظفين على تنمية مهاراتهم وتحسين من قدراتهم في انجاز الأعمال فكل ما زادت كفاءة الموظفين زاد نطاق مهامهم،

فمن خلال المقابلات التي تم إجراؤها أكدت لنا بأن فمؤسسة قديلة تعمل على تعزيز الثقة في موظفيها من خلال إعطائهم مهام إضافية خارج تخصصاتهم لزيادة مهاراتهم. ومن أساليب التمكين الإداري أسلوب التمكين من خلال الهيكل الذي يرى بأن المؤسسة الممكنة لديها هيكل واضح ومناسب وعدد أقل من المستويات الإدارية وتتضمن نطاق مهام واسع وتدفق مفتوح للمعلومات للقيام لدعم مهارات ومعارف الموظفين.

جدول رقم 36 يوضح الأنشطة التي يراها الموظف أنها تكسبه أكبر قدر من المهارات

المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	الأنشطة التي تراها أنها تكسبك أكبر قدر من المهارات
4	0.93	3.34	7,32%	3	الاجتماعات و الندوات
			9,76%	4	معلومات مقدمة من قبل الإدارة
			24,39%	10	التحاور مع زملاء
			58,53%	24	التدريب و التكوين
			100%	41	المجموع

جدول رقم 36 يوضح الأنشطة التي يراها الموظف أنها تكسبه قدر أكبر من المهارات، حيث نلاحظ بأن نسبة 7,32% من اجابات الموظفين يرون بأن الاجتماعات والندوات أكثر البرامج التي تكسبهم مهارات، أما نسبة 9,76% يدلون بأن المعلومات المقدمة من قبل الإدارة هي التي تعمل على إكسابهم مهارات أكبر أما الموظفين الذين يرون بأن الأنشطة التي تكسبهم مهارات هي التحاور مع الزملاء ، نسبة 58,53% من الموظفين يرون بأن من بين الأنشطة التي تكسبهم مهارات هي برنامج التدريب والتكوين وهذا ما يتوافق مع المنوال الذي يحمل دلالة (4) يمثل العبارة الأكثر تداولاً عند المبحوثين، هذا ما يوضح لنا بأن مؤسسة قديلة تعمل على تنمية مهارات موظفيها من خلال لبرامج التي تقدمها منها التدريب والتكوين التي تضم كل العاملين بها أي كل من رؤساء المصالح و كذلك الموظفين .

فمن خلال مقابلة التي تم إجراها مع مدير مصلحة الموارد البشرية يؤكد لنا بأن المؤسسة تخصص ميزانية مخصصة لتدريب وتكوين الموظفين على تدريب جميع مستويات الإدارية من الرؤساء إلى المرؤوسين، فعن دراسة الإستطاعية وجدنا نشاط من الأنشطة المحفزة والمنمية إلى مهارات الأفراد وهي عبارة علبة تدعى ب "صندوق أفكار" موجود بكل مصلحة لتشجيع موظفيها على طرح أفكارهم المبدعة.

وبالعودة إلى تراثنا النظري نجد بأن توفير التدريب يعتبر من أهم خطوات التمكين الإداري ومن أهم أساليب تطبيق التمكين الإداري من خلال التدريب والتطوير حيث يعتبر التدريب عنصرا أساسيا في المؤسسة لكونه عامل في تطوير مهارات الموظفين وسلوكياتهم الإبداعية .
وهذا ما دعت إليه نظرية التعليم بأن يجب على كل مؤسسة تعليم موظفيها وفق مجموع من الأنشطة المهنية التي تحقيق النتائج عامة و خاصة للمؤسسة .

خلاصة:

احتوى هذا الفصل على عرض وتحليل نتائج الدراسة، حيث مرت بمجموعة من الخطوات بداية من تفرغ البيانات الموجودة في الاستمارة بكل محاورها وتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الاحصائية وبرنامج Spss كمساعد لتحليل البيانات من خلال جداول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال وذلك للتوصل الى نتائج المرادة من البحث ومعالجتها وتحليلها بشكل دقيق.

الاستنتاج العام:

الهدف الأساسي التي انطلقت منه الدراسة هو معرفة الثقافة التنظيمية و دورها في تعزيز التمكين الإداري بالاعتماد على ثلاثة مؤشرات للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الإجراءات التنظيمية، نمط الإتصال) وثلاثة مؤشرات للتمكين الإداري (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، تنمية وتطوير المهارات) و انطلاقا من هذه المؤشرات و ربطها ببعضها بعلاقة خطية تُحدد لنا الأهداف التي جاءت بها الدراسة .

ولعل من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أقيمت بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية هي أن للثقافة التنظيمية دور في تعزيز التمكين الإداري و ذلك بناء على النتائج التالية:
الإجابة على التساؤل الأول : هل للقيم التنظيمية دور في تفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات ؟

- تعمل مؤسسة قديلة على الإهتمام بالجانب القيمي لها والذي بدوره ينتج لنا موظفين يتحلون بقيم إيجابية كالالتزام والانضباط في مواقيت العمل أي أن الموظفون حريصون على ذلك وهذا ما عبرت عنه النسبة المئوية المقدرة ب 87،80%، مما يؤكد لنا أن طابع الالتزام نابع من شخصية الموظفين، وهذا ما يجعل المؤسسة تثق بكفاءة موظفيها ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية وبالتالي ينتج لنا هذا الأخير أفراد يسعون لإتقان عملهم ، حيث يرجع بفائدة للمؤسسة من خلال زيادة إنتاجيتها و كفاءتها في الأسواق الجزائرية و العالمية وعلى أساس هذه القيم الإيجابية يتحلى بها الموظف يتم منحه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات و احترام آراءهم المطروحة فكل المسائل المتعلقة بالقضايا العمل.

- وبعد المقارنة مع ما هو متواجد في القيم السائدة داخل للمؤسسة قديلة و مبادئ التي تركز عليها نظرية هنري فايول وجدنا هناك توافق أي أن قيمها مستنبطة من مرتكزات هذه النظرية حيث أن مؤسسة قديلة تقوم على مجموعة من المبادئ من بينها مبدأ الانضباط والمساواة وأيضاً العدل، و كذلك الواقع بين لنا أن مؤسسة قديلة تهتم بالمعايير الإسلامية و القيم الدينية سواء في أدائهم للعمل أو تعاملاتهم. (شمامع و

حمود، 2000، صفحة 52_53)

- و من خلال الجدول رقم(16) و(18) يتضح لنا بأن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تعمل على تشجيع العمل الجماعي و رفع روح التعاون بين الموظفين من خلال المشاركة الايجابية في صناعة بعض القرارات من أجل لوصول لقرارات الصائبة وتقادي الوقوع في الأخطاء التي تعرقل سير العمل في المؤسسة وهذا ما يؤكد لنا المتوسط الحسابي الذي يمثل 1،63 من التوجه العام لآراء المبحوثين .

- واستناد على ما قيل لنا في المقابلة التي أجريناها مع أحد مسؤولين مؤسسة قديلة بأن الموظفين الموجدين في المؤسسة يعملون كالعائلة سعياً نحو تحقيق أهداف العامة المؤسسة و إعطاء صورة معبرة عن فريق العمل الخاص بالمؤسسة .

- وبناء على ما توصلنا إليه من نتائج دراستنا نجد أن هناك توافق مع نظام المؤسسة و أسس ومبادئ نظرية Z ل وليم أوشي التي تدعو بأنه يجب على المؤسسة الاهتمام بعلاقة العاملين ببعضهم من خلال التركيز على فرق العمل.

