



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين

العاملين

دراسة ميدانية في شركة توزيع الوسط للكهرباء والغاز بالجلفة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف :

إعداد الطالبتان :

الدكتور: لقبج حمزة

واصل مريم سهام
موساوي أسماء

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا

جامعة الجلفة

د. حميدة عبد القادر

مشرفا ومقررا

جامعة الجلفة

د. لقبج حمزة

عضوا مناقشا

جامعة الجلفة

د. قويدري ثامر

السنة الجامعية 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و الشكر الأول لله سبحانه و تعالى له الفضل و الحمد على توفيقنا لانجاز هذا العمل و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين و الصحابة أجمعين وعلى من اتبع الهدى الى يوم الدين.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ لقبج حمزة على قبوله للإشراف و على توجيهاته و التي كانت بمثابة نهج لنا و نشكره على معلومات التي قدمها لنا و لم يبخل علينا و على التقويم دراسة بحثنا , و نتمنى له التوفيق و السداد.

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل أساتذتنا الكرام في جميع أطوار الدراسة و الى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد فجزاهم الله عنا كل خير.

ونختم بالصلاة و السلام على حبيبنا محمد عليه أفضل الصلاة و السلام.

إِهْدَاء

بسم الله والصلاة والسلام على حبيبنا مصطفى أما بعد:

أشكر الله وأحمده على توفيقه بإتمام هذا العمل , كما أهدي ثمرته الى من كان لي حافزا للعلم والمثابرة الى أبي الغالي واصل بن واصل حفظه الله الذي لم يبخل عليا بعطفه وحنانه ودعمه المادي والمعنوي.

الى من غمرتني بلطفها ودعوتها وغذتني من حنانها وحائرة دوما عني أمي الغالية واصل سلطنة حفظها الله وأطال عمرها.

والى كل إخوتي وأخواتي سعيد,سعدية,شيماء,أسماء كانوا لي سندا في الحياة.

والى كل الأقارب وبالأخص خالتي حفصة وجدي بن علية رحمهما الله برحمته الواسعة.

وأهدي كل من علمني حرفا معلمي في المدرسة الابتدائية وأساتذتي الذين رافقوني في مشواري الدراسي.

وأشكر زميلتي التي رافقتني في هذا العمل موساوي أسماء.

أهدي هذا الجهد المتواضع.

واصل مريم سهام

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل الى :

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالدعوات الى أعلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة حفظها الله
وأطال في عمرها.

الى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني الى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي
مادام عمري.

الى أخواتي سيليا , لبنى, ليندة, فتيحة وهم سندي في الحياة وأخص بالشكر الجزيل الى من عمل معي
بكد وجد بغية إتمام هذا العمل الى صديقتي واصل سهام.

الى كل أساتذتي الكرام الذين دعموني وساهموا لإتمام هذا العمل المتواضع.

الى كل زملائي وزملاتي في الدفعة.

موساوي أسماء

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
04	1- الإشكالية
05	2- تساؤلات الدراسة
05	3- فرضيات الدراسة
06	4- أسباب اختيار الموضوع
07	5- أهمية الدراسة
07	6- أهداف الدراسة
07	7- تحديد مفاهيم الدراسة
08	8- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية
12	تمهيد
12	1 - مفهوم الثقافة التنظيمية وبعض المفاهيم المرتبطة بها
16	2- أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية
18	3- خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية
21	4- أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها
23	5- نظريات الثقافة التنظيمية
26	خلاصة
	الفصل الثالث: تمكين العاملين

28	تمهيد
29	1 - مفهوم التمكين وبعض المفاهيم المرتبطة به
33	2- أنواع وعناصر التمكين
35	3- أهمية وفوائد التمكين
40	4- مراحل تطبيق التمكين وخصائص العامل المتمكن
42	5- نظريات التمكين
47	خلاصة
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
49	أولاً: الإجراءات المنهجية
49	1- تقديم عام للمؤسسة
58	2- منهج الدراسة
58	4- مجالات الدراسة
58	5- مجتمع وعينة الدراسة
58	6- أداة الدراسة
59	ثانياً: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
59	1- خصائص عينة الدراسة
61	2- تجليل آراء واستجابات أفراد العينة
70	3- اختبار فرضيات الدراسة
73	4- نتائج الدراسة
74	5- التوصيات
75	خاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
82	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
62	معيار أداة الدراسة	01
63	نتائج الصدق التجريبي لمحور الثقافة التنظيمية	02
63	نتائج الصدق التجريبي لبعء امتلاك المعلومات من محور تمكين العاملين	03
64	نتائج الصدق التجريبي لبعء الاستقلالية وحرية التصرف من محور تمكين العاملين	04
64	معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة الاستطلاعية	05
65	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية	06
66	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور تمكين العاملين	07
66	قيم المتوسط المرجع لمقياس ليكارت الخماسي	08
67	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور الثقافة التنظيمية	9
68	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور تمكين العاملين	10
70	جدول ارتباطي بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين.	11
70	يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين	12
71	جدول ارتباطي بين الثقافة التنظيمية وبعدين التمكين	13
71	يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وامتلاك المعلومات.	14
72	يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقلالية وحرية التصرف.	15

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	59
02	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	60
03	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	61

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	يوضح أداة الدراسة	83
02	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	84

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية الى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بمدينة الجلفة وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لكونه مناسب لهذه دراسة, ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد استمارة مكونة من (22عبارة) موزعة على محورين, وقد تم تطبيق الدراسة الأساسية على عينة مكونة من (60 مبحوث), أسفرت نتائجها عن تمتع افراد العينة بثقافة تنظيمية قوية، وكذا وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وبعد امتلاك المعلومات في المؤسسة، الأمر ذاته يتعلق ببعد الاستقلالية وحرية التصرف مع وجود علاقة ارتباطية موجبة أي انه كلما زاد مستوى الاستقلالية وحرية التصرف زاد مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة. أما فيما يخص العلاقة العامة بين متغيري الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين فقد أظهرت الدراسة وجود أثر للثقافة التنظيمية على تمكين العاملين

Study Summary: The current study aimed to reveal the relationship between organizational culture and employee empowerment at the National Electricity and Gas Distribution Company in the city of Djelfa. The descriptive analytical approach was used as it is appropriate for this study. To achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of (22 phrases) was adopted, distributed over two axes. The basic study was applied to a sample of (60 respondents). Its results showed that the sample members enjoyed a strong organizational culture, as well as the existence of a statistically significant relationship between organizational culture and the dimension of information possession in the institution. The same applies to the dimension of independence and freedom of action with a positive correlation, meaning that the higher the level of independence and freedom of action, the higher the level of organizational culture in the institution. As for the general relationship between the variables of organizational culture and employee empowerment, the study showed the existence of an effect of organizational culture on employee empowerment

مقدمة



في ظل التحولات والتغيرات جديدة التي فرضتها العولمة من حرية حركة رؤوس الأموال , ومع تطور وتزايد المنظمات والمنافسة بينهم. جعل كل منظمة تسعى للاستمرار والنجاح من خلال توفير الوسائل المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات والتحديات.

من الركائز التي ساهمت على استمرار المنظمات هي الثقافة التنظيمية حيث أنها تشكل إطاراً مرجعياً وسلوكياً يهتدي بها العاملون في المنظمة وعلى اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها باعتبارها احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات حيث أنها تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة كما تساهم في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها كما تكتسي أهمية بالغة إذ تترك بصمتها على المنظمة ككل و تكتسيها سمة شخصية تتميز بها عن غيرها كما توفر سير العمل، فالثقافة التنظيمية المرنة التي تقوم على أساس تشجيع المشاركة وتمكين العاملين وتهيأ البيئة المناسبة للإبداع والابتكار على افتراض وجود علاقة تربط بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم التي تدفع العاملين إلى الالتزام والمشاركة والتعاون في تأدية المهام كما أن لها دور على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالهم , وهذا ما يتحتم على المؤسسات تبني مفاهيم وأساليب إدارية حديثة.

برز مفهوم تمكين العاملين كأحد الاستراتيجيات التي تميز المؤسسات التي تعمل على توطيد صلتها بموردها البشري عن طريق الاهتمام بالعاملين ومنحهم حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات, حيث أثار هذا المفهوم اهتمام كبير من الباحثين لما له من تأثير في مختلف الممارسات الإدارية، فكل الأنشطة داخل المؤسسة يتم القيام بها وتحقيقها بواسطة الأفراد.

وعليه فان دراستنا تمحورت حول الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين لما لها أهمية بالغة في تحقيق أهداف كل من المؤسسة و العاملين بها.

على هذا الأساس تم العمل على دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ببلدية الجلفة. لدراسة هذا الموضوع ارتأينا إبراز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين، أين قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين:

الجانب النظري احتوى على ثلاثة فصول، الفصل الأول تعلق بالإطار المنهجي للدراسة انطلاقاً من إشكالية الدراسة، فأسباب اختيار الموضوع، ثم أهمية الدراسة وأهدافها مع تحديد أهم المفاهيم وكذا المقاربة السوسيولوجية مع عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تناول موضوع الثقافة التنظيمية من حيث تعريفها والمفاهيم المرتبطة بها وأنواعها وأبعادها وخصائصها وكذا مكوناتها وأهميتها ووظائفها وكذا النظريات المفسرة لها.

أما الفصل الثالث فخصص لموضوع تمكين العاملين من حيث التعريف والأنواع والعناصر فأهميته وفوائده وكذا مراحل تطبيقه وبعض خصائص العامل المتمكن وبعض نظريات المفسرة له.

أما الجانب التطبيقي فاستعرضنا فيه تحليل البيانات ونتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والنتائج العامة وأهم التوصيات والاقتراحات، فخاتمة الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة



1- الإشكالية :

اهتم الباحثون بمفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح الأعمال و تفوقها، خاصة في الوقت الحالي الذي يتميز بالمنافسة الشديدة والتغيرات السريعة، فالثقافة التنظيمية بمحدداتها و ما تشتمل عليه من قيم، اتجاهات، معتقدات رموز و لغة تترك سمة في كل منظمة وهي ما تميزها عن باقي المنظمات الأخرى كما تعتبر عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات لأنها تحدد المعايير التي يتم من خلالها ربط أفرادها فلطالما كانت الثقافة التنظيمية موضع اهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين حيث سعا الكل جاهدا إلى إزالة اللبس حول مفهومها وأعضاء صورة واضحة له إذ هي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع باعتبارها أحد عوامل نجاح المنظمة وهي التي تجعل العاملين يشعرون بالرضا والانتماء الذي يولد لهم الولاء للمنظمة.

والثقافة التنظيمية كمفهوم لا يمكن فصلها عن غيرها من مفاهيم التي تندرج ضمن أنماط السلوك التنظيمي، وتنتمي إلى علم النفس الاجتماعي الإداري كما ترددت مؤخرا الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين في مجال الفكر الإداري و التي تتمثل غايتها في تفجير الطاقات الكامنة للموارد البشرية و توثيق العلاقة بينهم و بين المؤسسة على جميع المستويات الإدارية بما يحفزهم على المساهمة بأفكارهم الإبداعية والإبتكارية، فهذا المدخل يقوم على الفلسفة جديدة قوامها منح صلاحيات أكبر للعاملين لما يرتقي لهم لدرجة تحمل المسؤولية نجاح أو فشل المؤسسة و مصدر هذه القوة يكمن في المشاركة بالمعلومات والمعروفة من خلال الاتصال التنظيمي الفعال و كذا تدريبهم و تحفيزهم لتقديم الأفضل، بما أن الثقافة التنظيمية تتطور مع مرور الوقت وأنها تتمتع بقابلية التغيير فيجب تكييفها و تنميتها بما يسمح بإيجاد الأرضية خصبة لتجسيد مفهوم تمكين العاملين في المؤسسة.

لا يزال موضوع تمكين العاملين يتعامل معه بنوع من الحذر و الشكوك في المؤسسات الجزائرية و إن كانت تتفاوت درجة ممارسة من مؤسسة إلى أخرى حسب الثقافة التنظيمية السائدة فيها التي تعد بمثابة الإطار العام الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل ممارسة هذا المفهوم وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الثقافة التنظيمية و علاقتها بتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة، وهذا ما دفعنا إلى طرح

الإشكالية الرئيسية التالية : هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و تمكين العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز؟

للإجابة على الإشكال الرئيس تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- هل تؤثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين ؟

- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و امتلاك المعلومات في المؤسسة ؟

- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الحرية و استقلالية التصرف بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز ؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بمدينة الجلفة.

الفرضيات الجزئية:

- تؤثر الثقافة التنظيمية على امتلاك المعلومات.

- تؤثر الثقافة التنظيمية على الاستقلالية وحرية التصرف.

3-أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي للمواضيع ذات الطابع الثقافي عموما ويحكم التخصص حاولت ربطه بتمكين العاملين بالمؤسسة؛

- اعتبار أن المورد البشري من أهم عنصر مؤثر في أداء المؤسسة مقارنة بغيره من بعض الموارد؛

- لفت انتباه المسيرين و الباحثين نحو حساسية و قيمة هذا الموضوع وفتح مجال أكثر للبحث فيه؛

- طموحنا العلمي لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين و تطوير معارفنا حول الموضوع؛

- ميول الشخصي لدراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين وإعطائها طابع سوسيولوجي.

الأسباب الموضوعية:

- التعرف على مدى مساهمة الرواسب الثقافية للمؤسسة في تشكيل العاملين؛
- الاهتمام بسلوكيات العمال التي يكتسبها داخل المؤسسة؛
- التعرف على تأثير المحيط الثقافي على تمكين العمال؛
- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل؛
- غياب الثقافة التنظيمية في الكثير من المؤسسات و تعرضها للفشل و الإفلاس؛
- ضرورة التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة السائدة في المؤسسات و تأثيرها على تمكين العاملين في المؤسسة.

4- أهمية الدراسة:

- اعتبار الثقافة التنظيمية ضرورة لتحقيق التكيف و مسايرة كل المستجدات و التأقلم مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية؛
- كما أن أهمية الموضوع تكمن في أهمية ودور الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة ؛

- كون الثقافة التنظيمية تساعد على فهم تحديد سلوك الأفراد؛
- الموضوع يلقي الضوء على أحد أهم المتغيرات التنظيمية و هي الثقافة التنظيمية وكيف تحدد و تحسن علاقة العامل بمحيطه المهني من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تسليط الضوء على أسباب نفور الأفراد من الأعمال الرسمية بالمنظمة؛
- التعرف على الأبعاد الأساسية المكونة لفاعلية المنظمة ومدى تأثيرها بأبعاد الثقافة في ضوء نمط العلاقة بينهما.