الإجابة على التساؤل الثاني: هل للإجراءات التنظيمية دور في تفويض السلطة ؟

- أن الإجراءات التنظيمية الصادرة من المدير و التي تعمل وفقها مؤسسة قديلة تجعل المسؤولين مدركين بأهمية إعطاء حرية و إستقلالية التصرف في بعض المهام ومنحهم سلطة أوسع وهذا ما عبرت عنه النسبة المئوية 60،98% ،حيث أن التفويض المباشر لإنجاز الأعمال مكانهم و سمح لهم بتطوير مهاراتهم حسب اختصاصهم مما يعود بالفائدة على أهداف للمؤسسة، والواقع يثبت أن مؤسسة قديلة تركز على استثمار كفاءة موردها البشري و تعمل على غرس روح تحمل المسؤولية من خلال تفويض السلطة.

- و ما هذا ما أكدته نظرية تفويض السلطة ل فيليب سلزنيك حيث اعتبر أن تفويض السلطة هو أداة رقابية دورها تدريب الأفراد على تحمل المسؤولية وتركيزهم على انجاز أعمالهم وهذا ما يؤدي إلى كفاءة الأداء في الأعمال. (مايدي، 2016، صفحة 10)

- بناء على نتائج الدراسة نرى بأن مؤسسة قديلة لديها مجموعة من الأساليب المنتهجة خلال مرحلة تفويض المهام، سواء قام الموظف بإنجاز أعماله على أكمل وجه أو أخفق في أدائها فلكل منها معيار تقييمي خاص بها، كما أنها تتبنى أسلوب المكافأة بكل أنواعه وهذا ما عبرت عليه النسبة المئوية المقدره ب60،98% على أن المؤسسة تسير وفق نظام المكافأة يشجع الموظفين و يحفزهم على الإبداع والإبتكار.

والإضافة أنها تهتم بمبدأ التمازج بين رؤساء المصالح والموظفين واعتباره شرط ضروري قبل وضع الإجراءات و تدوينها في شكلها نهائي و ما يثبت ذلك المتوسط الحسابي مقدر ب 1،63 الذي يدل على التوجه العام للمبجوثين.

- وما يدعم نتائج دراستنا الحالية دراسة رانيسيس ليكرت و زملائه في معهد البحث الاجتماعي يركز على أن هناك ثقة معتدلة بين الرئيس و المرؤوسين وان معظم القرارات تتخذ من طرف المدير وان كان يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات في إطار محدد ويعمل المرؤوس متوقعا المكافأة والعقاب. (عيسى و مسمار،

2011، صفحة 92)

الإجابة على التساؤل الثالث: هل لنمط الإتصال المتبع دور في تنمية وتطوير مهارات الموظفين ؟

- تتحلى مؤسسة قديلة بنمط اتصال تفاعلي بين كل من الرؤساء والموظفين مما يساهم ذلك في تنمية مهاراتهم ومن بين تلك المهارات نجد مهارة الاستماع والاتصال الفعال بين الموظفين وهذا ما يدعمه معامل الارتباط $R= 0.82$ ، حيث أن نمط الاتصال الفعال و السائد في المؤسسة يجعل الموظف أكثر إنخراطا في مجموعات العمل وهذا ما ينتج عنه كسب قدرة مشاركة الآراء و الأفكار وتبادلها حيث يعكس لنا التوجه الداخلي للإدارة التي بدورها تهتم بتطوير وتنمية مهارات موظفيها مايدعم أجابتنا هذه ان مؤسسة قديلة للمياه المعدنية متحصلة على الشهادة العالمية من سلسلة أنظمة الجودة -شهادة الايزو- في إستثمار المورد البشري من خلال خلق مناخ ملائم و مرن وهذا ما عبرت عنه النسبة المئوية 95،21% من إجابات المبحوثين الذين يرون أن هناك علاقة جيدة بين الزملاء في العمل .
- و تتوافق نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسة السابقة لتوفيق كرمية تحت عنوان تمكين العاملين بشركة الإسمنت سور الغزلان و هي أن المؤسسة تسعى لخلق مناخ جيد داخلها وتكوين علاقة وطيدة بين الموظفين وجعلهم يشعور بالتلاحم في بيئة العمل.وفر مؤسسة قديلة مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تساهم في تنمية مهارات موظفيها كالتدريب والتكوين وهذا ما عبرت عنه النسبة المئوية 58،53% حيث تساهم هذا النوع من الأنشطة على زيادة مهارة الأفراد ورفع من مستوى أدائهم، فمن خلال دراستنا الاستطلاعية بالمؤسسة وجدنا أن مؤسسة قديلة لديها علبة تدعى ب "صندوق أفكار" موجود بكل مصلحة لتشجيع موظفيها على الإبداع وطرح أفكارهم وهذا الطرح يتوافق مع أسس التي تستند على أساسها نظرية الجودة و هي أن المؤسسة يجب عليها تدريب العاملين ورفع من قدراتهم من أجل جودة أدائهم.

خاتمة

خاتمة:

إن التغيرات والتطورات الحاصلة اليوم في عالم الأعمال تجبر المؤسسات بمختلف أنواعها على مواكبة هذه المستجدات والتعاش معها للحفاظ على استمرارها وبقائها وكذلك تميزها في ظل ظهور آليات الجديدة. ولقد تبين لنا من خلال دراستنا بجانبها النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعد من المكونات الأساسية التي تركز عليها كل مؤسسة ، فهي بمثابة البوصلة التي تحمل في ثناياها ثقافة خاصة بها حيث أنها تؤثر على سلوك موظفيها وأدائهم وتعمل على توحيد الرؤى والتوجهات ولا بد من أن تكون هذه الثقافة إيجابية قوية تسود في لإدارة الداخلية للمؤسسة من خلال تلك مواصفات تتمكن من احتضان آليات وبرامج تسعى لإصلاح و تطوير المؤسسة من بينها آلية التمكين الإداري التي تعد أساسا للتغيير في المؤسسات من خلال المبادئ و الركائز التي يقوم عليها من اجل تنمية مهارات الموظفين وجعلهم ذو كفاءة عالية مما يعود بالفائدة على المؤسسة ، فمن خلال دراستنا الميدانية تحت عنوان الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التمكين الإداري والنتائج المتحصل عليها نجد بأن :

- مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لديها ثقافة تنظيمية قوية وداعمة تعزز التمكين الإداري
- القيم التنظيمية التي تقوم عليها مؤسسة قديلة قيم ايجابية وتفعل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات
- مؤسسة قديلة حريصة على مراعاة المعايير الإسلامية وكذلك تعمل على تبنيتها في وضعها للقيم الأساسية المؤسسة
- تشجع المؤسسة على العمل الجماعي ورفع روح تعاون بين الموظفين من خلال المشاركة في إتخاذ بعض اتخاذ القرارات
- الإجراءات التنظيمية الصادرة من المدير مرنة تدعم مسألة تفويض الصلاحيات التي تكون بين المستويات الإدارية ويهدف التفويض على كفاءة أداء الموظفين.
- نمط الاتصال المتبع في المؤسسة نمط تفاعلي بين أعضاء المؤسسة ويساهم في تنمية مهارات الموظفين.
- تهتم مؤسسة قديلة ببرمجة مجموعة من الأنشطة التي تساهم في تنمية مهارات موظفيها وجعلهم أكثر كفاءة .

- تعمل مؤسسة قديلة على الإهتمام بموردها البشري وجعله ذو كفاءة عالمية ودخولها في ساحة المنافسة في الأسواق العالمية

فمن خلال ما أسفرت عنه دراستنا نجد بأن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تقوم على اساس ثقافة تنظيمية داعمة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الافراد وسلوكياتهم وتركز على أدائهم من خلال خلق بيئة ملائمة لتطبيق أحد البرامج والاليات التي تساهم في الاصلاح والتغيير ومن بها التمكين الاداري الذي يعد أساس مؤسسة قديلة.

قائمة المصادر

قائمة المصادر والمراجع:

- القرآن الكريم. سورة يوسف .
- ابتسام عاشوري. (2015). □لتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية (رسالة ماجستير). كلية العلوم □نسانية و □اجتماعية ، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- ابن منظور. (1984). □لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.
- احسان دهش جلاب، و كمال كاظم الحسيني. (2013). □ادارة التمكين و □ندماج. □ردن، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- احمد اسماعيل المعاني، و اخرون. (2010). □قضايا ادارية معاصرة . عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- احمد الكيلاني، و و اخرون. (2018). □التمكين □داري و علاقته بتعزيز القدرات □بداعية لدى قطاع الخدمة المدنية. معهد □دارة العامة التونسي ، صفحة 4.
- احمد بطاح، و حسن الطاعني. (2016). □دارة التربية رؤية معاصرة . □ردن: دار الفكر للنشر و التوزيع.
- احمد عبد الفتاح. (2014). □تمكين الفئات المهمشة من منظور الخدمة □اجتماعية -اسس ومبادئ اساليب واتجاهات .- مصر، الفيوم: المكتب الجامعي الحديث.
- احمد عمر همشري. (2001). □دارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. □ردن، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- احمد سويسي تأثر الثقافة التنظيمية على الو□ء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة(اطروحة دكتوراه2017)الجزائر كلية العلوم □اجتماعية و □نسانية الجلفةجامعة زيان عاشور
- احمد الدمرداش. (2018). □جودة الحياة الوظيفية و □داء الوظيفي. القاهرة: دار الحكمة لنشر و التوزيع .
- اخلاص ابراهيم الطراونة، و سميرة محمد مبارك النهدي. (2017). □التمكين □داري و مستوى تطبيق المهارات □داري لدى المرأة السعودية. مجلة جامعة الحسين بن طلال ، 3 (1).
- اسماء بركان، و نور الدين جليد. (2017). □اثر الثقافة التنظيمية على □بداع □داري. □المجلة □اقتصادية الجديدة ، 2 (17).
- اسماعيل محمد حويحي. (2015). □الثقافة التنظيمية وعلاقتها ب□بداع □داري(رسالة ماجستير). كلية □اقتصاد والعلوم □دارية، فلسطين: جامعة اللازهر.
- اعتماد محمد علام. (1994). □دراسات في علم □اجتماع التنظيمي. مصر: مكتبة □نجلو المصرية.
- □زهر العقبي. (جوان ، 2012). □المراكز و□دور □اجتماعية ومحددتها الثقافية في النظام □سري العربي.
- السعيد تلخوخ. (2020). □اهمية التمكين □داري في ترقية ثقافة □بداع وفي تفعيل مداحل التغيير في المنظمات. كلية العلوم □اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المدينة: جامعة يحي فارس.
- الطاهر غزار، و نورية سوامية. (جانفي ، 2020). □تمكين العاملين بمنظمات □عمال الحديثة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و □بحاث (7).
- اللغة العربية المجمع. (2004). □معجم الوسيط. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- اللوزي موسى التنظيم و اجراءات العمل 2007□ردن الطبعة 2دار وائل لنشر و التوزيع
- المجموعة العربية خبراء. (2018). □التمكين □داري و صناعة قادة المستقبل. مصر: المجموعة العربية لتدريب و النشر.
- امين محمد حسن، و بسمة رحمن عودة الصباح. (2021). □الثقافة التنظيمية و اخلاقيات المهنة. مجلة ابن خلدون (3)، الصفحات 614-615.
- ايمن عودة المعاني. (2012). □دارة العامة الحديثة (الإصدار 2). □ردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- بطرس البستاني. (2008). □قاموس محيط المحيط. بيروت: مكتبة لبنان.
- بلال سكارنه (2011) □بداع □داري □ردن عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع
- بلال السكارنه. (2009). □اخلاقيات العمل. □ردن، عمان: دار المسيرة لنشر و التوزيع.
- بلال خلف السكارنه. (2010). □القيادة □دارية الفعالة. □ردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- بلقاسم تابعي. (2021). □اثر الثقافة التنظيمية على □داء الوظيفي في القطاع العمومي(رسالة ماجستير). ليبيا، كلية □اقتصاد : جامعة الزاوية .
- بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني، و ا. (2017). □منهجية العلوم □اجتماعية. الجزائر: الدار الجزائرية.
- بهجت راضي، و هشام يوسف العربي. (2016). □ادارة الجودة الشاملة -المفهوم والفلسفة والتطبيقات-. القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- بوبكر منصور. (2016). □الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في □دارة العمومية الجزائرية رسالة الماجستير. الجزائر، كلية □دب والعلوم □نسانية، قسنطينة: جامعة منتوري.

قائمة المصادر والمراجع

- بورون بويلو. (1986). المعجم النقدي لعلم اجتماع. (سليم جواد، المحرر) الجزائر: المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع.
- توفيق كريمة. (2007 2008). تمكين العاملين. جامعة الجزائر.
- جلال الدين بو عطيظ. (2019). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التزام التنظيمي لدى العاملين. مجلة العلوم الاجتماعية (8) جمعة خير الدين. (2015). دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- جيرالد جرينبرج، و روبرت بارون. (2009). ادارة السلوك في المنظمات. (اسماعيل علي البسيوني، و محمد رفاعي، المحررون) السعودية: دار المريخ للنشر.
- حاتم ابو زيدة. (2018). مناهج البحث العلمي.
- حالد ذيب حسين ابوزيد. (2010). اثر القوة التنظيمية على ابداع الموظفين للعاملين (رسالة ماجستير). الاردن، كلية ادارة عمال: جامعة الشرق وسط.
- حسام سالم السحباني. (2016). الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تنمية سلوك ابداع. فلسطين، اكااديمية ادارة و السياسة للدراسات العليا، غزة: جامعة قصي.
- حسن عثمان. (2008). تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة. مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير (8).
- حسين حريم. (2013). ادارة الموارد البشرية. اردن: دار الحامد لنشر و التوزيع.
- حسين علوان مطلق. (2009). جمع البيانات و طرق المعالجة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- حسين موسى البناء، و نعمة عباس الخفاجي. (2014). استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية ادارة المعرفة. اردن: دار ايام لنشر و التوزيع.
- حورية بوحنه، و لونس مزياني. (جانفي، 2018). المهارات الاجتماعية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى ممرضي القطاع العام. مجلة العلوم انسانية و اجتماعية (32)، صفحة 220.
- خولة مسراتي، و نور الدين دريوش. (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على اتصال في ادارات مؤسسات التعليم العالي. مجلة اقتصاد المال و عمال، 5 (1).
- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و انعام الشهابي. (2009). سلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. اردن: دار اثراء للنشر و توزيع.
- خضير كاظم حمود الفريجات، و روان منير الشيخ. (2010). ادارة الجودة في المنظمات المتميزة. اردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- خليل عمر معن. (2004). مناهج البحث في علم اجتماع. عمان: دار شروق لنشر و التوزيع.
- خليل محمد شماع، و خضير كاظم حمود. (2000). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- دنيس كوش. (2007). مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية. (منير السعيداني، المحرر) لبنان، بيروت: بيت النهضة.
- رافدة عمر الحريري. (2011). ادارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- رباب محروس. (جانفي، 2022). مفهوم الثقافة التنظيمية" مراجعة نظرية و تطبيقية". مجلة الدولية لسياسات العامة (1)، صفحة 57.
- ربحي مصطفى العليان. (2001). البحث العلمي. اردن: بيت افكار الدولية.
- رضا ابراهيم المليحي. (2012). ادارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق. القاهرة: عالم الكتب للنشر و التوزيع.
- زكريا احمد الشربيني. (2013). مناهج البحث في العلوم التربوية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- زكريا مطلق الدوري، و احمد علي صالح. (2009). ادارة التمكين و اقتصاديات الثقة. اردن: دار البازي العلمية للنشر و التوزيع.
- زكية محمود العريقات. (2016). اثر العوامل الشخصية و الوظيفية في التمكين الوظيفي. عمان: مركز البحث و التطور الموارد البشرية.
- زهرة تبيغزة، و و اخرون. (المانيا). منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية. 2019: المركز الديمقراطي العربي للدراسات استراتيجية السياسية و اقتصادية.
- زينب مايدي. (2016). المداخل النظرية لدراسة السلطة في التنظيم. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 7 (4).
- سارة خلفه، و مراد بومنقار. (جوان، 2019). اليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم انسانية و اجتماعية، 25 (2).
- سامية معاوية. (2010). الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية (رسالة ماجستير). كلية ادب و العلوم انسانية و اجتماعية، عنابة: جامعة باجي مختار.
- سرحان علي المحمودي. (2015). مناهج البحث العلمي. اليمن: دار الكتاب لنشر و التوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