5- أهداف الدراسة:

- التعرف على نمط الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من خلال المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز من خلال أبعادها؛
 - الكشف عن طبيعة العلاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية وتمكين؛
 - تشخيص واقع تبني المؤسسة لمفهوم التمكين وتحديد مدى توافر المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها؛
 - العوامل المؤثرة على تحديد الثقافة التنظيمية؛
 - الكشف عن العلاقة بين الاتجاهات التي يحملها الفرد نحو المنظمة وتمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز؛
 - تقديم وصف نظري لمتغيرات البحث الثقافة التنظيمية وأهميتها و خصائصها و عناصرها فضلا عن تمكين العاملين؛
 - التعرف على أهم الأبعاد و المؤشرات المكونة لكل من الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين؛
 - تقديم نموذج نظري علمي يساعد الأجيال الأخرى على فهم الثقافة التنظيمية؛
 - التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين مدير المؤسسة و العاملين بها؛
 - معرفة نوع التأثير الموجود بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين).
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة:**

أولاً: مفهوم الثقافة: هي كل إنتاج إنساني الذي أبدع فيه البشر عبر أجيال متتالية، حيث ترسخت عن طريق الممارسة و التكرار وأصبحت تعبر عن شخصية كل مجتمع أو جماعة أو تنظيم بل أصبحت هوية بالنسبة لهم.

ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة التي تقوم على المشاركة في اتخاذ القرارات والحرص على احترام الوقت وتقديم الحوافز، وتطبيق القوانين والتشريعات وذلك بغية تنظيم العمل وجعل المؤسسة مميزة

ثالثاً: مفهوم التمكين: هو القدرة على الفعل والانجاز بإتباع أسلوب هادف إلى تحقيق الأهداف واستغلال الخبرات و الكفاءات بما يخدم كل المستويات الوظيفية.¹

¹ - علوي بشرى، إستراتيجية تمكين العاملين وفاعليتها في تفويض السلطة، دراسة ميدانية ببلدية النشامية -ولاية قالمه-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمه، 2019 - 2020، ص12.

رابعاً: مفهوم تمكين العاملين: هو إخراج قدرات العامل وكفاءته ومنحه درجة مناسبة من حرية التصرف ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة والوصول الى تحقيق أهداف المنظمة.

خامساً: مفهوم المؤسسة: هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات ، و روابط مع أعوان اقتصادية أخرى ، تتداخل معها في مختلف الأسواق.¹

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة البشير جندي (2017-2018)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين لدى عينة من عمال مجمع أنابيب.

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج، اعتمد الباحث على استمارة تتضمن 47 عبارة موزعة على 3 محاور، تم توزيعها على عينة حجمها 40 مستجوب.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و تمكين العاملين، في حين وجود علاقة بين المتغيرات السوسيوديمغرافية والثقافة التنظيمية تعزى لكل من المستوى التعليمي والخبرة المهنية.

الدراسة الثانية: دراسة الدكتوران كيسي مسعود، دايرة عبد الحفيظ (2017)، الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين.

هدفت الدراسة الى تشخيص أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين في مؤسسة أرسلو مثال الجزائر، ولهذا الغرض تم الاعتماد على استمارة مكونة من 294 عامل أي ما نسبته 30% من المجتمع المدروس.

أشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر ايجابي ضعيف للثقافة التنظيمية على تمكين العاملين.

¹ - ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، 2010-2011، ص 4.

الدراسة الثالثة: دراسة إبراهيم عبد القادر محمد (2015/2014), قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية.

تهدف هذه الدراسة الى قياس درجة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة في شركة الاتصالات الأردنية (أور انج), وقد تم تصميم استمارة وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة مكونة من 725 عاملين وتم توزيعها على عينة مكونة من 215 موظف وموظفة من العاملين في الشركة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة الارتباط بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة في شركة أور انج.

الدراسة الرابعة: دراسة فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح (1437 هـ -2016 م), تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

هدفت الدراسة الى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية ومدى دوره في تحقيق أهدافها الإستراتيجية, وتم اعتمادها على المقابلة والاستبيان كأداتان لجمع البيانات والمعلومات , لقد تم اعتماد على استمارة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها 320 من مجتمع الأصلي البالغ عدده 1069 موظفا في الجامعة.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية : التزام الجامعة بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بدرجة متوسطة وفق آراء المبحوثين, ووجود دور مهم لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

الدراسة الخامسة: دراسة Karim JazaeriShooshtri,SajjadRajati (2016),

Exploring the Effect Organizational Culture on Job Satisfaction

تهدف الرسالة الى إلقاء نظرة أعمق على تأثيرات الثقافة التنظيمية ومختلف أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة نامفاران للاستشارات الهندسية(شركة المديرين), وقد تم اختيارها كإستراتيجية للبحث, النهج الذي تم اعتماده هو النهج النوعي الاستكشافي, ونهج تحليل البيانات ليكون استقرائيا, وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة واضحة بين السمات ولا يمكن افتراض أبعاد الثقافة التنظيمية وأوجه الرضا الوظيفي، ويمكن أن تلعب دورا هاما في زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة نلاحظ أنها أجريت هذه الدراسات في بيئات مختلفة حيث تشترك هذه الدراسات في بعض الخصائص الأولية للمجتمع البحث مثل الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وكما تختلف في المنهج المعتمد وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة، وبعد الاطلاع على نتائجها أنها تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين ولقد ساعدت الدراسات السابقة في صياغة الإطار الميداني.

الفصل الثاني:
الثقافة التنظيمية



تمهيد:

لا تزال الثقافة الظاهرة الأكثر محورية والجاذبية في اختلافات الرأي وتحديد فروقات الفردية والجماعية بين التجمعات البشرية منذ أن اهتم الباحثون بدراساتها، خاصة بعد تطور المجتمعات وظهور المؤسسات الاجتماعية أو تشكل المجتمع من خلال التنظيم، وقبل تقديم تعريف الثقافة التنظيمية نشير أولاً إلى مفهوم الثقافة بصفة عامة والتي يمكن تعريفها بأنها القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري، المادي، التعليم، الأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل النمو الاقتصادي والاجتماعي.

1/ الثقافة التنظيمية وبعض المفاهيم المرتبطة بها:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

أ- مفهوم الثقافة:

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم التي يكثر الحديث عنها في الوقت الحاضر فقد أصبح يتردد على الألسنة بغض النظر عن مدى إدراكهم لدلالاته اللغوية و الفكرية و الأمر الذي اتفق عليه في شأنها أن لكل إنسان ثقافة مميزة و كذلك المجتمع فبمفهومها العام تعتبر اللبنة الأساسية لطرائق التفكير و في هذا الإطار نجد تعريف " مالك بن نبي" الذي يعرفها بأنها: طريقة سلوك الفرد و تصرفه أمام مشكلات الحياة و يخضع ذلك السلوك إلى العلاقة المتبادلة التي تحدد سلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع كما تحدد أسلوب الحياة بأسلوب الفرد¹.

عرفها عبد الكريم بكار بأنها مجموع العناصر و المؤثرات التي تطبع سلوك الفرد و توجهه بطريقة لا شعورية و من العناصر الأساسية التي تكون الثقافة: العقائد و الأخلاق و الفنون و المنطق العملي و الصناعات و العادات و التقاليد و الأفكار و يعرفها العالم

¹ - رشيد زرواتي، تنمية الثقافة و الثقافة التنظيمية (إشكالية في تنمية بالبلدان المختلفة)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2015، ص53

الأنثروبولوجي البريطاني " إدوارد تايلور" بأنها: ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون والعادات و كل القدرات و العادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضو في المجتمع¹.

ويعرفها (بواس) "Boas" على أنها كل مظاهر العادات الاجتماعية في جماعة ما وكل ردود أفعال الفرد المتأثرة بعادات المجموعة التي يعيش فيها وكل المنتجات الأنشطة الإنسانية التي تحدد تلك العادات².

ب/- مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت واختلقت التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية بتعدد و اختلاف آراء الكتاب والباحثين و من بين أهم هذه التعاريف نذكر ما يلي:

لقد عرفها البعض على أنها: نظام القيم و المعتقدات المشتركة التي تنمو و تتطور داخل المنظمة و توجه سلوك الأفراد العاملين فيها³.

وعرفها فريق آخر من الباحثين أن الثقافة التنظيمية: هي مجموعة أشياء التي تتشكل من العقيدة، الفلسفة، القيم، المعتقدات، طرق التفكير و المعايير التي تجمع أفراد التنظيم⁴.
ويقصد بها أيضا:

هي مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات والإيديولوجيات والفلسفات والاتجاهات و طرق التفكير المشتركة التي يتبناها
لمنظمة و تحكم سياستها، و طريقة إنجاز مهامها، وأسلوب
عملها وعلاقاتها بعملائها والتي تنعكس على سلوكيات وتصرفات العاملين بها⁵.

¹ - رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 51، 52.

² - عباس سمير، ثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 99.

³ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو، ط3، دار الثقافة، عمان، 2000، ص 166.

⁴ - محمد الصيوفي، التطور التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2007، ص 227.

⁵ - عادل عبد العزيز السن، دور الثقافة التنظيمية و العدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، دار المنظومة، الشارقة،

2016، ص 324.

وتعرفها

"نجويوسفجما لالدين": بأنها المخزون والحيفياذاكرة كمركب كلينموتراكميكون منمحصلة المعارفوالعلوموا لأفكار والمعتقداتوالآدابوالفنونوالأخلاقوالقوانينوالأعرافوالتقاليدوالمدركاتالذهنية والحسية والموروثاتالتاريخيةواللغويةالتي تسوغفكرة لإنسانوتمنحهاقيما لاجتماعية¹.

ويعرفها "كيرت لوين": على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك بها أفراد المنظمة أو وحدة معينة و يستخدمونها في توجه سلوكهم و مشكلاتهم².

ومن خلال ما تناولناه سابقا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة من خلال جملة من المعايير وذلك من أجل سلوك أفراد وضمان الإستقرارالتام للمؤسسة بغية لتحقيق أهدافها.

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية:

يرتبط مفهوم الثقافة بعدة مفاهيم تعتبر الأركان الأساسية في تكوينه و منها مايلي:

1- مفهومالقيم:تعرف القيم على أنها معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات و بالتالي تعتبر قيما للمنظمة نفسها.

يعرفها الأمريكي روكيتش بأنها: اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختياري هدف آخر متاح.³

¹-نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر،مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، العدد الثالث، ج1، يوليو2014،ص580.

²-أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان،ط2014،1،ص66

³- مرزوق فاتح، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لشركة مغرب بايب بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،2017-2018،ص9.

2- مفهوم الأخلاق: مفهوم الأخلاق مرتبط بالضوابط السلوكية للإنسان حيث تحدد له جوانب الخير و الشر.

وهي تعبر عن مجموعة من القيم التي ينشأها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم و أدائهم لأعمالهم.¹

3- مفهوم الفلسفة: يشير مصطلح الفلسفة إلى علم القوانين العامة للوجود و شكل من أشكال الوعي الاجتماعي يتجسد في علاقة الفكر بالوجود و الوعي بالمادة. أوهي ذلك النظام الفكري الذي يهيمن على المنظمة و يبلور شخصيتها و يميز سلوكها عن المنظمات الأخرى.

وتحمل فلسفة المنظمة رسالة واضحة و نظاما للقيم يعتمد عليه في تحديد أهداف المنظمة وسياستها و قواعد عملها بالإضافة إلى الصورة الخارجية للمنظمة.²

4- مفهوم التنظيم: يعرف تالكوت بارسونز: التنظيمات على اعتبار أنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة.

يعرف أميتاي أنزيوني: التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين.

3

¹ - زناتي فريحة، نوراتي منال، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العمال داخل المؤسسات دراسة ميدانية - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - الوكالة التجارية حاسي ببح-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة الجلفة، 2018-2019، ص24.

² - مرزوق فاتح، مرجع سابق، ص8.

³ - فطحيزة عمار ياسين، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019، ص14

2/ أنواع أبعاد الثقافة التنظيمية:

أ- أنواع الثقافة التنظيمية:

نظرا معين لحدثة دراسة الموضوع فإن تصنيف الثقافة التنظيمية ما يزال لم يضبط بعد بمعيار باستثناء درجة تأثيرها على العمليات التنظيمية و سلوك التنظيمي للأفراد و من أنواعها نذكر ما يلي:

1- الثقافة التنظيمية من حيث التأثير: وتعني قوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة الأعضاء التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية فكلما كانت استجابة أعضاء التنظيم فعالة و إيجابية كلما دل على درجة قوة الثقافة و تأثيرها في حياة المنظمة.

2- الثقافة التنظيمية من حيث النموذج السائد: و قد صنفنا إلى أربعة نماذج تخضع إلى معايير السلوك التي يقوم بها أفراد المنظمة في كل المستويات الخاصة بالإدارة العليا و غيرها من العمليات حيث تتمثل هذه النماذج في النموذج العلمي، النموذج القانوني، النموذج الاستحقاق، النموذج التطوري.¹

3- الثقافة التنظيمية من حيث نمط التسيير: ويمكن تصنيفها إلى ثقافة تسلطية و هذا ما يتماشى مع نظرية لـماجر يا جور حول النمط القيادي و الثقافة الديمقراطية وهي تتناسب مع نظرية لأين يكون الأفراد يتمتعون بنضج كبير.

4- الثقافة التنظيمية من حيث الفعالية: ويمكن تصنيفها إلى ثقافة ديناميكية وثقافة سلبية.

5- الثقافة التنظيمية من حيث المناهج: يمكن تصنيفها إلى هيكلية أو تفسيرية فالأول يركز على الصلة بين الثقافة و الهيكل التنظيمي.²

كما يوجد أيضا عدة أنواع للثقافة التنظيمية،

حيث تختار المنظمة إلأخر باختلاف وتعدد معايير التقسيم المتبعة وهي:

¹- عباس سمير ، مرجع سابق ، ص ص 136-137.

²- عباس سمير ، نفسه ، ص 141.

1/الثقافة القوية: هي تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه و تؤثر على سلوكياتهم، و يمكن الإشارة أيضا إلى ثقافة المنظمة بأنها قوية في حالة كونها تنشر و تحظى بالثقة و القبول من جميع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير، وهي الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة و تعتمد الثقافة القوية على عنصرين هما:¹

أ - الإجماع (**consensus**) أو مبداء المشاطرة (**sherdness**): لنفس القيم و الاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء و القيم و المعتقدات الحيوية في الثقافة المنظمة و مشاركة واسعة لنفس القيم و يتوقف ذلك على العاملين.

ب - الشدة (**intensit**): ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية وتزداد الثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة و قوة تمسك العاملين بالقيم و الاعتقادات الحيوية.