- سعد سلمان المشهداني. (2019). *منهجية البحث العلمي*. ردن : دار اسامة لنشر و التوزيع .
- سليمة بوزيد. (2011). *واقع التنمية □دارية في الجزائر من منظور العمليات □دارية (اطروحة دكتورا)*. ، كلية العلوم □نسانية و □اجتماعية، بسكرة : جامعة محمد حيضر.
- سمير عباس. (2018). *الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير في المنظمات*. الجزائر، قسنطينة: دار الهدى لنشر و التوزيع.
- سمير عباس. (2007). *الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في جامعة الجزائرية (رسالة ماجستير)*. عنابة، كلية □دب و العلوم □نسانية و □اجتماعية : جامعة باجي مختار .
- سهى عيسى، و بسام مسمار. (2011). *نماط □دارية لدى رؤساء □تحادات الرياضية. مجلة جامعة النجاح للابحاث ، 1 (23)*.
- سوسن محمد بن زرعة. (2015). *الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة □ميرة نورة بنت عبد الرحمان. مجلة كلية التربية ، 34 (2)*.
- سيد محمد جاد الرب. (2009). *□تجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية*. مصر: جامعة السويس.
- شريف محمد صالح فراونة. (2020). *اثر التمكين الموارد البشرية في تحقيق □اهداف □ستراتيجية لشركات □عمال*. غزة، كلية □ادارة و التمويل، فلسطين: جامعة □قصى.
- شوقي قبطان. (2013). *واقع التمكين □داري في الجامعة الجزائرية واثره على □نتاج الفكري*. مجلة □اقتصاد الجديد (8).
- شيماء فهمي حلواني. (سبتمبر ، 2022). *معوقات التمكين □داري لدى مديري المدارس الثانوية. مجلة الدراسات والبحوث التربوية ، 2 (6)*.
- شيماء ياسين الرفاعي. (2019). *مدى التمكين المجتمعي في شريعة □سلامية*. ردن : دار امجد لنشر و التوزيع.
- صالح بن سعد المربع. (2012). *القيادة □ستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية ب□جهاز □منية*. الرياض: مكتبة الملك الفهد الوطنية.
- صالح شلابي، و اسماعيل قيرة. (2021). *اثر الثقافة التنظيمية في ادارة العلاقة مع الزبائن*. مجلة علوم □نسان و المجتمع ، 10 (2)، صفحة 153.
- صباح مصطفى محمود عرقوب. (2014). *واقع التمكين □داري لدى مديري مدارس محافظة رام الله و البيرة كما يراه المديرون انفسهم (رسالة ماجستير)*. عمادة الدراسات العليا : جامعة القدس.
- صلاح هادي الحسيني، و اعتصام الشركسي. (2015). *القيادة □دارية و اثارها على ادارة الموارد البشرية*. □ردن، عمان : مركز الكتاب □كاديمي.
- طارق تواتي. (2016 2017). *ثقافة المؤسسة و□ندماج المهني للعمال الجزائريين (اطروحة دكتوراه)*. كلية العلوم □اجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 2.
- طارق طه. (2006). *التنظيم النظرية -الهياكل و التطبيقات-*. □سكندرية: دار الفكر الجامعي.
- طاهر محمود الكلالدة □تجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية 2011 □ردن دار الياوزي للنشر و التوزيع
- طوني ببيت، و و اخرون. (2010). *مفاتيح اصطلاحية جديدة" معجم مصطلحات ثقافة و مجتمع"*. (سعيد غانمي، المحرر) لبنان: بيت النهضة.
- عاطف غيث. (2021). *قاموس علم اجتماع الحديث*. (ابراهيم جابر، المحرر) دار المعرفة لجامعة لنشر و التوزيع .
- عامر علي العطوي ، الهام ناظم الشيباني قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية 2010 مجلة □القادسية للعلوم □دارية و □اقتصادية
- عامر ابراهيم قنديلجي. (2020). *منهجية البحث العلمي*. ردن: دار اليوزي.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2004). *السلوك التنظيمي*. مصر: جامعة المنصوريه .
- عبد الدايم باية. (2012). *الثقافة التنظيمية و علاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار (رسالة ماجستير)*. الجزائر ، كلية العلوم □نسانية و □اجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر .
- عبد الرحمان بقوق. (2016). *منهجية البحث العلمي في العلوم □اجتماعية*. سطيف: جامعة محمد لمين دباغين .
- عبد العزيز احمد داود. (2014). *دراسات في □ادارة التعليمية*. مصر: دار المعرفة لنشر و التوزيع.
- عبد الله ابراهيم. (2008). *البحث العلمي في العلوم □اجتماعية*. المغرب: المركز الثقافي العربي.
- عبد الله توفيق ابو شمالة. (2021). *اثر الريادة □ستراتيجية في التمكين □داري (رسالة ماجستير)*. كلية □ادارة و التمويل: جامعة □قصى .
- عبد المالك ياحي. (2018). *اثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي*. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عبد المالك ياحي. (2017). *الثقافة التنظيمية □د□ت و □بعاد*. مجلة □فاق للعلوم (6)، .
- عدنان ابومصلح. (2002). *معجم علم □اجتماع*. □ردن، عمان : دار اسامة لنشر و التوزيع.
- علي السلمي. (1999). *□ادارة ب□اهداف طريق المدير المتفوق*. مصر، القاهرة: دار غريب للنشر و التوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