2/الثقافة الضعيفة: هي عكس الثقافة القوية حيث أنها لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة و بالتالي يجد العمال صعوبة في الانسجام مع المنظمة أو أهدافها و قيمها.²

ب/أبعاد الثقافة التنظيمية:

1/المبادرة الفردية: individuelinitive أي المساحة الحرة الممنوحة للأفراد ودرجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.

2/التسامح مع المخاطر: risk tolerance إلى أي مدى تشجيع المنظمة موظفيها لكي يكونوا اجرائيين و مبدعين و مخطرين مع ما في ذلك من المخاطر من فشل أو نجاح الأفكار الابتكارية الجديدة.

¹- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص268.

²- فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص ص 154 , 155.

3/التوجيه: **direction** دور المنظمة بوضع أهداف و توقعات أدائية واضحة للعاملين ليسيروا عليها.

4/التكامل: **integration** إلى أي مدى تشجع المنظمة الوحدات للعمال بشكل منسق وتدعم روح التعاون.

5/دعم الإدارة: **management support** ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة و مساعدة و دعم ومؤازرة لمؤوسهم.

6/الرقابة: **control** ما هو حجم الرقابة على العمال و ما مقدار الإشراف المباشر لإسراف على الموظفين و ضبط سلوكهم.

7/الهوية: **identity** ما مدى ولاء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.

8/نظام الكفاءة: **rewardsystem** ما هي الكيفية التي يتم توزيع المكافأة (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين.

9/التسامح مع الصراع (النزاع): **conflict tolerance** هل أنماط الاتصالات هي تقليدية أي بالتسلسل الوظيفي من أعلى لأسفل أم يمكن أن يكون هناك اتصالات غير رسمية أم قد تكون اتصالات شبكية أي على مستوى أفقي بين العمال وبعضهم البعض.¹

3/خصائص و مكونات الثقافة التنظيمية:

أ/خصائص الثقافة التنظيمية:

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم و هي:

1-نظام مركب: حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل جانب المعنوي و جانب سلوكي و إضافة إلى جانب مادي.

¹-فاطمة دريدي , مرجع سابق , ص 134.

2- **نظام متكامل:** فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من ثم فأبي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3- **نظام تراكمي (مستمر و متحصل):** حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة و يتم تعليمها و توريثها عبر أجيال عن طريق التعلم و المحاكاة.

4- **نظام مكتسب متغير و متطور:** فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه و لا تنتقل بطريقة بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.

5- **التكيف :** تتصف بالمرونة و الندرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان و حاجته و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.¹
إضافة إلى هذه الخصائص نجد:

. الانتظام في سلوك و التقيد به نتيجة التفاعل بين الأفراد فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات و عبارات و طقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام و التصرف.
. المعايير هناك معايير سلوكية فيما تتعلق بحجم العمل الواجب انجازه.
. القيم المحكمة يوجد قسم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عض. فيها الألوان بها مثل جودة عالية نسبة معدنية من الغياب والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- الفلسفة لكل منظمة سياستها الحاصلة في معاناة العاملين والعملاء.
. القواعد هي عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة وتختلف في شدتها من المنظمة الى أخرى.²

ب/مكونات الثقافة التنظيمية:

نقصد بها كيف يمكن لنا أن نعرفها أو نحددها أو ماهي مظاهرها إن كانت لها مظاهر فالمكونات تشمل المحددات و المؤشرات أو المظاهر و التي منها ما يتعلق بالبيئة المادية

¹-عباس سمير، مرجع سابق، ص ص 133 ، 134.

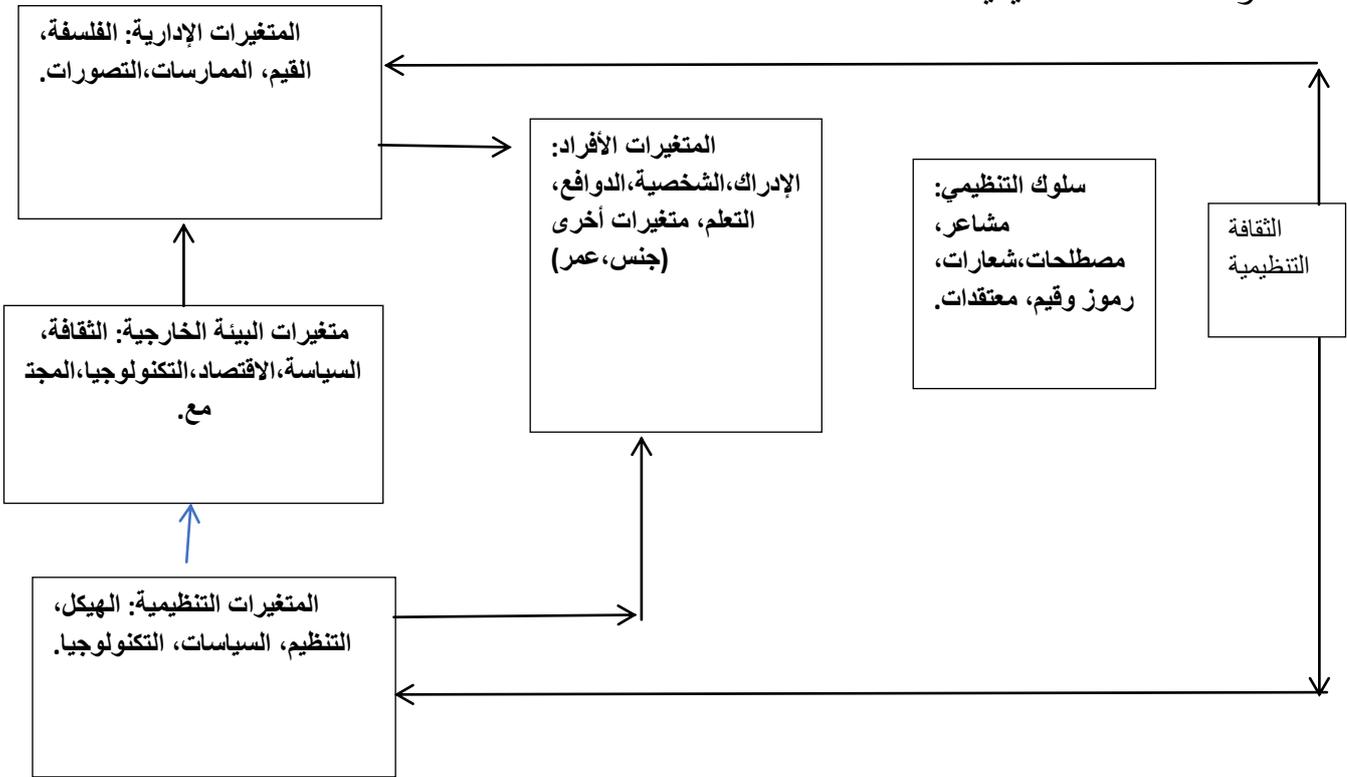
²- نجاة قريشي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 30، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سبتمبر 2017، ص 432

للمنظمة من هياكل و أبنية و مكاتب و أثاث و غيرها أو البيئة الرمزية من خلال الرموز و الطقوس و المراسيم و اللغة الفنية.¹

فمكونات الثقافة التنظيمية لها جانب مادي ظاهر وجوانب لامادية ضمنية غير ظاهرة لكن كلها لها علاقة حاسمة على سلوك الفرد في المنظمة.

حيث يصبح لها معنى نفسي واجتماعي يكون قيم و اتجاهات و معتقدات تصبح راسخة مع مرور الزمن و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي.²

مكونات الثقافة التنظيمية:



المصدر: عباس سمير، الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير في المنظمات , ص 126

¹-عباس سمير، نفسه، ص124.

²-نفسه , ص 126.

4/ أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها:

أ- أهمية الثقافة التنظيمية :

تكمن أهميتها في الأوجه التالية:

- 1- تعتبر الثقافة التنظيمية الدليل على إدارة العاملين، فهي تشكل لهم النموذج و السلوك الداخلي و العلاقات التي يحب إتباعها من قبل أفراد المنظمة.
- 2- تمثل ذلك الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة و ينظم أعمالهم فيها و إنجازاتهم و علاقاتهم.
- 3- لا يؤدي العاملون في المنظمة أدوارهم بشكل فردي أو حسب ما يرغبون و إنما في إطار تنظيمي واحد و من هنا فإن الثقافة بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية فهي التي تحدد للعاملين السلوك الوظيفي.
- 4- تعتبر الثقافة التنظيمية هي التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- 5- تعتبر الثقافة القوية عنصراً فاعلاً مساعداً للإدارة في تحقيق أهدافها و طموحاتها.
- 6- تسهيل الثقافة القوية مهمة الإدارة و المديرين، فلا يلجؤون إلى إجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب.
- 7- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات مميزة كالإخلاص في العمل و قد تكون هذه الثقافة ضارة إذا كانت تؤكد على العمل الروتيني.
- 8- ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استقطاب العاملين المناسبين.
- 9- تعتبر عنصراً مهماً يؤثر على التغيير في المنظمة و استطاعتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- 10- تحتاج إلى جهود واقعية تقويها و تحافظ على إستقرارها و رسوخها في أذهان العاملين و ضمائرهم و أتباعهم.¹

¹ -رياض أبازيد، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين، دراسة ميدانية في وزارة التربية و التعليم في الأردن سنة 2015، ص 100.

كما للثقافة التنظيمية أهمية و تتجلى في:

- 1- بناء إحساس بالتاريخ (his tiory): فالثقافة ذات جذور عريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة.
- 2- إيجاد الشعور بالتوحد (oneness): حيث توحد الثقافة سلوكية و تغطي معنى للأدوار و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء المتميز.
- 3- تطوير إحساس بالعضوية و الانتماء (membeship): تعزز هذه عضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و توضح جوانب الاختيار الصحيح و تدريبهم و تطويرهم.
- 4- زيادة التبادل بين الأعضاء (exchange): و يأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة.
- 5- تعمل على توسيع الأفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتغيير الأحداث والأنشطة في صونه.¹

ب/وظائف الثقافة التنظيمية:

. تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على الهوية الجماعية ذلك إنها أداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين وتساعدهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد واللوائح الغير الرسمية والتي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة ومن الأوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية أنها:

. تعطي الأفراد المنظمة هوية تنظيمية: حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم بمنحهم شعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدا، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط2، دار المسيرة، عمان، 2015، ص 155.

. تسهيل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع بالالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة.

. تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم إذ توفر مصدرا في المعاني المشتركة.

. تحقق التأمل بين العمليات الداخلية للمنظمة بما يمكنها من النمو والاستمرار و البقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد ذلك بإيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم.

. تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة و احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

. تحقيق أهداف و رسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.¹

5. نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر الثقافة التنظيمية وتتمثل في ما يلي :

1نظرية المؤسس أو الرمز: ومفادها أن المؤسس الأول الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، وفلسفته ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يخلق نوعا ما من الرمزية بينه وبين الأعضاء بمعنى أن يصبح الرموز الحقيقيين للثقافة التنظيمية السائدة.

2. نظرية المستويات: في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح هذا من خلال (الدين، المعتقدات، الأعراف،

¹ - شهيدة هدى، بوسهمينا محمد، أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية مجلة البديل الاقتصادي، العدد السادس، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، ص240.

اللغة، الطقوس، وأنماط الحياة وغيرها...) ثم انتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة ويتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة. والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا هو المستوى الثالث ويتم ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار جانبية داخل أفراد المنظمة.¹

3. نظرية القيم : تنظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها تتضمن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى العمال الذين يتبنون تلك الثقافة وفق أويلر فإنه توجد بكل ثقافة مجموعة من القوى التي يؤكد من خلالها أفراد الجماعة على أهمية ثقافتهم كما تسيطر هذه القوى على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية

4- نظرية روح الثقافة: يرى أصحابها بأن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص و السمات المجردة والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية كما تسيطر تلك الروح على القادة و العمال في المنظمة أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أعضاء الجماعة التنظيمية.²

5- نظرية التفاعل مع الحياة: تقوم هذه النظرية على أنه لكل أفراد تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم أي أن لديهم خارطة إدراكية خاصة يقومون على أساسها جميع المعطيات كما يختلف أسلوب النظر إلى الحياة عن أسلوب التفكير فالأول يتمثل في الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء و الأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية.

¹-بوعبداللوية وداد، بوشناق فاطمة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل، مذكرة مقدمة لاستكمال لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2020 ، 2021، ص 25.

²- العيد عماد، نور الدين بوعشة، ثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة يحي فارس، المدينة، ص452

- 6- نظرية سجية الثقافة : تقوم هذه النظرية على فكرة الخبرة المكتسبة التي يمنحها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة كأنها تعبر عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة مشاعر و عواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرات.¹
- ويرى لينتون أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين وأن دور الفرد المهني و مكانته الاجتماعية يرتبطان لمجموعة من العوامل تتعلق ب:
- البيئة الأسرية باعتبارها مؤسسة الأولى لنقل الثقافة.
 - البيئة الاجتماعية الثقافية و التي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات، التقاليد، القيم، المعرفة).
 - الأشياء ذات القيمة أو المهنية و معايير السلوك.²

¹ - العيد عماد، نور الدين بوعشة، مرجع سابق، ص , 451.

² - نفسه، ص452.

خلاصة:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموع القيم و المعتقدات و الأعراف التنظيمية المشتركة، و التي تعكس ثقافة المجتمع و بيئة النشاط الذي تعمل في وسطه المؤسسة، كما تجسد القيم و المعتقدات الأساسية للمؤسسين و توجهاتهم و طبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، و هي تتجسد في جملة من المؤشرات المادية و اللغوية و السلوكية و التي تسمح في مجموعها بمنح خصوصية للمؤسسة و لأفرادها و تميزها عن غيرها من المنظمات.

فالثقافة بذلك توفر إطار تنظيمي لتوجيه السلوكات و تحديد قواعد العمل و معايير الأداء الواجب الالتزام بها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما تساعد على تشكيل هوية خاصة للمؤسسة، و تعتبر كمتغير في تحديد الإستراتيجية اللازمة لها لضمان التكيف مع المحيط، في تقريبها للواقع مساعدتها الاستغلال الفرص و تجاوز العقبات.

رغم ذلك يمكن للثقافة أن تشكل عائقا في وجه التغيرات و التطورات التي تريد المؤسسة إحاقها بأهدافها و رسائلها و ذلك عندما تكون القيم المشتركة للأفراد لا تتوافق مع تلك التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة وزيادة فعالية المؤسسة وتحسين مستويات أدائها.