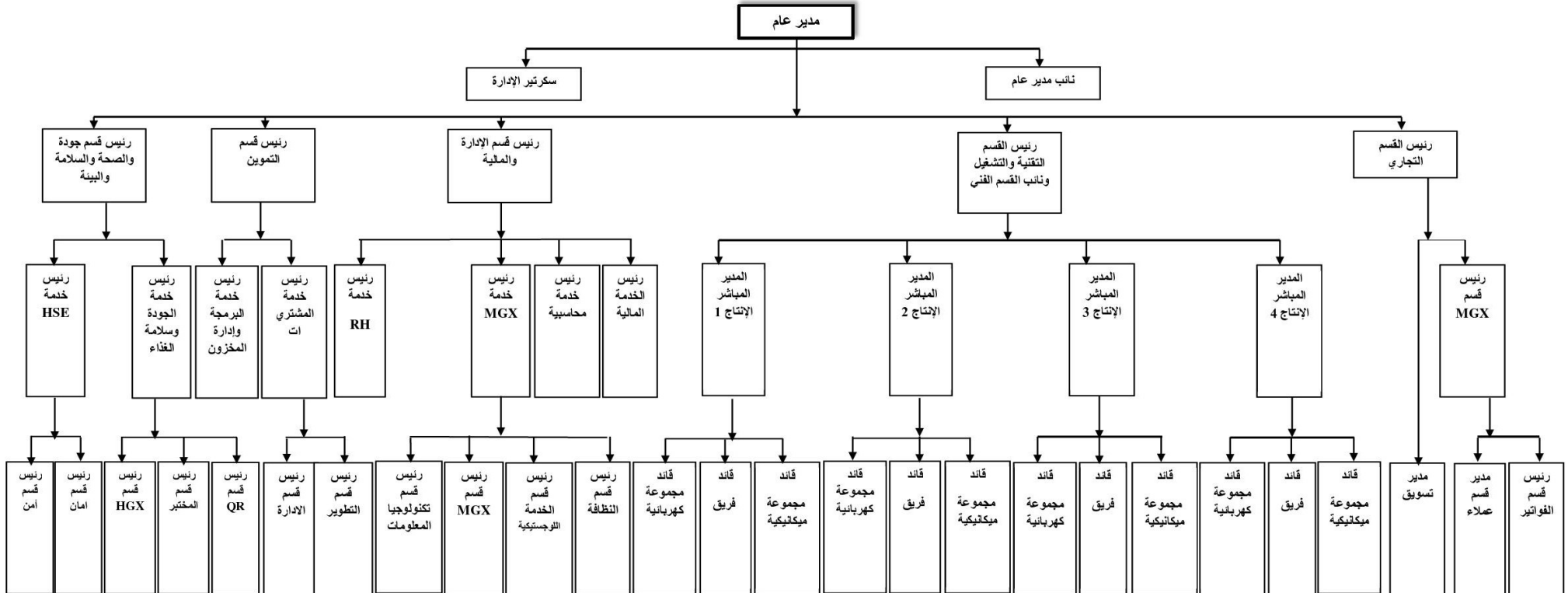
- علي بن محمد الجرجاني. (1413). معجم التعريفات. القاهرة: دار الفضيلة للنشر والتوزيع.
- عماد علي المهيرات. (2009). اثر التمكين على فاعلية المنظمة. □ردن، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- عماد مساعدي. (2019). اثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين □داء المستدام في المؤسسة □اقتصادية الجزائرية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم □اقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، سطيف: جامعة فرحات عباس .
- عمر احمد همشري. (2014). □دارة المعاصرة بين النظري و التطبيقى (الإصدار 2). □ردن، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- عمر جهاد محمدي. (2016). اثر التمكين الوظيفي في السلوك □بداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة □ردنية. كلية □عمال، □ردن: جامعة الشرق □وسط.
- فاروق عبد فلية، و محمد عبد المجيد. (2009). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. مصر: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- فاطمة زهراء مهدي. (2010-2009). الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق □داء المتميز للمؤسسة □اقتصادية. كلية العلوم □اقتصادية، الجزائر: جامعة المسيلة.
- فاطمة عوض صابر، و ميرفت خفاجة. (2002). اسس ومبادئ البحث العلمي. مصر: مكتبة ومبعة □شعاع الفنية.
- فاطمة نفيدسة. (2012). الدور □اجتماعي للمرأة التارقية. مجلة □فاق العلمية ، 6.
- فاطيمة عطا الله. (2019). تمكين راس مال البشري كاستراتيجية لتطور المؤسسة □اقتصادية. مجلة البحوث □دارية و □اقتصادية .
- فخر الدين الرازي. (2007). تفسير القران الكريم. القاهرة: دار الفكر.
- فطيمة زهراء عيسات، و ياسين مرباح. (2019). اثر الثقافة التنظيمية على التمكين □داري جامعة الجزائر 3.
- فهد مانع الحيان. (2016). دور تمكين العاملين في تحسين □داء. عمان: دار □يام للنشر والتوزيع.
- فؤادة البكري. (2014). علاقات العامة و تغيير ثقافة المنظمات. مصر، القاهرة : عالم الكتب لنشر و التوزيع.
- فيصل عبيد حمود الحربي. (2016). متطلبات تفعيل التمكين □داري. مجلة كلية التربية ، 35 (170).
- سامي فياض الغزاوي قضايا معاصرة في □دارة التربية 2006 □ردن عمان دار الشروق للنشر والتوزيع
- كليفوردي غيرتزر. (2009). تاويل الثقافات. (محمد بدوي، المحرر) لبنان: بيت النهضة.
- كمال بوالشرش. (2015). الثقافة التنظيمية □داء في العلوم السلوكية و □دارية. □ردن، عمان: دار □يام للنشر والتوزيع.
- كمال دشلي. (2016). منهجية البحث العلمي. سوريا: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- لويس معلوف. (2009). المنجد في اللغة. لبنان، بيروت : المطبعة الكاثوليكية.
- محمد السعيد جوال. (2014). تمكين العاملين مطلب اساسي للمدير المعاصر. مجلة العدد □اقتصادي ، 5 (1).
- محمد الفاتح محمود بشير مغربي. (2012). السلوك التنظيمي. □ردن، عمان: دار الجنان لنشر و التوزيع.
- محمد جاسم العبيدي، و □ء محمد العبيدي. (2010). طرق البحث العلمي. □ردن: دار ديبونو للنشر والتوزيع.
- محمد شاكر عصفور. (1987). اصول التنظيم الحديث (الإصدار 7). السعودية، الرياض: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- محمد عبد الله الشريف. (2013). مناهج البحث العلمي. الرياض: مكتبة □شعاع للنشر والتوزيع.
- محمد عبيدات، و اخرون. (1999). منهجية البحث العلمي. □ردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد فتحي الحيت، و عبد الرؤوف عبد العال. (2017). اثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر □بداع □داري. مجلة البقاء للبحوث والدارسات ، 20 (2).
- محمد محمود الفاضل. (2010). تجيدات في □دارة التربية في ضوء □تجاهات المعاصرة. □ردن، عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- محمصالح السمراي. (2013). نظام ادارة الجودة □يزو ISO. □ردن: دار كنوز للنشر والتوزيع.
- محمود حسين الوادي. (2012). التمكين □داري في عصر الحديث . □ردن : دار الحامد لنشر و التوزيع .
- محمود سلمان العميان. (2003). السلوك التنظيمي في منظمات □عمال . □ردن: دار وائل لنشر و التوزيع .
- محمود صديق عبد الواحد. (2015). الو□ء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين رؤية مستقبلية. □ردن: دار العلم و□يمان للنشر والتوزيع.
- محمود عبد الحليم منسي، و خالد حسن الشريف. (2014). التحليل □حصائي للبيانات. □سكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- مراد بومنفار، و فلة عيساوي. (2014). تمكين العاملين مدخل لتحسين المستمر و التطوير التنظيمي. مجلة ابحاث نفسية و تربوية (7).
- مراد كامل ممدوح السيد. (2016). ابيولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية. مصر : مكتبة الوفاء .
- مسعود كيسري، و عبد الحفيظ دايرة. (2017). الثقافة التنظيمية واثرها على تمكين العاملين. جامعة باجي مختار.