الفصل الثالث :

تمكين العاملين



تمهيد:

في ظل المتغيرات المتسارعة لبيئة العمل و المنافسة المتزايدة على كافة الأصعدة، أصبحت المنظمات تسعى إلى تبني استراتيجيات حديثة و فعالة من أجل ضمان استمراريتها و مواكبتها لمتغيرات البيئة. من بين هذه الاستراتيجيات الحديثة نجد إستراتيجية التمكين التي تهدف إلى تثمين المورد البشري في المنظمة من خلال إعطائه فرصة أكبر للمبادرة و الإبداع و تحمل المسؤولية، وفي هذا الفصل سنحاول إيضاح ماهية إستراتيجية التمكين من خلال التطرق إلى مفهوم التمكين، تليه أنواع التمكين وعناصره، ثم أهمية و فوائد التمكين، فمراحله وأهم خصائصه.

1/ مفهوم التمكين وبعض المفاهيم المرتبطة به:

أولاً: مفهوم التمكين:

أ/- التمكين لغة:

بالعودة إلى المعجمات يلحظ أن الأصل اللغوي و لهذه المادة (م،ك،ن)يعتوره مجازان متقاربان متلازمان أو لنقل إن أحدهما نتيجة للآخر.

أما الأول فهو معنى الثبات و الرسوخ و أما آخر فهو المنزلة الرفيعة و السلطان و القدرة، و(مكن فلان عند الناس يمكن مكانة: عظم عندهم فهو مكين، و الجمع مكناء،(.....)وتكمن عند الناس: علا شأنه،والمكانة: المنزلة و رفعة الشأن) و المكنة:التمكن،تقول العرب: إن ابن فلان لذو ممكنة من السلطان :أي ذو تمكين، و الاسم المتمكن: ما يقبل الحركات (الثلاث)لرسوخه في الاسمية.

وأما التمكين على صيغة المصدر فيحمل فضلا عن تلك المعاني معنى التوكيد، فهو مصدر الفعل المضعف(مكن) و بدأ يجوز القول إن التمكين يمتد يطلب نحو معنى الاستقرار المؤكد الراسخ و يحمل في طياته معنى التوكيد.

وينتقل في هذا السياق إلى الاستخدام القرآني لمادة (مكن)مع التأكيد على الاستعمال القرآني لصيغة المصدر (التمكين)من خلال فعله المضعف،ليستبان أن القرآن الكريم أضاف ظلا جديدا للمفردة، هو القدرة على التصرف (مكنه تمكيناً:ثبته ووطده و يقال مكن فلانا في الشيء: جعله متسلطاً عليه يتصرف فيه،و تتطلق يده فيه).

وبين المفسرون في هذا الجانب أكبر، ففي قوله تعالى: ﴿ولقد مكناكم في الأرض و جعلنا لكم فيها معاش قليلاً ما تشكرون.¹

¹ - حذيفة تقي الدين الخطيب ، التمكين أسسه و أساليبه (دراسة بلاغية تطبيقية)، ط1، أبو ظبي ، هيئة أبو ظبي للثقافة و التراث ، دار الكتب الوطنية ، 2009، ص ص 13، 14.

و التمكين في اللغة الإنجليزية كما يظهر في عدد من القواميس غالبا ما يتم ربطه بمفهوم التفويض حيث يكون التعريف المقابل للكلمة freedom to do something empower "منح أحد السلطة الرسمية أو الحرية في عمل شيء ما".¹

ب/- التمكين اصطلاحا:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين و الكتاب على تعريف محدد باعتبار أن هذا الموضوع مازال خاصبا وقابلا للتحليل والتشخيص العلمي ونعرض فيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالتمكين: يعرف (ماروف 1488): التمكين على أنه: "القدرة على ممارسة الفرد لمهمته بثقة تامة والإسهام في الصياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل"، وهنا نجد أن هذا التعريف يجعل من التمكين مرادفا لتحقيق الذات مهنيا.²

أما دوف (1992) doft فقد وصف التمكين بأنه: "محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المؤسسة" وعبر عنه كذلك بأنه: منح أفراد العاملين القوة و الحرية والمعلومات لصنع القرارات و مشاركة في اتخاذها.³

و التمكين في اصطلاح علم البديع: التمكين في هذا الإطار: "أن يمهد الناثر لسجعة فقرته، أو الناظم لقافية بيته تمهيدا تأتي به القافية متمكنة في مكانها، مستقرة في قرارها، غير نافرة ولا قلقة ولا مستدعاة بما ليس له تعلق بلفظ البيت و معناه بحيث أن منشد البيت إذا سكت دون القافية أكملها السامع بطباعه بدلالة من اللفظ عليها"، ومن الأمثلة التي ضربوها من الشعر قول أبي الطيب.⁴

يامن يعز علينا أن نفارقهم. وجداننا كل شيء بعدكم عدم.

¹ - جمال أندروس وعادل سالم , معانية ,الإدارة بالثقة والتمكين , الأردن , عالم الكتب الحديث , ط 1 , 2008, ص 47.

² - حذيفة تقي الدين , نفسه , ص 47.

³ - عادل البغدادي و رافد الحدراوي , الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي , دار الصفاء للطباعة والنشر , ط 1 , عمان , 2013, ص 131.

⁴ - حذيفة تقي الدين , نفسه , ص 15,16.

وبالنظر إلى التعريفات التي تم ذكرها للتمكين ضمن تعريف المتغيرات نجد أنه يتمثل في تحرير الموظف من الكثير من القيود الوظيفية التقليدية و خصوصا تلك التي تحدد من حرية التصرف و هو الأمر الذي يعود للمؤسسة نفسها و إدارتها فإذا كانت إدارة المنظمة ترعى وتشجع عملية التمكين الموظفين فيتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح لأفراد بممارسة كفاءتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، ويرى الباحث أن عملية التمكين يمكن تصويرها على شكل معادلة ذات طرفين هما إدارة المنظمة وموظف كما يلي: إدارة ممكنة +موظف قابل للتمكين = نجاح عملية التمكين.¹

ويعرفه ألكبيسي على أنه منح العاملين القوة و الحرية و المعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذ القرارات.²

كما عرفه أيضا عبد الوهاب: بأنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات و حل المشكلات و التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.

ويعرف الدوري وصالح التمكين بأنه: العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة،المهارات،الحرية،الثقة،وصلاحيات اتخاذ القرارات التي تساعدهم لاكتساب المهارات واستخدام القوة للقيام بوظائفهم لإحداث التغيير في منظماتهم.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن التمكين هو الاهتمام بالعاملين،بعث الثقة فيهم وتحميلهم المسؤولية وإعطائهم هامشا كبيرا من الحرية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات،بما يتيح لهم من اكتساب حالة ذهنية و شعورية بحبهم لعملهم و ولائهم له،و الثقة بأنفسهم و بمرؤوسهم، بما يبعث فيهم الإنخراط في العمل و تخليهم بروح المبادرة و الابتكار و الإبداع.

ج/ مفهوم تمكين العاملين:

إن تمكين العاملين يعني منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض و المشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل و المساهمة في وضع

¹ - يحي ملحم ، التمكين مفهوم إداري معاصر المنظمة العربية للتقنيات الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2006 ، ص 06.

² - ألكبيسي عامر خيضر، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات،إسكندرية،مكتب الجامعي الحديث، 2004،ص160.

الأهداف، والتدريب فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، كما أنها تنمي مشاعر الولاء و الانتماء، و كذلك الالتزام نحو التنظيم.¹

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالتمكين:

1- التمكين والتفويض: عرف Dessler التفويض على أنه فن نقل السلطة من الرؤساء إلى المشرفين، وقد عرف الصريفي التفويض على أنه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين، وعندما يبيل لآخر هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه و يمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها و يصبح مسؤولا أمام رئيسه و ما قام به من أعمال.

2- التمكين والإندماج: الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم، أي المنشأة لاجتماعات التفكير جماعيا و ليس فرديا، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية تحظى بقبول الجميع.²

3- التمكين و اللامركزية: اللامركزية تعرف بأنها عملية تفويض سلطة صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر و هي بذلك مفهوم أوسع من التفويض، كما أن التمكين أشمل و أعم من اللامركزية و التفويض، باعتباره تفويض المسؤوليات و المهام و الواجبات و المعلومات للمرؤوسين.

4- التمكين والمشاركة: تعتبر مشاركة العاملين من الموضوعات الرئيسة التي تساهم في تحسين جودة القرارات و الحل من مقاومة المنفذين كذلك تمنح للمرؤوسين الرؤية الشاملة

¹ عبد الحكيم شاهد، أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية كهريف وحدة تفرت، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 06، العدد02 (2202)، جامعة الوادي (الجزائر)، 2022، ص53

² البشير جندي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين لدى عينة من عمال مجمع أنابيب (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات المسطحة مجمع أنابيب بمدينة برج بوعرييج)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 2017- 2018، ص 40.

للمنظمة و أهدافها، وتعمل على زيادة الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة وكذلك تساعد في تنمية مهارات المرؤوسين الإدارية و خلق صف ثاني لمتخذي القرارات، كما تعمل على إضفاء الواقعية على القرار الجماعي و تقرب وجهات النظر بين الرؤساء و المرؤوسين.¹

5- التمكين والإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء أنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوعا في أنشطته الوظيفية بجانب الاستقلالية و الحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل و إحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية و قدرته على التأثير على الأحداث و الأفراد و الظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.²

2/- أنواع وعناصر التمكين:

أ/- أنواع التمكين:

قسم souminen عملية التمكين إلى ثلاثة أنواع هي:

1- التمكين الظاهري: وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري، وتتجسد في إبداء المرؤوسين لآرائهم و توضيح وجهات نظرهم في الأعمال و الأنشطة التي يقومون بها.

2- التمكين السلوكي: ويكون من خلال تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن يستخدمها في أداء العمل، وهو يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها، وتحديدتها، وكذلك جمع المعلومات عن مشكلات العمل و مقترحات حلها.

¹ - عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني 2016، ص 17.

² - عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية)، قدمت هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في الإدارة، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، جامعة الزاوية، 2019-2020، ص 46-47.

3- التمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويتمثل في قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وقدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.¹

كما ذكر (الخطيب و معاينة، 2009:33، 32) أن عملية تمكين العاملين تظهر في عدة أشكال نذكر منها مايلي :

1- عملية التمكين الرسمية: و هي التي تستند إلى قوانين و سياسات و ممارسات المنظمة.

2- عملية التمكين الغير رسمية: و هي التي تشمل فعاليات غير مخطط لها مثل، تقديم أفكار جديدة أو اقتراحات.

3- عملية التمكين الطوعية: و هي تلك التي لا تستند إلى أي عمل منظمي.

4- عملية التمكين المؤسسية : وهذا هو الذي يجد أن القوانين المعمول بها تدعم عملية تمكين العاملين في المنظمات.

5- عملية التمكين المباشرة : تظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات.

6- عملية التمكين التمثيلية : و هي التي تظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس و الهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات.²

ب/ عناصر التمكين:

ونذكر أهمها:

¹ - محمد بشير، المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل بالمؤسسات الصناعية (دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التونة (scinat) ولاية باتنة أنموذجا)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا ، جامعة باتنة (1)، 2019-2020، ص163.

² - عبد الكريم محمود دغفوس، اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية)، قدمت هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية(الماجستير)في الإدارة، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، جامعة الزاوية، 2019-2020 ، ص ص67-68.

1- مشاركة المعلومات: تعتبر المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري و الذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي.

2- الإدارة الذاتية: لابد أن تضع إطار للتحرك و تزويد و نمو العاملين بالمعلومات الواقعية عن الرسالة المؤسسة و أهدافها و قيمها و لتجنب الفوضى و خلط الأمر.

3- فريق العمل: أحد دعائم الأساسية للتحرك الذاتي للعاملين و يتميز بأنه نسيج متكامل من قدرات الأعضاء و رغباتهم و يتجه نحو الغايات المراد تحقيقها و تعتمد الفاعلية الكلية للمؤسسة على فاعلية الفرق التي توجد بها.¹

3/أهمية و فوائد التمكين:

أ/أهمية التمكين:

تعود أهمية التمكين خلال إلى العديد من الاعتبارات و الفوائد التي يعود بها على جميع الأطراف الفاعلة فيه، و يمكن تقسيم هذه الأهمية من ثلاثة مستويات هي:

1-أهمية التمكين بالنسبة للفرد: يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا و التبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

2- تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها و زيادة انتمائه للمؤسسة و لفريق العمل الذي ينتمي إليه.

3- المشاركة الفعالة: تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية و المشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد و شعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغايتها.

¹ - بالعربي جمعة، تمكين العاملين و أثره على الأداء الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات جزائر)، شهادة ماستر، كلية علوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية، 2016، ص16.

3- تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين أداء العاملين و رفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الغدارة،فكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة و محصلة هامة تقف خلف برامج التمكين،فتحسين نوعية الأداء و خاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عملا من عوامل النجاح،فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين،لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقته و سلطتها و صلاحيتها و مكافآتها و تحاول أن تمنحهم استقلالية و حرية التصرف.

4- اكتساب المعرفة و المهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة و المهارة و القدرة لدى العامل أو الموظف، و المعرفة أو المهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية أو تدريب، وهذا يتطلب الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية و ندوات و ورش عمل و مؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل و ارتحل و حتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقا.¹

5- المحافظة على الموظفين قبل المنظمة:بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة،فزيادة معرفة ومهارة الموظف و تطوير كفاءته و قدراته يحتم عليها زيادة التمسك به و المحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف و خطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون حتما من أكبر الأخطاء.

6- شعورالموظف بمعنى الوظيفية: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل، و يدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج و يشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في صالح المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة و ليس فقط من زاوية لا يقوم به من عمل

¹- البشير جندي، مرجع سابق، ص ص 43- 44.

منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.¹

٢ - أهمية التمكين بالنسبة للجماعة:

1- **تطوير فرق العمل:** يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع و تطوير مهارات ومعارف الأفراد.

2- **بناء فريق عمل قوامه الثقة:** فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبقدراتهم، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده.

3- **زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة:** إن من أهم معوقات الإبداع والابتكار في المنظمة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الإدارة هو عدم الإيمان بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.²

٣ - أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

1- **توفير فرص النمو و الارتقاء في السلم التنظيمي:** إن تمكين العاملين يؤدي إلى بروز عدة مهارات و التحديد في كل النشاطات و القدرة على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم، و يؤدي إلى الانضباط وروح الالتزام و كلها أسس لعملية الحصول على التحفيزات و الترقية المهنية.

2- **روح التحدي و المنافسة بين المستويات التنظيمية:** فالأفراد الممكّنين و الذين لديهم المهارة في تحمل المسؤولية و اتخاذ القرارات و يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم

¹ - البشير جندي، مرجع سبق ذكره، ص ص 44 - 45.

² - محمد بشير، مرجع سبق ذكره، ص 166.