قائمة المصادر والمراجع

- منال البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤسين. مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب للنشر والتوزيع.
- موريس انجرس. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. (ترجمة بوزيد صحراوي، المترجمون) الجزائر: دار القصة للنشر.
- مؤيد الساعدي، و اريج خليل العاني. (2018). المنطق الخلاق والمعرفي لثقافة التنظيمية. رذن، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ميساء حسن بني هاني. (جانفي ، 2020). درجة فاعلية إدارة النسائية في التمكين الإداري ومواقفها. مجلة العلوم التربوية والنفسية ، 4 (3).
- ناصر قاسمي. (بدون سنة). دليل علم اجتماع التنظيم والعمل. ديوان مطبوعات الجامعية.
- ناصر قاسمي. (بدون سنة). دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل. ديوان المطبوعات الجامعية.
- ناهد عبد زي الدليمي. (2016). اسس وقواعد البحث العلمي. عمان : دار الصفاء لنشر و التوزيع .
- نبيل سعد خليل. (2014). ادارة المؤسسات التربوية في بداية لفة الثالثة . مصر : دار الفجر للنشر و التوزيع .
- نعمة عباس الخفاجي. (2019). ثقافة المنظمة. رذن، عمان : دار اليازوري.
- نفيسي الصالح، و سليمة بوزيد. (2021). ابعاد تمكين العاملين والوالتنظيمي في قطاع الخدمات. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، 9 (3).
- نوري الود. (2017). معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر ساتذة و العاملين بالقطاع الجامعي. مجلة ابحاث نفسية و تربوية ، ج (10)، الصفحات 617-618.
- هاشم ناصر. (2015). ذارة المعاصرة بين النظرية و التطبيق. رذن، عمان : دار اسامة لنشر و التوزيع.
- هبة الله احمد ألهم. (بدون سنة). معوقات التمكين الإداري للقيادات كاديمية (اطروحة دكتوراه). كلية التربية، مصر: جامعة الفيوم.
- هدى بنت عمر بن عبد الله باقيص. (2018). الية التمكين الإداري (رسالة ماجستير). السعودية، كلية اقتصاد و إدارة : جامعة ملك عبد العزيز .
- هند بنت حميد الجهني. (2008). إجراءات و دوره في تأخير تقديم الخدمة في القطاع الحكومي. السعودية، كلية اقتصاد و إدارة : جامعة الملك عبد العزيز .
- وافية فروخي. (ديسمبر ، 2020). محادثات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة. مجلة المنهل الاقتصادي ، 3 (2).
- وفاء العمري. (2016). الية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- وهيبه عيشاوي. (بدون سنة). الثقافة التنظيمية في المؤسسة. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية (7)، 8.
- وداد حسن حسين ابوهين الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزةرسالة ماجستير(2010)فلسطين كلية التربيةغزةجامعة زهر
- يحيى سليم ملحم. (2009). التمكين كمفهوم اداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- يحيى ملحم. (2006). التمكين كمفهوم اداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- Diab، S. (2017). The impact of empowerment on the organizational creativity among health in directors. *international journal of academic* ، 7 (12).
- marwan، m. a، & horiya، m. a. (2020). impact of administrative empowerment on organizational. 8 (2).
- Mohamed، s. H، Mohamed، O. A، & Seham، A-t. (2019، novmer). The Effects of Administrative Empowerment on Employees . 5 (1).
- Mohammed، A. (2021). MINISTERIAL EMPOWERMENT AND EMANAGEMENT READINESS IN CRISIS TIME. *Akkad Journal of Contemporary Management Studies* ، ، 1 (2).
- Saeda، d، & others. (2015، april). LEARNING ORGANIZATION–Conceptual and Theoretical Overview. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)* ، 2 (4).

قائمة ملاحق

ملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية .



ملحق: رقم (02) الموافقة المؤسسة .

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

إلى السيد: هديس الكبياس

الرقم المرجعي: 34/ع.ق.1 / 2023

للجنة نقيبة - قديلة -

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نتقدم بسيادتكم المحترمة بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على إجراء بحث ميداني/ تريض ميداني حول:

المقافة الشخيرية ودورها في تعزيز التنمية
الإدارية

وذلك ابتداء من: (المدة لا تتجاوز 03 أيام) 26/03/2023 إلى 28/03/2023

للحظية الآتية أسمائهم:

..... - بعلل الشريفا آية

..... - بوقافي خولة

..... - مسكينة بوزيد

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 22/03/2023



مسؤول الشعبة / ع

مسؤول فريق اختصار عمل الاجتماع والعمل و
التنظيم شؤون ما يخص العمل الاجتماعي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
أ.د/ صونية الخريدي

ok pour deux jours.

le 27 et 28
mars 2023.


DJEDOUT BELKACEM
Chef Service R.H


HAYOUNI ABDENNOUR
DIRECTEUR GENERAL
شركة المياه المعدنية
الجزائرية
SPA Société Guerdia
Minérales des Eaux

ملحق: رقم 03 دليل الملاحظة .

1. هناك يوم الاجتماع مخصص يتم جمع فيه كل العمال بإختلاف مستوياتهم الإدارية مناقشة وحل المسائل التي تخص العمل
2. الانضباط والتزام الموظفين بمواعيد الدخول والخروج للعمل
3. هناك احترام بين الموظفين وعلاقات ودية تعاونية
4. الشفافية في المؤسسة حتى في تصميم جدارات المكاتب المتكونة من زجاج
5. هناك شفرات بين الموظفين فبمجرد الإشارة يتم فهم ما لمقصود

ملحق رقم (04): دليل استمارة الدراسة قبل التحكيم .

بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر –بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم اجتماع



استمارة حول موضوع :

الثقافة التنظيمية

و دورها في تعزيز التمكين الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة دائرة جمورة – بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف

بوزيد سليمة

من إعداد

- بعلي الشريف آية

- بركاتي خولة

ملاحظة :

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه استمارة للتحكيم التي صممت لجمع المعلومات اللازمة حول موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التمكين الإداري راجيا منكم تقديم اقتراحاتكم وملاحظتكم حول كل عبارة لكم منا فائق الاحترام والتقدير.

2023/2022

أسئلة ستماراة:

محور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس :
- ذكر أنثى
2. المستوى التعليمي :
- متوسط ثانوي جامعي
3. حالة الاجتماعية :
- أعزب (اء) -متزوج (ة)
4. الفئة المهنية:
- إطار عون تنفيذ عون تحكم
5. عدد سنوات الخبرة -الاقدمية- :
- اقل من 5 سنوات -من 5الى 10سنوات -من 11 الى 15 سنة
- من 15 فما فوق

المحور الثاني: للقيم التنظيمية دور في تفعيل عملية المشاركة في إتخاذ القرارات .

6. هل يحترم مديرك وجهة نظرك في العمل ؟
- نعم
7. هل يمنحك مديرك الفرصة للمطالبة بحقوقك ؟
- يمنحك
- يمنحك
8. هل تلتزم بمواعيد عملك في المؤسسة ؟
- دائما أحيانا أبدا
9. هل يوجد تعاون بين الموظفين في إنجاز الأعمال؟
- يوجد
- يوجد
10. تسود قيم العدل بين الموظفين في :
- الخدمات اجتماعية
- توزيع المهام
- الدعم و التوجيه
11. هل يشجعك المدير على :
- العمل الفردي
- العمل الجماعي
- تترك لك الحرية في اختيار أسلوب العمل
12. هل يلجأ مديرك لطلب رأيك حول مسائل تخص العمل ؟
- دائما أحيانا أبدا

13. يشجعك مديرك على طرح الأفكار و يأخذها بعين اعتبار .
- نعم

14. هل يشركك مديرك في صناعة القرارات المتعلقة بالمهام؟
- نعم

إذا كانت الإجابة ب نعم ما طبيعة القرارات :

- طارئة

- عادية

- كل القرارات

15. ما الأسباب التي تدفع مديرك لمنحك فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات :

- لتخفيف عبء المهام على المدير

- الثقة في قدرات الموظف

- زياد المهارات الإبداعية

محور الثالث: للإجراءات التنظيمية دور في تفويض السلطة

16. هل يوفر لك مديرك المعلومات الكافية حول طبيعة العمل ؟

- يوفر

- يوفر

17. في حالة ارتكاب خطأ من طرف الموظف في العمل ما موقف المدير من ذلك :

- تنبيه شفهي

- تنبيه كتابي

- مسامحة الموظف

- إيقاف عن العمل

- أخرى تذكر

18. هل يكافئ مديرك الموظفين على انجازاتهم ؟

- نعم

إذا كانت الإجابة ب نعم عن طريق :

- الثناء على الموظف و شكره أمام الموظفين

- الترقية

- مكافئة مالية

19. هل يتابع مديرك نشاط عمالك

- نعم

20. هل الإجراءات الصادرة من مديرك يتم تنفيذها :

- دون مناقشة

- بعد مناقشة مع المدير

21. هل يمنح مديرك حرية التصرف في أداء المهام المفوضة ؟

- نعم

إذا كانت الإجابة ب نعم متى يتم ذلك :

- أثناء غيابه
- حتى في حضوره

22. يفوض مديرك المسؤوليات والمهام حسب :

- اختصاص

- الخبرة و قدمية

23. مانوع التفويض في المؤسسة؟

- في الإمضاء

- في إصدار القرارات

24. يساعدك تفويض الصلاحيات على تطوير القدرات و المهارات ؟

- نعم

محور الرابع لمنط اتصال المتبع في المؤسسة دور في تنمية وتطوير مهارات الموظفين

25. العلاقة السائدة بينك وبين مديرك تأخذ طابع:

- رسمي

- غير رسمي

- اثنين معا

26. هل اتصال بينك و بين مديرك ؟

- مستمر غير مستمر

إذا كانت الإجابة ب مستمر هل اتصال به :

- مرن

- غير مرن

27. هل اتصال و التفاعل بينك و بين زملائك في العمل ؟

- ايجابيا سلبييا

28. هل تستطيع الوصول إلى مديرك و شرح موقفك و تقديم شكاويك

- نعم

إذا كانت جابة ب نعم ماهي الوسائل التي تستعمل للاتصال بالمدير:

- مقابلة الشخصية

- اجتماعات

- عبر البريد

..... إذا كانت هناك وسائل اخرى اذكرها:

29. هل لك قابلية لإكتساب مهارات جديدة ؟

- نعم

30. هل ساعدك توسيع نطاق إشراف على تنمية مهاراتك ؟

نعم

31. ماهي أنشطة التي تراها أنها تكسبك أكبر قدر من المهارات
- اجتماعات و الندوات
 - معلومات مقدمة من قبل الإدارة
 - التحوار مع زملاء
 - التدريب و التكوين

ملحق رقم (05): دليل استمارة الدراسة بعد التحكيم

جامعة محمد خيضر – بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية و □ اجتماعية

قسم علم اجتماع



استمارة حول موضوع :

الثقافة التنظيمية

و دورها في تعزيز التمكين الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة دائرة جمورة – بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم □ اجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف:

د بوزيد سليمة

من إعداد:

- بعلي الشريف آية

- بركاتي خولة

تحية تقدير و احترام ;

في إطار التحضير لمذكرة تخرج ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم إعدادها بعنوان "الثقافة التنظيمية و دورها في تعزيز التمكين الإداري"

و نظرا لأهمية رأيكم في هذه الموضوع نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة □ استبانة بدقة فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم □ لغرض البحث العلمي فقط

ملاحظة: ضع علامة (X) في المربع الذي يناسب قناعتك

2023 /2022

أسئلة استمارة :

محور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:
- ذكر أنثى
2. المستوى التعليمي:
متوسط ثانوي جامعي ليسانس دراسات عليا
3. حالة الاجتماعية:
- أعزب (اء) -متزوج (ة)
4. الأقدمية في العمل:
- أقل من 5 سنوات -من 5 إلى 10 سنوات -من 10 إلى 15 سنة
- من 15 فما فوق
- المحور الثاني: للقيم التنظيمية دور في تفعيل عملية المشاركة في إتخاذ القرارات .

5. هل يلجأ مديرك لطلب رأيك حول مسائل تخص العمل ؟
دائماً أحيانا ابدأ
6. أثناء أدائك للعمل هل يحترم مديرك وجهة نظرك في العمل ؟
نعم لا إذا كانت إجابة ب لا لماذا
- راجع لعدم الثقة في الموظفين و قدراتهم
- راجع لشخصية المدير
- أخرى تذكر
7. ما الأسباب التي تدفع مديرك لمنحك فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات :
- لتخفيف عبء المهام على المدير
- الأمانة و الصدق
- زياد المهارات الإبداعية
- الإلتقان
8. هل يمنحك مديرك الفرصة للمطالبة بحقوقك ؟
نعم لا
9. هل تلتزم بمواعيد عملك في المؤسسة ؟
دائماً أحيانا أبدأ لا
10. هل يوجد تعاون بين الموظفين في إنجاز الأعمال؟
نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم لماذا ؟

- حل المشكلات واتخاذ قرار
- انجاز الأعمال بصورة سريعة و اقل جهد
- أخرى تذكر

إذا كانت الإجابة ب لا لماذا؟

- الخلاف و النزاعات في الآراء
- غياب ثقافة التعاون
- أخرى تذكر

11. تسود قيم العدل بين الموظفين في :

- مشاركة في اتخاذ القرار
- الخدمات اجتماعية
- توزيع المهام
- الدعم و التوجيه
- أخرى تذكر

12. هل يشجعك المدير على :

- العمل الفردي
- العمل الجماعي

13. هل يشركك مديرك في صناعة القرارات المتعلقة ببعض القضايا الإدارية ؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم ما طبيعة القرارات :

- طارئة
- عادية
- أخرى تذكر

محور الثالث: للإجراءات التنظيمية دور في تفويض السلطة

14. هل يفويض مديرك لك بعض المهام ؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم كيف

- في الإمضاء
- في إصدار القرارات
- أخرى تذكر

15. يفوض مديرك المسؤوليات والمهام حسب :

- اختصاص
- الخبرة و قدمية
- أخرى تذكر

16. ماهي المهام التي يفوضها مديرك ؟

- المهام الروتينية
- المهام التي تاخذ وقت وجهد
- أخرى تذكر

17. هل يوفر مديرك المعلومات الكافية حول طبيعة الأعمال المفوضة ؟

- نعم
-

إذا كانت الإجابة ب نعم كيف

- الوثائق والمنشورات
- اللقاءات و اجتماعات
- أخرى تذكر

إذا كانت الإجابة لا لماذا.....

18. هل يمنح مديرك حرية التصرف في أداء المهام المفوضة ؟

- نعم
-

إذا كانت الإجابة ب نعم متى يتم ذلك :

- أثناء غيابه
- حتى في حضوره

19. في حالة ارتكاب خطأ في المهام المفوضة ما موقف المدير من ذلك :

- تنبيه شفهي
- تنبيه كتابي
- عفو عن الموظف
- إيقاف عن العمل
- أخرى تذكر

20. هل يكافئ مديرك الموظفين على انجازاتهم ؟

- نعم
-

إذا كانت الإجابة ب نعم كيف :

- الثناء على الموظف و شكره أمام الموظفين
- الترقية
- مكافئة مالية
- أخرى تذكر

إذا كانت الإجابة ب لا لماذا.....