لتقديم أفضل المستويات و هذا يزيد من حدة المنافسة بينهم والذي إن استخدام في الأمور الايجابية فإنه يعود بالنفع على المنظمة.¹

3- اتخاذ القرار الأمثل: يعتم التمكين على فكرة منح الأفراد السلطة في اتخاذ القرار و ذلك من خلال تزويد الموظفين بكل المعلومات اللازمة كي يتمكنوا من اختيار احد البدائل المطروحة لاتخاذ القرار و بالتالي فإن زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المنظمة، والاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المنظمة.

4- تحقيق الديمقراطية في الإدارة: حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشكلات التنظيم، وعلى ذلك يصير الإدارة قريبة من أن يكون جماعية و تسود روح الديمقراطية.

5- تسهيل التخطيط الإستراتيجي طويل المدى: حيث أن التمكين يعطي الوقت و الفرصة الكاملة للرئيس في المنظمة للتفرغ للقيام بالمهام الرئيسية و التي تشمل التخطيط الإستراتيجي.

حيث تتفرغ الإدارة للقيام بالأعمال التي تعمل على زيادة إنتاجية المنظمة و تحقيق أهدافها، كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة.²

ب/ فوائد التمكين:

أ- فوائد خاصة بالعاملين: و تتمثل في:

- زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها، و للمؤسسة، رفع مستوى أدائه، واكتساب المعرفة و المهارة.

¹- عطاء الله فاطمة، تمكين رأس المال البشري كإستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر)، شهادة دكتوراه تخصص علوم، جامعة الجزائر (2)، الجزائر، 2019، ص 164.

²- عطاء الله فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 164.

- المحافظة على العاملين من التسرب و الهجرة، وشعور العامل بمعنى الوظيفة و تحقيق الرضا الوظيفي.

ب- فوائد خاصة بالمؤسسة: وتتمثل في:

- زيادة فرصة الإبداع و الابتكار و ولاء العاملين للمؤسسة و تحسين مستوى إنتاجية الكمية و النوعية.

- تحقيق نتائج أداء أفضل من حيث جودة الأداء و مساعدة المؤسسة في برامج التطوير و التجديد.

- تحسين علاقة بين العاملين و تنمية طريقة تفكير المديرين.

ج- فوائد خاصة بالزبائن: و تتمثل في:

- النزعة في إنجاز معاملات الزبائن و تلبية متطلباتهم.

- تحسين ولاء العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل.

- الانفتاح المباشر و الثقة بين العاملين و الزبائن من خلال الاستفادة من التوجيهات الزبائن و آرائهم حول مستوى جودة السلعة أو خدمة مقدمة.

ح- فوائد خاصة بالإدارات و الأقسام:

يمنح التمكين الإدارة حماسا أكثر و نجاحا و تتمكن من تحسين استخدام و توظيف الموارد والأفراد و تستفيد الإدارة و الفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق و بالتالي و مما سبق نستنتج أن تمكين العاملين له فوائد في مختلف مستويات المؤسسة و جميع جوانبه.¹

4/مراحل تطبيق التمكين و خصائص العامل المتمكن:

أ-مراحل تطبيق التمكين:

¹- بالعربي جمعة، مرجع سابق، ص ص 15- 16.

- تهيئة البيئة المؤسسة التمكين و الداعمة للتمكين و إزالة العوائق التي تعترض سبيله.

- وضع أهداف و تحديد سقفها الزمنية.

- توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.

- اعتماد آليات التطبيق و التقويم و الضبط و التطوير.

هذا و إن تطبيق التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا و على نحو الآتي:

* نشاطات اعتيادية و إعادة تصميم الأعمال بما تحقق الإغناء الوظيفي للعاملين و إثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.

* تشجيع مقترحات العاملين.

* منح عاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات و مسؤولية إنجازها.

* تمكين العاملين على نحو تام.¹

ب- خصائص العامل المتمكن :

يتسم التمكين بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:²

- يحقق التمكين زيادة النفوذ للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة و حرية الأداء لمهامهم.

- يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين و الموظفين في حل مشاكل العمل و الأزمات.

¹ - زكريا مطلق الدوري , أحمد علي صالح , إدارة التمكين واقتصاديات تطوير الثقة , عمان , دار اليازوري , 2009 , ص96.

² - معن أحمد الصالح, أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي, مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير, إدارة الأعمال, الجامعة الافتراضية السورية, 2018, ص 16.

- يستهدف تمكين المديرين و العاملين استغلال الكفاءة التي تمكن الأفراد استغلالا كاملا.
- يجعل التمكين المدراء أقل اعتمادا على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة و يعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.
- المشاركة في القوة و خلق الجرأة في المبادئة و حل المشاكل وتشكيل فرق العمل، و تفعيل نظام الاتصال.
- ويرى (ألكيسي:2004:141) أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم، وأن من خصائص تمكين العاملين ما يلي:
- التقرير الذاتي: و يعني حرية العاملين في خياراتهم و انتقاء أساليب عملهم و المفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- الأهمية الذاتية: و يقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم و دورهم و استشارتهم، وأهمية الواجب الذي يؤدونه و بالاهتمام الذي يحظون به.
- ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم و ما لديهم من طاقات و يثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام و يعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- قدرتهم على التأثير: و هذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم و إحساس الآخرين بهم و السماع لهم و الاستئناس بمقترحاتهم و الأخذ بأرائهم و الاستفادة من ذلك كله.¹

5- نظريات التمكين:

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

¹ - فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة و الإدارة في أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص 27.

أ - **نظرية الإدارة العلمية:** اشتهر بها فريدريك تايلور و هي الاتجاه النظري اهتم بدراسة العوامل المادية المؤثرة في مستوى الإنتاج، ولقد أهملت هذه النظرية الجوانب الإنسانية و اهتمت فقط بالعوامل المادية المؤثرة في إنتاجية العامل و كانت أول من أدخل الطرق العلمية في التسيير فتوصلت إلى أربعة مبادئ للإدارة هي: تنمية العلم الحقيقي للإدارة و الاختيار العلمي لأفراد و التكوين العلمي و التعامل بين العمال و الإدارة، وتعتبر هذه النظرية هي ثقافة عمل جديدة و فلسفة عمل شاملة و ثورة ذهنية تقوم بها الإدارة و ينفذها العاملون و ثورة تركز على الواجبات اتجاه العمل و الزملاء و صاحب العمل.

أما فيما تعلق بمفهوم التمكين في ذلك الوقت فلم يكن معروفاً ذلك لأن الفكر السائد في ذلك الوقت بعيداً عن مفهوم التمكين وهذا لضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني و سيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

ب- **نظرية الإدارية:** أهم روادها هنري فايول و رايلى و هي نظرية تعتبر الإدارة جملة من العمليات الضرورية لأداء مهامها و تحقيق أهدافها و هذه العمليات هي نفسها مهما اختلف التنظيم و من أجل الزيادة في فعالية الأداء تعتمد الإدارة على مجموعة من المبادئ كتقسيم العمل، تحديد السلطات و وحدة القيادة و الأوامر و المركزية و الترتيب التجهيزات و الأفراد و المبادرة و استقرار العمل و التضامن و وحدة الهدف و نطاق الإشراف و تدرج السلطات، كما أن هذه النظرية ركزت على الاهتمام و على تحقيق الضبط و النظام و الثبات في العمل و لكن لا يوجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة و إبداء الرأي أو حرية التصرف.

ج- **نظرية البيروقراطية:** تعتبر أحد أهم نماذج التسيير التي اشتهر بها ماكس فيبر و التي تقوم على مجموعة من المبادئ التي منها العقلانية و الابتعاد عن التصرف الشخصي و التوظيف و الترقيّة على أساس القدرة الفنية و الأداء و التخصص النظامي في العمل و تحديد المسؤوليات و مهام و التخصص و القواعد الصارمة في تنظيم العمل و الفصل بين

ممتلكات الشخصية و ممتلكات المنظمة ومن روادها أيضا ماكس ويبر الذي جاء بمبادئ نظام البيروقراطي للمؤسسة من خلال الضبط و الدقة ووضوح القوانين والتشريعات.¹

ثانيا: النظريات السلوكية:

أ- دراسات هاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية: حاول الباحثون و على رأسهم إلتون مايو بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل و مستوى الإضاءة على إنتاجية العامل حيث أظهرت النتائج صدفه متغير آخر غير مقصود و هو أهمية التعاون و الاهتمام بالعامل و كانت وجهة نظر هذه الحركة تتطلق من أن معاملة العاملين معاملة حسنة تؤدي إلى إنتاجية أفضل كما مهدت هذه الدراسة لما أصبح يعرف بالسلوك التنظيمي.²

كما ركزت هذه الدراسات على شرح سلوكيات الأفراد من خلال قيامهم بأداء العمل أما النتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسات تتلخص بالآتي :

- تأثير تعب العمال في إنتاجهم قسمو العمال إلى مجموعتين الأولى لقبوها بمجموعة العمل و الثانية لمجموعة المراقبة.

- المحيط الاجتماعي الموفر للعاملين لهما أثر مهم و هما البيئة التي عملت بها المجموعة و مشاركة الرؤساء بمعنى أن العمال يعملون بجدية أكبر إذا وجدو رؤسائهم يهتمون بأمرهم و رفاهيتهم.

- يجب أن يسود بينهم التفاهم التام كما ترى هذه المدرسة أن دراسة الإدارة يجب أن تركز حول تداخل العلاقات الشخصية.

¹ - سعود أمال، فريجة أحمد، مرجع سابق، ص، ص 398-399.

² - مساعدي عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف (1)، 2019-2020، ص 26.

ولقد أُنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.¹

ب- نظرية الحاجات لماسلو:

اشتهر ماسلو بنظرية الحاجات البشرية التصاعدية و الذي قسم نظريته إلى خمسة أنواع و هي : الفيزيولوجية، الأمان، الاندماج الاجتماعي، التقدير و توكيد الذات و اعتبر أن الإشباع التدريجي و التسلسلي حيث يسعى الفرد في سد النقص الحاصل بدأ من أدنى الحاجات التصاعدية الواحدة تلوا الأخرى و تعتمد نظريته على مبدئين رئيسيين:

- **المبدأ الأول:** يسمى النقص أو العجز في إشباع الحاجة.

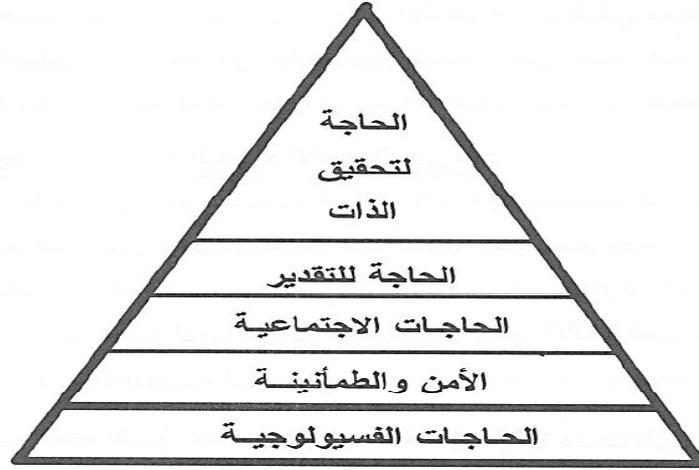
- **المبدأ الثاني:** يدعى التقدم الحاجاتي و القائل إن الحاجة يجب إشباعها في مستوى معين.

حيث عندما تشبع حاجة معينة تظهر الحاجة التالية لتؤخذ دور سابقتها في تنظيم السلوك و تتضح الحاجات التي حددها ماسلو كما يلي: الحاجة إلى تحقيق الذات، الحاجة إلى التقدير و الاحترام، الحاجة الاجتماعية، الحاجة إلى الأمان و الانتماء، الحاجات الفيزيولوجية الأولية (المأكل، الملبس، المسكن).²

¹ - كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 14.

² - كرمية توفيق، مرجع سابق، ص ص 15-16.

سلم الحاجات لماسلو



المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م)، ص 112.

ج- نظرية الشخصية البالغة:

لكريسأرغريس: تعد خطوة مهمة نحو التمكين حيث ترى أن المدارس الكلاسيكية لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه تحمل مسؤولياته كإنسان البالغ و العاقل و الحل حسب رأيه هو التعامل مع العاملين على أساس أنهم بالغون و ناضجون دون الوصاية عليهم و هذا من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم و منحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل.¹

وقد قام كريس أرغريس من جهود في نقد نظريات تقليدية عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين خاصة عندما وجه نقدا شديدا لنظريات الكلاسيكية في كتابه: " المؤسسة و الشخصية" مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية و الممارسات التقليدية الإدارية لتتسجم مع الإنسان كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتيادي و سلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو التي يعمل بها بسبب السلطة الهرمية و العمودية و سيطرة الإدارة العليا المطلقة و مركزية الإدارة.²

¹ - مسا عديّة عماد، مرجع سابق، ص 27.

² - سعود أمال، فريجة أحمد، مرجع سابق، ص 406.

ثالثاً: النظريات الحديثة:

أ- **نظرية النظم:** ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية و الأهداف المشتركة فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير في شؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل من خلال وظائف مترابطة و متعاونة و منسجمة مع بعضها البعض مما كرس مبادئ التعاون و التنسيق و العمل المشترك من خلال فريق المتعاون و العامل المؤهل و القادر على المساهمة الفعالة فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة و القدرة على المبادرة و الإبداع و التطور.¹

ب- **نظرية الإدارة بالأهداف:** لبيتر أدراكر: إن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حيث لم يعرف الإداريين إلا في بداية الخمسينات على يد "بيتر أدراكر" و قد اشتهر في هذا المجال كل من "أدراكر و جورج أودي و رن"

وهي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء و المرؤوسين و يشارك المرؤوسين في وضع الأهداف و في اتخاذ القرارات الإدارية و قد وضع "بيتر" ثمانية مجالات لهذه الأهداف وهي:

الربح، الإنتاجية، العائد على رأس المال، مصادر التمويل، معدلات العمل، الإدارة و العمال لهما دور حيوي في نجاح مفهوم التمكين عند تطبيقه لابد أن يتم ذلك تدريجياً من خلال الاجتماعات و الإشراف الفعال و حلقات الجودة و تشجيع فريق العمل و توفير الإمكانيات و الموارد اللازمة لإتمام ذلك.²

¹ - محمد بشير، مرجع سابق، ص 157.

² - ولد حمن سيد محمد، مرجع سابق، ص 68.