21. هل الإجراءات الصادرة من مديرك يتم تنفيذها :

- دون مناقشة

- بعد مناقشة مع المدير

22. يساعدك تفويض الصلاحيات على

- تطوير قدرات و مهارات

- تحفيزك في مجال العمل

- استقرارك الوظيفي

- واثقك للمؤسسة

محور الرابع لنمط الاتصال المتبع في المؤسسة دور في تنمية وتطوير مهارات الموظفين

23. هل هناك اتصال بينك و بين مديرك ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم ما محتوى هذا اتصال :

- حول مشاكل تخص العمل

- كيفية انجاز المهام

- لتوجه و الإرشاد

24. ما طبيعة العلاقة بينك و بين مديرك في مجال العمل :

- رسمية

- غير رسمية

- أخرى تذكر

25. ما طبيعة العلاقة بينك و بين زملائك في العمل ؟

سيئة جيدة

26. هل تستطيع الوصول إلى مديرك و تقديم شكاويك ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم كيف :

- مقابلة شخصية

- اجتماعات

- عبر البريد

- أخرى تذكر

27. هل ساهم اتصال إكسابك لمهارة للاتصال الفعال ؟

نعم لا

28. هل ساهم اتصال إكسابك مهارة ستماع ؟

نعم لا

29. هل يساعدك توسيع نطاق مهامك على تنمية مهاراتك؟

نعم

30. ما هي الأنشطة التي تراها أنها تكسبك أكبر قدر من المهارات

- اجتماعات و الندوات
- معلومات مقدمة من قبل الإدارة
- التحوار مع زملاء
- التدريب و التكوين

ملحق رقم 06 دليل المقابلة:

1. الإدارة حريصة على مواكبة أحد المستجدات التقنية المتطورة
2. تعمل إدارة المؤسسة على خلق قيم خاصة بها ،ما طبيعة القيم التنظيمية في المؤسسة
3. يتم التشاور حول السياسة العامة للمؤسسة مع الموظفين
4. تفصل المؤسسة انجاز الأعمال من طريق العمل الجماعي أو بشكل فردي ولماذا ؟
5. هل تعمل الإدارة على تزويد الموظف بكل المعلومات الإدارية المتعلقة بالمهام المفوضة
6. عند إسناد الأعمال للموظفين ما هي شروط والمعايير التي يجب أن يتلزم بها الموظفين وما طبيعة التفويض؟ وحسب ماذا يتم؟
7. يتم الاطلاع على نتائج المهام المفوضة للموظفين
8. تخصص المؤسسة ميزانية مناسبة لتدريب الموظفين
9. تستمع الإدارة إلى إقتراحات الموظفين فيما يخص الإجراءات التنظيمية وتأخذها بعين الإعتبار .
10. ما هي الأساليب المعتمدة عن ارتكاب الخطأ من طرف الموظف وما هي أساليب تحفيز الموظفين لإنجاز مهامهم بكل احتراف
11. ما نمط الاتصال المتبع داخل المؤسسة و الأكثر فاعلية
12. تخصص المؤسسة ميزانية مناسبة لتدريب الموظفين
13. ماهي الأنشطة التي تراها المؤسسة انها تساهم في تنمية قدرات ومهارات الموظفين

ملحق (07) رقم دليل استخدام برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 4603 jours.

VARIABLES= المحور_الثاني س5 س6 س1.6 س7 س8 س9 س10 س1.10 س2.10 س11 س12 س13 س1.13

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

Corrélations

		المحور_الثاني	لجوء المدير لطلب رأي موظفيه حول مسائل تخص العمل	احترام المدير وجهة نظر الموظفين في ادائهم للعمل	سباب التي تدفع المدير لمنح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	مدى منح المدير فرص المطالبة بالحقوق
المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	1	.939**	.869**	.929**	.861**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	41	41	41	12	41
لجوء المدير لطلب رأي موظفيه حول مسائل تخص العمل	Corrélation de Pearson	.939**	1	.799**	.b	.805**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	41	41	41	12	41
احترام المدير وجهة نظر الموظفين في ادائهم للعمل	Corrélation de Pearson	.869**	.799**	1	.b	.893**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	41	41	41	12	41
في حالة □	Corrélation de Pearson	.929**	.b	.b	1	.b
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.027
	N	12	12	12	12	12

قائمة الملاحق

□ أسباب التي تدفع المدير لمنح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	955**،	882**،	832**،	632*،	1	842**،
	Sig. (bilatérale)	000،	000،	000،	027،		000،
	N	41	41	41	12	41	41
مدى منح المدير فرص المطالبة بالحقوق	Corrélation de Pearson	861**،	805**،	893**،	.b	842**،	1
	Sig. (bilatérale)	000،	000،	000،	000،	000،	
	N	41	41	41	12	41	41
□ لنتزام بمواعيد العمل في المؤسسة	Corrélation de Pearson	651**،	623**،	579**،	.b	482**،	518**،
	Sig. (bilatérale)	000،	000،	000،	000،	001،	001،
	N	41	41	41	12	41	41
التعاون بين الموظفين في انجاز □ عمال	Corrélation de Pearson	765**،	759**،	705**،	.b	587**،	630**،
	Sig. (bilatérale)	000،	000،	000،	000،	000،	000،
	N	41	41	41	12	41	41
في حالة نعم	Corrélation de Pearson	743**،	515**،	268،	632*،	761**،	329،
	Sig. (bilatérale)	000،	002،	125،	027،	000،	058،
	N	34	34	34	12	34	34
في حالة □	Corrélation de Pearson	959**،	.b	.b	842*،	.b	.b
	Sig. (bilatérale)	001،	000،	000،	018،	000،	000،
	N	7	7	7	7	7	7
تسود قيم العدل بين الموظفين	Corrélation de Pearson	964**،	891**،	804**،	816**،	925**،	780**،
	Sig. (bilatérale)	000،	000،	000،	001،	000،	000،
	N	41	41	41	12	41	41
يشجع المدير	Corrélation de Pearson	521**،	379*،	266،	707*،	544**،	298،
	Sig. (bilatérale)						
	N						

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	000 ^c	015 ^c	092 ^c	010 ^c	000 ^c	058 ^c
	N	41	41	41	12	41	41
اشراك المدير الموظفين في صناعة القرارات المتعلقة ببعض القضايا الإدارية	Corrélation de Pearson	851 ^{**}	812 ^{**}	847 ^{**}	. ^b	850 ^{**}	948 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	000 ^c	000 ^c	000 ^c	000 ^c	000 ^c	000 ^c
	N	41	41	41	12	41	41
في حالة نعم	Corrélation de Pearson	880 ^{**}	759 ^{**}	. ^b	. ^b	901 ^{**}	. ^b
	Sig. (bilatérale)	000 ^c	000 ^c	000 ^c	000 ^c	000 ^c	000 ^c
	N	26	26	26	12	26	26

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

car au moins une des variables est une constante. c. b. Calcul impossible

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	7	1, 17
	Exclue ^a	34	9, 82
	Total	41	0, 100

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
826,	42

ملحق رقم : (08) قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	المحكم	رقم
جامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -	أستاذ محاضر قسم أ	بلقواس زرفة	01
جامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -	أستاذ محاضر قسم أ	نبيل حليلو	02
جامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -	أستاذ محاضر قسم أ	العبيدي صونيا	03

الحمد لله