خلاصة :

التمكين باعتباره إستراتيجية قائمة على الثقة التامة في المورد البشري للمؤسسة و سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق و المرونة العالية في مواجهة مختلف المتغيرات البيئية على الصعيدين الداخلي و الخارجي، تعتبر بلا شك التوجه المثالي لمنظمات القرن الحادي و العشرين، لأن المحافظة على القمة و الاستمرارية في بيئة تتسم بالديناميكية يستلزم تحول المؤسسات من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات ممكنة يعمل أفرادها على تعزيز قدراتهم و مهاراتهم من أجل تحقيق النتائج المنشودة، تنمو فيها أفكار جديدة، مبدعة يسمح فيه بناء طموح فردي وجماعي، لامقيدة ولا مقلدة، و اعتماد التمكين منهجا، بانتقاء الأساليب المناسبة، و النماذج الرائدة و الملائمة و جعلها محور عملياتها التنظيمية، فالتمكين ليس أمرا ظرفيا من أجل حل مشكلة أو أزمة عابرة بل هو تخطيط طويل الأمد، و تغيير للذهنيات و الممارسات المكتسبة، وهذا لا يتم إلا بجعل التمكين أحد المبادئ الأساسية لثقافة المنظمات الحديثة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



أولا- الإجراءات المنهجية:

1- تقديم مؤسسة سونلغاز

سنتعرض من خلال هذا المبحث الى مؤسسة سونلغاز من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالجلفة، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف.

نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز اكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، و رغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

نشأتها:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (E G A) كان ذلك في: 05/06/1947. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 28/06/1969 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدر الأمر 69-59 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر مايسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (I.C.E.P) و مع مطلع

التسعينات و بالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع صناعي و تجاري وفقا لإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة :

إن هذه سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

مرحلة ما بعد الاستقلال.

مرحلة التسيير الاشتراكي.

مرحلة التسعينات.

*مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962 ← 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية :

1- سهولة الاتصال وقرب المسافة.

2- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي :

1- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.

2- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

3- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

*مرحلة التسيير الاشتراكي : 1969 ————— 1990

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد. ومجمل مهامها يكمن فيما يلي :

احتكار لصالح الدولة 100%.

توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.

تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي :

كهريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية.

كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية

كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.

إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.

أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات.

أم س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة (تطبق بالعملة).

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي :

التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.

العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).

العمل على توسيع دائرة التغطية

* مرحلة التسعينات :

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهم دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.

نقل وتوزيع الكهرباء : وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

نقل وتوزيع الغاز : وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز ، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز .
مديرية التوزيع بالجلفة:

مؤخرا أصبحت تسمية المديرية ب" امتياز توزيع الجلفة "

إن مديرية الجلفة هي مديرية تابعة لشركة سونلغاز توزيع الوسط S.D.C حاليا RDC الموجود مقرها بالبلدية.

كانت سونلغاز الجلفة سابقا تابعة لمركز المدينة، ثم استقلت عام 1977 وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية، وفي جويلية سنة 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية، الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما، فهي تقوم على إرضاء زبائنها المتزايدة عبر كامل تراب الولاية وتزويدهم بالطاقة الكهربائية والغاز في أحسن الظروف.

ويبلغ عدد عمالها في 2022 الوقت الحالي 953 عامل يتوزعون كالتالي:

منفذين ← 414

متحكمين (ماهر) ← 315

إطارات ← 224

مهامها :

- 1- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
 - 2- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
 - 3- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
 - 4- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.
- مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز .

أ - المهام:

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية.

أ1- المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.

- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

أ2- المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
 - نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
 - المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
 - خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج
- ب- الأهداف:**

- 1- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- 2- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- 3- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- 4- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية.
- 5- محاولة تقليص الديون.
- 6- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية للتوزيع بالجلفة على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي⁶²:

1- مدير مديرية التوزيع بالجلفة:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليًا وإداريًا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

⁶² انظر الملاحق

2- كاتبة مديرية :

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

3- مكلف بالشؤون القانونية:

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد. .

4- مهندس الأمن :

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

5- المكلف بالأمن الداخلي:

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

6- قسم العلاقات التجارية :

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

أ- مصلحة تقني تجاري : ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

- فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين والإدارات (A.D)

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

- فوج تغطية الديون.

7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال للكهرباء و الغاز :

تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية ويضم هذا القسم :
***مصلحة تسيير الاستثمارات :** تملك مهاما تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم أقل التكاليف لإتمام هذه الأشغال وبعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول، ويتم دفع 95% من الفاتورة من طرف مدير المحاسبة والمالية الموجودة على مستوى منطقة البليدة، وتحفظ المديرية بنسبة 5 % من الفاتورة كضمان لمدة سنة.

8- قسم استغلال الأنظمة المعلوماتية :

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.
 وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

9- قسم تقنيات الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :

أ- استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

ب- فرع الخرائطية.

ج- تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي : مصلحة تقنيات مسعد، مصلحة عين وسارة ومصلحة الجلفة .

10- قسم تقنيات الكهرباء :

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه :

* استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

* تسيير المحولات الكهربائية.

* تسيير المنشآت.

* فرع الخرائطية.

ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح هي : مصلحة مسعد، مصلحة عين وسارة، مصلحة الجلفة.

11- مصلحة الوسائل العامة:

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات وتنقسم الى قسمين أساسيين.

فريق حاضرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود
فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

12- قسم المالية والمحاسبة:

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13- قسم الموارد البشرية: D.R.H

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات. وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب: متابعة المستخدمين.

إعداد الرواتب.

القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب العمال، تحديد العطل.

إعداد مختلف المخططات و الكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز توزيع بالجلفة وذلك لأن اهتمامه يرتكز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجات ومواجهة تحديات المؤسسة، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك، فهو يقوم بتسيير مستخدمي المراكز (الموارد البشرية) ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية وتأمين هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة

كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحديث شهادات للعمل وتحديد العطل.

إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم بـ :

التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف، تكوين، ترقية).

يضمن تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات وتسيير المستخدمين (توظيف، استقبال، تنصيب، ترقية، تحويل).

يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين، الأولى مصلحة التنمية و التكوين والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية،بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية وسنعرف فيما يلي مهام كل منها :

مصلحة تنمية وتكوين الموارد البشرية :

تقوم مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بالعديد من المهام تتمثل فيما يلي :

تعنتي بإحصائيات تكوين الموظفين.

تحديد احتياجات التكوين.

انجاز العمليات التكوينية و متابعتها.

العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية والخارجية للتكوين.

إنجاز لائحة القيادة للتكوين

2- مصلحة تسيير الموارد البشرية :

تعمل هذه المصلحة على :

التكفل بأجور العمال

تتكفل باحتياجات العمال ومعالجة شكاواهم في هيئة أجور المستخدمين.

ملفات العمال

ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعمال لضمان حقوق العامل.

مكلفة بالعلاقات مع الهيئات الخارجية مثل: مركز طب العمل، الضمان الاجتماعي،

التقاعد، التعااضدية.....)

إعداد الميزانية وعقود التسيير.

مكلف بالإحصائيات 6 وإنجاز لائحة القيادة لقسم الموارد البشرية دوريا مثل (الغيابات، عدد الموظفين، عدد المتخلفين، العطل.)

أيضا يهتم قسم الموارد البشرية بالمسار المهني للعمال منذ دخوله للمؤسسة إلى خروجه إلى التقاعد منها حيث يتكفل بما يلي:

أ- تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات الموظفين (مخطط التوظيف) اعتمادا على احتياجات المؤسسة لليد العاملة، وكذلك مخطط التكوين الداخلي ويساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية من ترقية وتقييم ومتابعة المسار المهني للعامل.

ب- التنسيق ومراقبة جميع النشاطات الإدارية فيما يخص تسيير العمال من ناحية الاستقبال والتكوين والتنقل.

2- منهج الدراسة: بهدف التعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية وارتباطية بين متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين) عمدنا إلى انتهاج المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد منهجا ملائما للدراسة الذي يتبنى المدخل المعرفي من خلال وصف ما هو كائن وتفسير وتحديد الظروف والعلاقات القائمة بين الوقائع، وبهدف الوصول الى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

3 - مجالات الدراسة:

المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة.

المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2023-2024 وذلك ابتداء من 14 /11/ 2023 الى 29/11/2023.

المجال البشري: اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الموظفين داخل المؤسسة قدر عددهم ب 60 موظف.

4- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز الذي بلغ عددهم 249 عامل، وقد أخذنا عينة تقدر ب 60 عامل، و يرجع اختبار هذه العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة في حين تم استجواب عينة الدراسة كاملة.

5 - أداة الدراسة: لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته اعتمدنا استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للبحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة, من أجل تحقيق أهداف البحث والوصول الى النتائج, والتي تتضمن 22 عبارة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية حجمها 60 مستجوبا في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

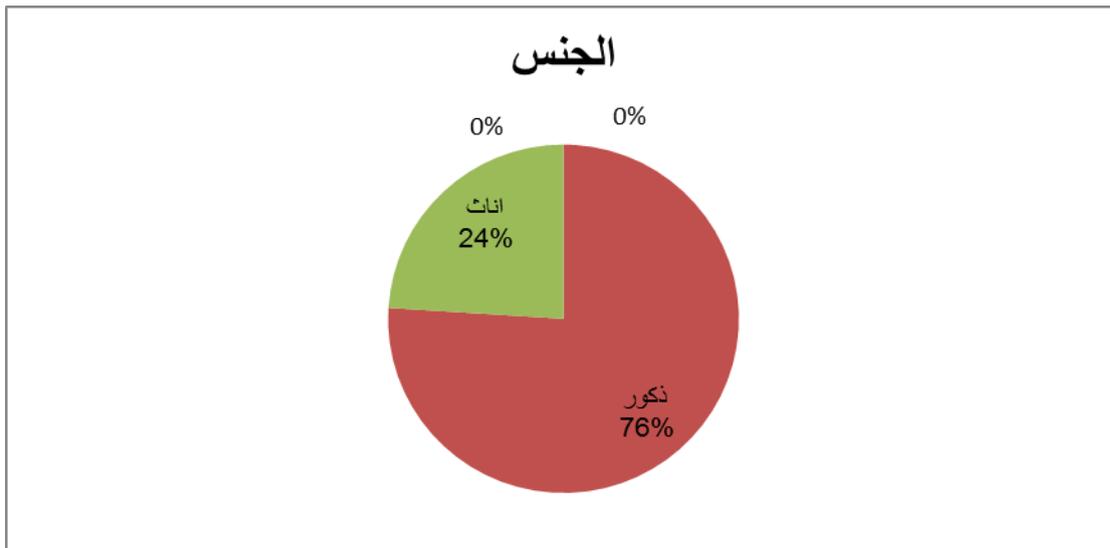
ثانيا/- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية :

1/ خصائص عينة الدراسة :

من خلال المعلومات التي تضمنها الجزء الأول من الاستبيان , قمنا باستخلاص الخصائص السوسيوديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

1- الجنس :

الشكل رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



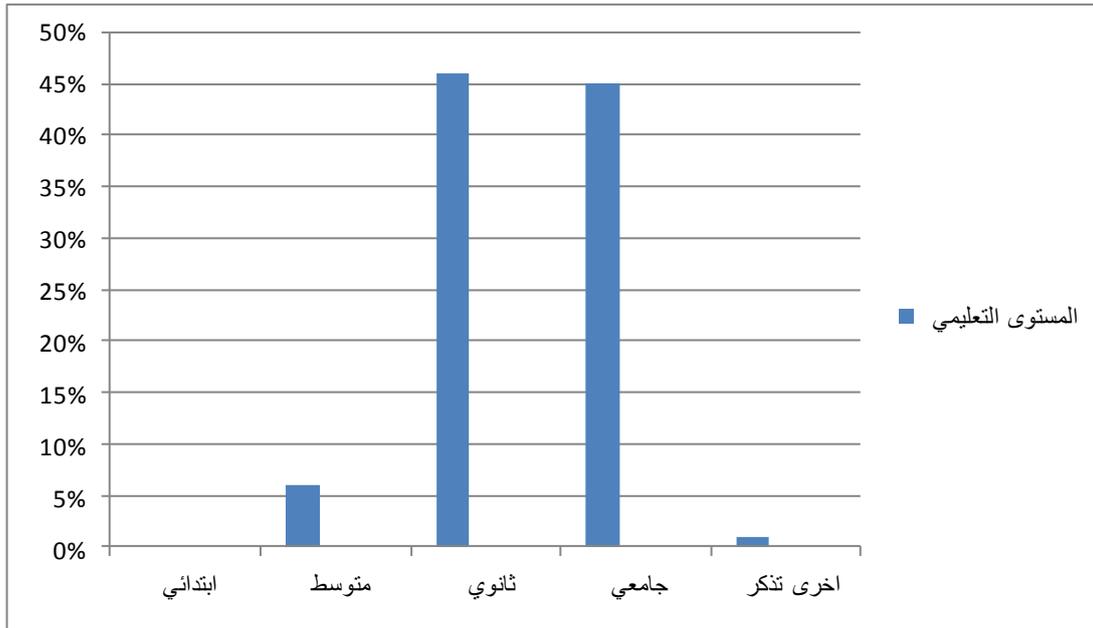
المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPSS

يتضح لنا من الشكل رقم (01) أن نسبة الذكور مرتفعة (76%) مقارنة بنسبة الإناث. ويرجع هذا التفاوت الى طبيعة المجتمع الأصلي والذي يغلب عليه الجانب الذكوري, بالإضافة الى طابع المنطقة المحافظ والذي لا يشجع عمل المرأة, بالإضافة الى أن طبيعة العمل لا تقتصر فقط داخل المؤسسة , كما يرتبط ذلك أيضا بعدم اهتمام الإناث بهذا النشاط.

2 - المستوى التعليمي :

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة الى 05 فئات على أساس المستوى التعليمي, ابتدائي , متوسط , ثانوي , جامعي , أين توزعت عينة الدراسة وفق الشكل التالي :

الشكل رقم (02) توزعت النسب لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

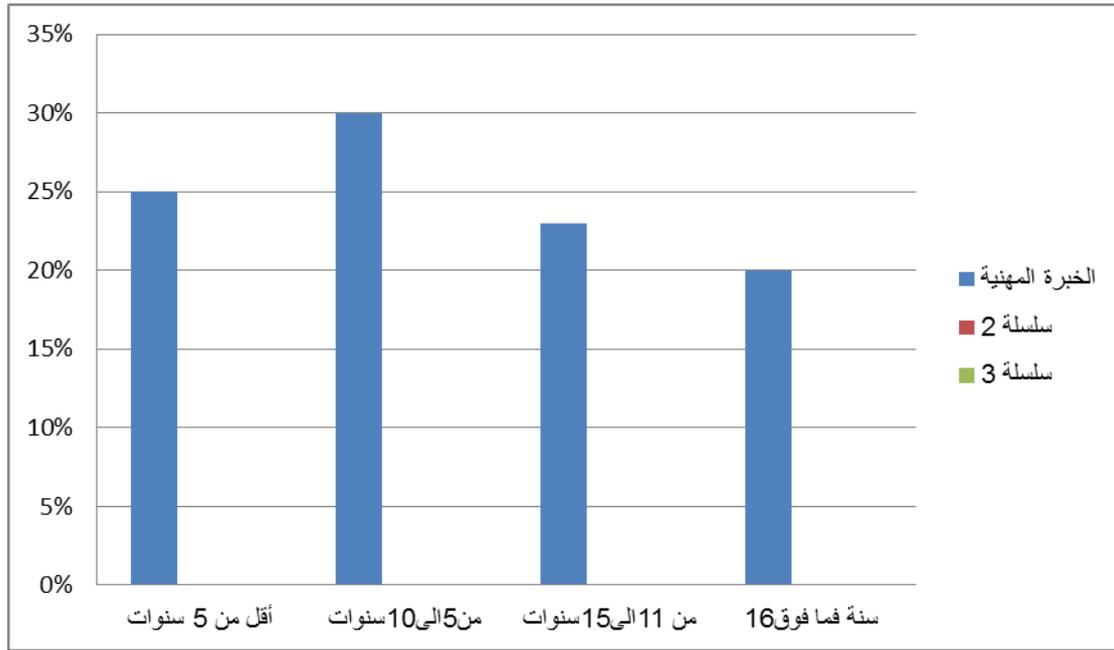
يظهر لنا الشكل رقم (02) أن أعلى النسب المئوية للمستوى التعليمي كانت في التعلم الثانوي بنسبة 46% , تليها الجامعي فالمتوسط وفق النسب (45%), (06 %) على التوالي في حين أن أدنى النسب سجلت قيمة العاملين ذوي المستوى التعليمي.

وبناء على هذه النسب المتفاوتة فغالبية أفراد العينة المدروسة لهم مستوى تعليمي عالي وهذا راجع الى حاجة المنظمة الى أعلى الدرجات العلمية في التوظيف حتى تستطيع مواكبة التقدم العلمي الحاصل والمرهون بمدى خبرة ومؤهلات العمال في المؤسسة , ونجد أن نشاطات هذه المنظمة من خلال نشاطها الخدماتي يفرض عليها الاعتماد على مؤهلات علمية عالية.

3 - الخبرة المهنية:

قمنا بتقسيم أفراد عينة الدراسة الى ثلاث (أربع) مجموعات حسب متغير الخبرة المهنية.

الشكل رقم (03) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

يبين لنا الشكل رقم (03) أن الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم في المؤسسة من 5 إلى 10 سنوات يمثلون أعلى نسبة بـ 30% ، في حين تمثل نسبة الموظفين التي تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات بلوغ 25%.

نستنتج أن نسبة 30% من العمال لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنة مما يعني أن أغلبية العاملين لديهم خبرة مهنية مقبولة مما يوفر للمؤسسة وجود يد عاملة مؤهلة وذات خبرة ، ومنه فإن العامل يسعى الى التكيف مع العمل واكتساب قدرات ومهارات ناتجة من الثقافة التنظيمية الموجودة في المؤسسة.

2/ تحليل آراء و استجابات أفراد العينة :

بعدما تطرقنا الى وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة و المتمثلة في الجزء الأول من الاستبيان.

نتناول في هذا الجزء عرض وتحليل البيانات التي تضمنها الجزء الثاني من الاستبيان ، التي تم تصميمها بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي ، الذي يندرج الى خمسة درجات تمثل كل منها حالة معينة للاتجاه أو الاتفاق بشأن فقرات الاستبيان وذلك بهدف الوقوف على آراء الباحثين المعبر عنهم ، بحجم عينة الدراسة المقدرة بـ 60 عامل من مجتمع الدراسة الممثل في عمال المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط بلدية الجلفة و استجاباتهم لمتغيرات الدراسة المتمثلة في : تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية

وتمكين العاملين , حيث خصص مقياس الدراسة المعتمد 10 فقرة للثقافة التنظيمية و11 لتمكين العاملين.

بهدف التعرف على مدى الانسجام والتوافق في إجابات أفراد العينة وآرائهم , إضافة الى اختبار مدى صدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة الى اختبار صحة فرضيات الدراسة. حيث أن معيار أداة الدراسة (مقياس ليكارت) كان على النحو التالي :

المرتبة	المعيار
1	موافق بشدة
2	موافق
3	محايد
4	غير موافق
5	غير موافق بشدة

المصدر : من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات Spss

1 - اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

أ - صدق الأداة :

- صدق المحتوى : تم اعتماد الاستبيان بناء على مجموعة من الدراسات السابقة المشار إليها في الجانب النظري , يتعلق الأمر بكل من الدراسة:

- الدراسة الأولى : كريم جابر ضحلي بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

- الدراسة الثانية : عالية جواد محمد علي بعنوان : أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي

- الصدق التجريبي: لقياس الصدق التجريبي نعمل الى قياس اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع محور الذي تنتمي إليه.

1 - 1 محور الثقافة التنظيمية :

الجدول رقم (01) نتائج الصدق التجريبي لمحور الثقافة التنظيمية.

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة 1	0, 715	0, 000
الفقرة 2	0, 566	0, 001
الفقرة 3	0, 734	0, 000
الفقرة 4	0, 714	0, 000
الفقرة 5	0, 766	0, 000
الفقرة 6	0, 747	0, 000
الفقرة 7	0, 604	0, 000
الفقرة 8	0, 652	0, 000
الفقرة 9	0, 698	0, 000
الفقرة 10	0, 773	0, 000

المصدر : من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات Spss21

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط قوي موجب بين محور الثقافة التنظيمية وفقراته وفق معامل ارتباط يتراوح من 0,566 الى 0,773.

1 - 2 محور تمكين العاملين :

تم تقسيم محور تمكين العاملين الى بعدين , تمثل الأول في بعد امتلاك المعلومات والثاني في بعد الاستقلالية وحرية التصرف على هذا الأساس سنقوم بقياس العلاقة الارتباطية بين كل بعد وفقراته.

البعد الأول : امتلاك المعلومات.

الجدول رقم (02) نتائج الصدق التجريبي لبعد امتلاك المعلومات من محور تمكين العاملين.

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة 1	0, 084	0, 661
الفقرة 2	0, 538	0, 002
الفقرة 3	0, 389	0, 033
الفقرة 4	0, 366	0, 047
الفقرة 5	0, 519	0, 003
الفقرة 6	0, 748	0, 000

المصدر : من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات Sps21

أسفرت نتائج الجدول رقم (02) وجود تفاوت في ارتباط البعد وفقراته بارتباط قوي موجب وفق القيم 0,538 (0,519,0,748) للفقرات السادسة , الثانية , الخامسة , على التوالي في حين كان ارتباط ضعيف في الفقرة الرابعة (0,366) وكان منعدم غير دال إحصائياً في الفقرة الأولى (0,084) وهذا ما يستوجب إلغاء الفقرة الأولى.

البعد الثاني : الاستقلالية وحرية التصرف

الجدول رقم (03) نتائج الصدق التجريبي لبعد الاستقلالية وحرية التصرف.

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة 1	0, 263	0, 160
الفقرة 2	0, 438	0, 016
الفقرة 3	0, 498	0, 005
الفقرة 4	0, 467	0, 009
الفقرة 5	0, 418	0, 022
الفقرة 6	0,765	0, 000

المصدر : من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات Sps21

يبين لنا من خلال الجدول أعلاه وجود ارتباط موجب بين البعد وفقراته عدا الفقرة الأولى التي كان ارتباطها ضعيف قدر ب 26,3%.

لأجل تحديد طبيعة العلاقة في المتغير التابع المتمثل في تمكين العاملين ارتأينا تحديد قيم معامل ارتباط بين كل من محور التمكين وبعديه , كانت النتائج على النحو التالي.

بعد إلغاء الفقرة الأولى من البعد الأول للتمكين لضعف معامل الارتباط أظهرت لنا نتائج وجود ارتباط قوي جد موجب قدر ب 0,952 بالنسبة للبعد الأول والتمكين وب 0,413 بالنسبة للبعد الثاني عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=5\%$.

بناء على ما سبق فان عبارات (فقرات) الاستبيان تعبر عن متغيري الدراسة الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين.

ب / ثبات الأداة بالنسبة للعيينة الاستطلاعية :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة التي تم توزيعها على أفراد العينة الاستطلاعية , قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لجمع فقرات الدراسة , من خلال مايلي:

الجدول رقم (04) معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة الاستطلاعية

عدد المتغيرات	ألفا كرونباخ	الثبات
21	0,854	0,94

المصدر : من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات Spss21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ بلغت 0,854 وهي نسبة يمكن قبولها لغرض اعتماد الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج تتوافق وإيجابيات أفراد العينة عبر الزمن , أي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على مجتمع الدراسة.

وهذا ما يؤكد النتائج المتحصل عليها والعلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة سابقا , بثبات قدره 0,94.

بعدما تأكدنا من صلاحية الاستبيان ككل من ناحية الصدق و الثبات نعمد الى حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ من كل بعد.

الجدول رقم (05) معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية.

عدد المتغيرات	ألفا كرونباخ	الثبات
10	0,913	0,95

المصدر : من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات Spss21

الجدول رقم (06) معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور التمكين.

عدد المتغيرات	ألفا كرونباخ	الثبات
11	0,610	0,78

المصدر : من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات Spss21

من خلال قراءتنا للجدولين (05)(06) عاينا وجود ثبات في كل من المحورين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين وفق النسب %95 و %78 على التوالي.

2 - تحديد اتجاهات أبعاد الدراسة:

لأجل تحديد اتجاهات أبعاد الدراسة وباعتماد مقياس ليكارت الخماسي تم تقسيم المسافات الأربعة على الاختيارات الخمس لمقياس , ليصبح طول الفئة يقارب 0,8 أين تم تبويب مقياس ليكارت على النحو التالي :

الجدول رقم (07) قيم المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 الى 1,8
غير موافق	من 1,8 الى 2,6
محايد	من 2,6 الى 3,4
موافق	من 3,4 الى 4,2
موافق بشدة	من 4,2 الى 5

المصدر : من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات Spss

الجدول رقم (08) التوزيع النسبي و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور الثقافة التنظيمية.

الفقرات	آراء أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
الفقرة 1	31 , 7	55, 0	6, 7	3, 3	3, 3	4, 08	0, 907	موافق
الفقرة 2	35	85, 3	3, 3	3, 3	0	4 ,25	0, 680	موافق بشدة
الفقرة 3	25	51 ,7	8, 3	10	5	3, 82	1, 081	موافق
الفقرة 4	29, 7	48, 3	13, 3	11, 7	0	3, 90	0, 933	موافق
الفقرة 5	28, 3	45	11, 7	15	0	3, 87	0, 999	موافق
الفقرة 6	28, 3	51, 7	8, 3	11, 7	0	3, 97	0, 920	موافق
الفقرة 7	33 ,3	40	10	11, 7	5	3, 85	1, 162	موافق
الفقرة 8	31, 7	36, 7	16, 7	15	0	3, 85	1, 039	موافق
الفقرة 9	36, 7	46, 7	11, 7	5	0	4, 15	0, 820	موافق

الفقرة 10	28,3	45	13,3	13,3	0	3,88	0,976	موافق
جميع فقرات المحور	30,8	50,5	10,3	10,0	1,5	3,96	0,71	موافق

المصدر من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPSS21

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه وجود موافقة على جل فقرات المحور الأول المعبر

عن الثقافة التنظيمية دليل ذلك المتوسط الحسابي لايجابات أفراد العينة الذي قدر بـ:

3,96 والذي يندرج ضمن الرأي موافق المعبر عنه بالمجال من 3,4 الى 4,2 وفق قيم

المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (09) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد العينة المتعلقة بمحور تمكين العاملين.

الفقرات	آراء أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
الفقرة 1	18,3	55,0	16,7	10,0	0,0	3,817	0,8535	موافق
الفقرة 2	18,3	58,3	15	8,3	0	3,867	0,8123	موافق
الفقرة 3	11,7	43,3	26,7	15	3,3	3,450	0,9987	موافق
الفقرة 4	8,3	6	16,7	10	5	3,567	0,9632	موافق

الفقرة 5	15	58,3	11,7	11,7	3,3	3,700	0,9794	موافق
البعد الأول	14,32	44,18	17,36	11,00	2,32	3,6800	0,57070	موافق
الفقرة 1	25,0	53,3	15,0	6,7	0,0	3,967	0,8227	موافق
الفقرة 2	16,7	45	28,3	10	0	3,683	0,8732	موافق
الفقرة 3	16,7	33,3	30	20	0	3,467	0,9994	موافق
الفقرة 4	5	18,3	31,7	35	10	2,733	1,0393	محايد
الفقرة 5	23,3	46,7	28,3	1,7	0	3,917	0,7656	موافق
الفقرة 6	8,3	38,3	31,7	18,3	3,3	3,300	0,9794	محايد
البعد الثاني	15,83	39,15	27,50	15,28	2,22	3,5111	0,52871	موافق
جميع فقرات المحور	15,08	41,67	22,43	13,14	2,27	3,5956	0,48713	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPSS21

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه وجود موافقة على جل فقرات المحور الثاني المعبر عن تمكين العاملين , دليل ذلك المتوسط الحسابي لايجابات أفراد العينة الذي قدر ب 3,5956, والذي يندرج ضمن الرأي موافق المعبر عنه بالمجال من 3,4 الى 2,4 وفق قيم المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (10) جدول ارتباطي بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين.

	الثقافة التنظيمية	تمكين العاملين
الثقافة التنظيمية	1	0,597
تمكين العاملين	0,597	1

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPSS21

أظهرت نتائج الجدول رقم (10) وجود ارتباط قوي موجب بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين أين بلغ معامل الارتباط 0,597 وهو دالاً إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha=5\%$ و ألفا يساوي 1%.

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

المعاملات	المقدرات	T	sig80	اختبار فيشر	المعاملات
BO(الثابت)	1,765	6,740	0,000	F=50,453	R=0,682
الثقافة التنظيمية	0,462	7,103	0,000	sig=0,000	

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPSS21

نلاحظ من اختبار T أن كل المعاملات لها دلالة معنوية عند $\alpha=5\%$ ($0,000 < 0,05$), كما يبين لنا اختبار فيشر أن الانحدار ككل له دلالة معنوية لأن ($\text{Sig}=0,000 < 0,05$) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة الناصة على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين.

نلاحظ أن $R^2=0,682$ وهي النسبة المفسرة لتأثير الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين. ويمكن القول انه ليس بالضرورة أن يكون العامل متمكن في عمله إلا إذا كانت له ثقافة تنظيمية عالية داخل المؤسسة التي يعمل بها قوية وبالتالي يمكن لتمكين العاملين أن يختلف من مؤسسة الى أخرى وهذا باختلاف البيئة التي يعمل بها, ويمكن بأن درجة التمكين لدى العاملين في أي مؤسسة له علاقة بالثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة وتوجيه سلوك

الفرد نحو مستوى مرغوب من التمكين باستخدام عدة أساسيات وإجراءات, فالثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي لها علاقة مباشرة بمستويات التمكين وكيفية تحقيقه لدى العاملين.

الجدول رقم (12) جدول ارتباطي بين الثقافة التنظيمية وبعدين التمكين

	الثقافة التنظيمية	البعد الأول	البعد الثاني
الثقافة التنظيمية	1	0,452	0,612
البعد الأول	0,452	1	0,485
البعد الثاني	0,612	0,485	1

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPSS21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود ارتباط متوسط بين الثقافة التنظيمية والبعد الأول للتمكين أين بلغ معامل الارتباط 0,452 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$ وألفا يساوي 1%, في حين تبلغ قيمة معامل الارتباط للبعد الثاني للتمكين ب 0,612 وهو ارتباط قوي موجب وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$.

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وامتلاك المعلومات.

المعاملات	اختبار فيشر	sig	t	المقدرات	المعلّيات
Bo(الثابت)	F=14,862	0,000	7,729	2,228	
الثقافة التنظيمية	Sig=0,000	0,000	3,855	0,283	

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPSS21

يظهر لنا من اختبار T أن كل المعلمات لها دلالة معنوية عند $\alpha=5\%$, كما يبين لنا اختبار فيشر أن الانحدار ككل له دلالة معنوية لان ($\text{sig}=0,000 < 0,05$), في حين بلغ معامل التحديد $R^2=0,452$ مما يشير الى وجود علاقة بين المتغيرين إحصائياً وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والبعد الأول للتمكين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الثقافة التنظيمية ترقى الى مستوى امتلاك المعلومات نظرا الى أن العامل يوظف ثقافته داخل العمل في الوصول الى أعلى المستويات من التمكين, وتؤثر على أدائه داخل المؤسسة, لان امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة

وكيفية علاقاتها مع بيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة، و يفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة، كما أن توفر المعلومات يعزز الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة

الجدول رقم (14) الثقافة التنظيمية والاستقلالية وحرية التصرف.

المعاملات	اختبار فيشر	sig	t	المقدرات	المعاملات
BO(الثابت)	F=34,725	0,000	5,623	1,728	R2=0,61 2
الثقافة التنظيمية	828282 Sig=0,000	0,000	5,893	0,450	

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPSS21

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد بلغ $R^2=0,612$ وهذا ما يشير الى وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والبعد الثاني للتمكين , من اختبار T نلاحظ أن كل المعاملات لها دلالة معنوية عند $\alpha=5\%$ كما يبين لنا من اختبار فيشر أن الانحدار ككل له دلالة معنوية لأن $(sig=0,000<0,05)$ وعليه ومما سبق يمكننا قبول الفرضية البديلة الناصة على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والبعد الثاني للتمكين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الثقافة التنظيمية التي يحملها الفرد نحو المنظمة تتحكم في مستوى الاستقلالية وحرية التصرف، والتي تعبر عن إحساس وإدراك الفرد بالحرية في تحديد طرق أدائه لعمله واختيار البدائل المناسبة، والعامل الذي يشعر بأنه ممكن يحس بأنه ليس تابعا للأوامر الصادرة من الأعلى وإنما عنده استقلالية وحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأسلوب عمله وجهده المبذول وتكون له مستويات من الرضا الوظيفي وتؤدي الاستقلالية لدلى العاملين الى زيادة مرونة والابتكار وروح المبادرة , وان إدراك العامل بان المشرفين من حله يقيدون استقلاليته يؤدي الى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي الى انخفاض الاحترام وتقدير الفرد لذاته.

نتائج الدراسة: توصلت دراستنا هذه الى النتائج التالية:

- 1- تبين من خلال استجابات أفراد العينة أن مؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز تتمتع بثقافة تنظيمية قوية؛
- 2- تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين الثقافة التنظيمية و امتلاك المعلومات في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بمدينة الجلفة؛
- 3- تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين الاستقلالية وحرية التصرف و الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية محل الدراسة, أي كلما زادت ممارسة الاستقلالية وحرية التصرف زادت الثقافة التنظيمية؛
- 4- على العموم تبين وجود علاقة إحصائية ذات أثر ايجابي بدرجة عالية بين الثقافة التنظيمية في مؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز و تمكين العاملين.

التوصيات:

- يجب الاهتمام بالعنصر البشري كونه الركيزة الهامة في المنظمة؛
- فتح المجال أمام الباحثين الأكاديميين لإجراء دراسة تشخيصية لموضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين على مستوى مؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز والأخذ بأفكارهم واقتراحاتهم؛
- إعطاء العاملين الحرية التامة في تحديد أسلوب عملهم الذي يناسب المهام المكلفين بانجازها؛
- يجب على الإدارة الحفاظ على العلاقات الإنسانية بين العمال داخل المنظمة؛
- يجب على الإدارة توفير كل ما يتطلبه العامل وتحفيزه لانجاز عمله في المنظمة؛
- إنشاء نظام معلومات خاص لتسهيل عملية الوصول الى المعلومات, الى جاني توفير وسائل اتصال حديثة(انترنت)لتسهيل عمليات الاتصال في المنظمة؛
- توسيع مشاركة العاملين في الاقتراحات وفتح المجال أمامهم لاتخاذ القرارات وتحمل المخاطرة؛
- الحث على الروح الجماعية كميزة أساسية للثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز والعمل على توجيهها لمساندة ودعم الإستراتيجية التمكينية.

حاولنا من خلال هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي والتي كانت بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين، وقد اخترنا المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بكونها كنموذجاً لدراستنا.

لقد تبين من خلال الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم المكونات الرئيسية داخل المؤسسة خاصة من خلال توجيه السلوكيات الأفراد بما يخدم أهدافهم وأهداف المؤسسة، أي أنها من أهم محددات النجاح أو فشل المنظمات، فهي تلعب دوراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة لأنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل، فهي تميز المنظمة بملامح تجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات الأخرى وتكون مصدر فخر واعتزاز العاملين بها، و يعتبر المورد البشري أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلاً للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة وهو عضو ديناميكي ويؤدي عند تمكينه إلى أحسن النتائج، وطاقة مبدعة وخلاقة تعطي ميزة تنافسية و تحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام به، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمنظمة، ويحقق لها استمراريته.

وفي الأخير نأمل لأن تكون دراستنا قد ألمت بالموضوع من جميع نواحيه وقد أثرت البحث العلمي ونتمنى أن يكون هذا الموضوع بداية لدراسات أخرى حول موضوع الثقافة التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- أسامة خيرى, التميز التنظيمي, دار الـراية للنشر و التوزيع, عمان, ط1, 2014.
- 2- ألكبيسي عامر خيضر, إدارة المعرفة و تطوير المنظمات, إسكندرية, مكتب جامعي الحديث, 2014.
- 3- جمال أندراوس وعادل سالم, معاينة, الإدارة بالثقة والتمكين, الأردن, عالم الكتب الحديث, ط1, 2008.
- 4- حذيفة تقي الدين الخطيب, التمكين أسسه وأساليبه(دراسة بلاغية تطبيقية), ط1, أبو ظبي, هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث, دار الكتب الوطنية, 2009.
- 5- حسين حريم, إدارة المنظمات منظور كلي, ط1, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, 2003.
- 6- رشيد زرواتي, تنمية الثقافة والثقافة التنموية (إشكالية الثقافية في تنمية بالبلدان المختلفة), دار الكتاب الحديث, الجزائر, 2015.
- 7- زكريا مطلق الدوري, أحمد علي صالح, إدارة التمكين واقتصاديات تطوير الثقة, عمان, دار اليازوري, 2009.
- 8- عباس سمير, ثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات, دار الهدى, الجزائر, 2012.
- 9- عادل عبد العزيز السن, دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد, دار المنظومة, الشارقة, 2016.
- 10- عادل البغدادي ورافد الحدراوي, الاستشراق الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي, دار الصفاء للطباعة والنشر, ط1, عمان, 2013.

11- قاسم نايف علوان, إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو, ط3, دار الثقافة, عمان, 2000.

12- محمد الصيوفى, التطور التنظيمي, ط1, دار الفكر الجامعي القاهرة, 2007.

13- يحي ملحم, التمكين مفهوم إداري معاصر المنظمة العربية للتقنيات الإدارية, القاهرة, مصر, 2006.

المجلات:

1- العيد عماد, نور الدين بوعشة, الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفاعلية الاجتماعية, جامعة يحي فارس, المدية.

2- سعود أمال, فريجة أحمد, المقاربات النظرية لمفهوم التمكين, مجلة العلوم الإنسانية, المجلد 21, العدد: 02(2021), جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر), 2020.

3- شهيدة هدى, بوسهمين أحمد, أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية, مجلة البديل الاقتصادي, العدد السادس, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة طاهري محمد, بشار.

4- عبد الحكيم شاهد, أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية(كهريف) وحدة تقرت, مجلة العلوم الإدارية والمالية, المجلد 02(2202), جامعة الوادي (الجزائر), 2022.

5- نجاة قريشي, تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية, مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية, العدد 30, جامعة قاصدي مرياح ورقلة, الجزائر, سبتمبر. 2017.

6- نجوى يوسف جمال الدين وآخرون, الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر, مجلة العلوم التربوية, معهد الدراسات والبحوث التربوية, جامعة القاهرة, العدد الثالث, ج1, يوليو 2014.

الأطروحات والمذكرات الجامعية:

1- البشير جندي, الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين لدى عينة من عمال مجمع أنابيب (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات المسطحة مجمع أنابيب بمدينة برج بوعرييج), مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, قسم علم النفس, جامعة محمد بوضياف- المسيلة, 2017-2018.

2- بالعربي جمعة, تمكين العاملين و أثره على الأداء الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات جزائر), شهادة ماستر, كلية علوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير, قسم علوم التسيير, جامعة غرداية, 2016.

3- بوعبدالله و داد, بوشناق فاطمة, أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل, مذكرة مقدمة لاستكمال لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, قسم علوم التسيير, جامعة جيجل, 2020 , 2021.

4- رياض أبازيد, رسالة ماجستير في الإدارة العامة, أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين, دراسة ميدانية في وزارة التربية و التعليم في الأردن سنة 2015.

5 - زناتي فريحة, نوراتي منال, الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العمال داخل المؤسسات دراسة ميدانية - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - الوكالة التجارية حاسي بحبح-, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية, قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا, جامعة الجلفة, 2018-2019 .

6- عبد الكريم محمود دقفوس, اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية), قدمت هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية(الماجستير)في الإدارة, كلية الاقتصاد, قسم الإدارة, جامعة الزاوية, 2019-2020.

7- عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة, أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية, قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني 2016.

8- عطاء الله فاطمة، تمكين رأس المال البشري كإستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر)، شهادة دكتوراه تخصص علوم، جامعة الجزائر (2)، الجزائر، 2019.

9- علوي بشرى، إستراتيجية تمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة، دراسة ميدانية ببلدية النشماية -ولاية قالمة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019 - 2020، ص.12.

10- كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007 - 2008.

11- فطحيزة عمار ياسين، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018 - 2019.

12- فانتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة و الإدارة في أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016.

13- فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.

14-مرزوق فاتح، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لشركة مغرب بايب بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.

15- محمد بشير، المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل بالمؤسسات الصناعية (دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التونة (scinat) ولاية باتنة أنموذجاً)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة باتنة (1)، 2019-2020.

16- معن أحمد الصالح، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.

17- مسا عديّة عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف (1)، 2019 - 2020.

18- ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، 2010-2011.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) أداة الدراسة

استمارة بحث

أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (مدينة الجلفة)

نحن بصدد إعداد مذكرة تخرج تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة , راجيا منكم الإجابة عنها بكل موضوعية وذلك
بوضع علامة × في الإجابة المختارة.

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

الطالبتين:

د. لقبج حمزة

إعداد

إشراف الأستاذ:

موساوي أسماء

واصل سهام مريم

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2-المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

أخرى تذكر.....

3-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات
من 11 الى 15 سنة 16 فما فوق

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يؤمن الأفراد العاملون بان القيم والمعتقدات تمثل ميراثا يمكن نقله من جيل الى آخر داخل المنظمة.					
02	توفر المؤسسة للعاملين فرص التدريب والتطوير.					
03	تهتم إدارة المؤسسة بالحوافز المعنوية التي تساهم في زرع الثقة لدى أعضائها.					
04	تهتم إدارة المؤسسة بتطوير ثقافات تتناسب وبيئة					

					05	تشجيع إدارة المؤسسة على إشاعة القيم التي تدعم وترتكز على التعاون بين العاملين.
					06	تشجيع المؤسسة على إشاعة روح المسؤولية الجماعية عن نجاح أو فشل المؤسسة كمنظمة.
					07	تعمل المنظمة على تشجيع و تحفيز العاملين المبدعين على تقديم أفكار جديدة.
					08	تعمل المؤسسة على إيجاد نوع من الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب هذا الالتزام على المصالح الشخصية.
					09	تتجه الجهود دائما نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
					10	تهتم المؤسسة بتطوير الموارد البشرية ومعنويات الموظفين والعمل الجماعي.

المحور الثاني: تمكين العاملين

					11	من السهولة بمكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها.
					12	أمتلك الجوانب الفنية و الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.
					13	تتوفر في المؤسسة المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل.
					14	أحرص على أن يطلع الآخرين على المعلومات الخاصة بالمنظمة ولا أحجبها عنهم.

					أثق بقابليات الأفراد العاملين معي في تقديمهم المعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.	15
					يتصرف الآخريين معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم.	16
					لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها.	17
					أسهم بوضع خطط واستراتيجيات المنظمة التي تحقق أهدافها.	18
					أمتلك حرية أداء الأعمال المناطة بي ومناقشة أفكارني مع الإدارة العليا.	19
					أمتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر.	20
					لا ارغب بان تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية.	21
					أحيانا يتحدد تصرفني بحكم المعلومات التي امتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع الى الرئيس المباشر.	22

الملحق رقم (02) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

مديرية التوزيع بالجلفة المدير

مصحة بالشؤون القانونية	أمانة المديرية
مكلف بالاتصال	مصحة الوسائل العامة
مهندس الأمن	قسم المحاسبة والمالية
مكلف بالأمن الداخلي	مصحة استغلال الأنظمة المعلوماتية
قسم التخطيط الكهرباء والغاز	قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال الكهرباء والغاز
قسم الموارد البشرية	قسم إدارة الصفقات
قسم تقنيات الكهرباء	قسم تقنيات الغاز

قسم العلاقات التجارية

