

## دور القيم التنظيمية في تمكين العاملين دراسة حالة بمديرية التجارة لولاية المدية

ط.د. غزالي زينب \*

د. سرار عمر \*\*

### الملخص:

إن للقيم التنظيمية دورا بارزا في توجيه سلوكيات العمال إذ أنها تمثل التوجه المشترك لهم والمؤشر لتصرفاتهم. وعلى اعتبار ان الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، كان لزاما على المنظمات أن تسعى جاهدة لزرع قيم تنظيمية مشتركة، من شأنها تعزيز وتدعيم الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار تدعيما منها لما يسمى بالتمكين الإداري، الذي يمثل العملية التي يتم بموجبها إكساب العاملين المزيد من المهارات، والتوسع في استخدام الصلاحيات وتحمل المزيد من المسؤوليات بما من شأنه إطلاق قدراتهم نحو الإبداع والتجديد.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، تمكين العاملين

### Abstract:

Organizational values have a prominent role in guiding worker's Behaviors as they represent the common orientation of their behavior. Considering that human interests are the way to compete and achieve excellence, organizations have to strive to implant common organizational values that enhance and strengthen trust between management workers and motivate them and participate in decision making in support of the so-called administrative empowerment which represents the process by which it leads them to acquire and improve skills, and the expansion of the use of powers and assume more responsibilities, which will launch their abilities towards invention and innovation.

**Keywords :** organizational values, empowering employee.

\* ط.د. غزالي زينب، طالبة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية. الجزائر  
\*\* د/ سرار عمر، أستاذ محاضر قسم أ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر.

**مقدمة:**

إن التغيرات العديدة التي تشهدها بيئة المؤسسة، فرضت على المؤسسة إيجاد الأساليب الأحدث والأسرع للتصدي لهذه التغيرات، وانطلاقاً من أهمية المورد البشري ودوره الكبير في إنجاح المؤسسات، تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها، أدركت هذه الأخيرة ضرورة الاهتمام بتمكينه من خلال منح العاملين الحريات الأوسع والسلطات الأكبر وكذا التحفيز الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات وكذا المساهمة في إيجاد الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تمكن المنظمة من تجاوز التغيرات المتسارعة، ولعل ذلك يكون أسهل وأيسر إذا تم ترسيخ التمكين من خلال تبني مجموعة من القيم التنظيمية، على اعتبار أن هذه الأخيرة تعد المرجعية الأساسية لتوجيه سلوكيات وتصرفات العاملين. من هذا المنطلق تبرز إشكالية بحثنا والمتمثلة في:

1\_ ما هو دور القيم التنظيمية في تعزيز تمكين العاملين بالمؤسسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سنحاول الإجابة على الإشكاليات الفرعية التالية:

1\_ ما المقصود بالقيم التنظيمية وما أهميتها وجودها بالمؤسسة؟

2\_ ما المقصود بتمكين العاملين؟

3\_ هل تساهم القيم التنظيمية على مستوى مديرية التجارة لولاية المدية في تمكين العمال بهذه المديرية؟

للإجابة على هذه الأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات التالية:

1\_ تعتبر القيم التنظيمية أحد أساليب توجيه سلوك العمال بالمؤسسة.

2\_ تمكين العاملين يمثل إعطاء حريات أوسع وسلطات أكبر للعاملين في المؤسسة.

3\_ تساهم القيم التنظيمية مساهمة إيجابية في تمكين عمالي مديرية التجارة لولاية المدية.

**أهمية الدراسة وأهدافها:** تتجلى أهداف الدراسة في:

1\_ التعرف على أهمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة. مع محاولة التعرف على طبيعة علاقة القيم التنظيمية بالتمكين.

3\_ تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

وتنبع أهمية الدراسة انطلاقاً مما يلي:

1\_ أهمية موضوع القيم التنظيمية وحاجته لإجراء المزيد من الدراسة.

2\_ أهمية العامل الممكن القادر على تحمل المسؤولية والانجاز بشكل كفؤ.

3\_ علاقة القيم التنظيمية في تجسيد التمكين.

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي التحليلي)، الذي يقدم وصفا تفصيليا للحالة الميدانية المبحوثة، والمستند الى تحليل العلاقات التأثيرية لمتغيرات الدراسة، لكونه منهج مساعد على تحليل المشكلة قيد البحث، وهو يتمثل في الملاحظة، الاستفسار والإجابة التي تؤدي إلى الوصول للمعلومات المطلوبة.

**مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من العاملين بالمديرية العامة للتجارة لولاية المدية، حيث تم استطلاع آراء مجموعة من العاملين يشغلون مناصب مختلفة وهذا من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية بلغ عددها 50 عامل، لمعرفة اتجاهاتهم نحو أهمية ودرجة تأثير القيم التنظيمية في زيادة شعورهم بالتمكين في هذه المديرية.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:** اعتمدت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج التحليل الإحصائي SPSS للتعامل مع البيانات واستخراج النتائج التي اتبع فيها حساب كل من التكرارات المطلقة، النسب المئوية. المتوسطات الحسابية المرجحة. الانحرافات المعيارية. وكذا حساب معامل الارتباط سبيرمان.

### الإطار النظري للدراسة:

**أولاً: القيم التنظيمية:** تعد القيم من الموضوعات التي يكثر حولها الجدل وقد اهتم بها العلماء كل حسب اختصاصه لمحاولة معرفة مفهومها وأهم محدداتها، أما القيم التنظيمية فهي تلك التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه سلوك العاملين بالمؤسسة.

**1\_ مفهوم القيم التنظيمية:** تعد القيم التنظيمية من أهم الركائز التي تحدد السلوك البشري، وقد اختلف المختصون في تحديد معنى القيم إذ يعرفها<sup>1</sup> Rockeah بأنها المعتقد الذي يتصرف الفرد بمقتضاه، أو يسير بسلوكه. تعرف أيضاً بأنها مجموعة من التصورات والاعتقادات والمبادئ والأفكار التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع المحيط وتبناها كمحدد لسلوكه التنظيمي، وبذلك فهي تؤدي دوراً استراتيجياً في نجاح المنظمات أو فشلها. كما أنها قد تتعرض لعدد من العوامل والتغيرات التي قد تمس بنوعيتها وتركيبها. وفي هذا السياق يشير weiner إلى مجموعة من العوامل التي تساعد على استمرارية القيم التنظيمية وبقيائها داخل المؤسسة نذكر منها<sup>2</sup>: ضرورة توافق قيم العامل الجديد مع قيم المؤسسة، ما يعني حسن اختيار وتوظيف الأفراد الراغبين في الانضمام للمؤسسة.

وكذا العمل على إكساب كل وافد جديد للمنظمة مبادئ ومعتقدات هذه الأخيرة. مع استخدام المحفزات الداعمة لهاته القيم وتعزيزها. وبذلك فإن القيم التنظيمية هي الأساس الذي يحدد العلاقة التي تربط بين العاملين ورؤسائهم، ومرؤوسيتهم وبزملاتهم والمتعاملين معهم. إذ تعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المؤسسة، توفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك ووضع القرارات. حيث أنه من المهم جداً أن يهتم المدبرون بالاتجاهات والقيم التي يأتي بها العاملون لمنظمتهم، حتى يتم تسييرهم وتوجيههم لما يخدم الأهداف التنظيمية، حتى لا يحصل التعارض بين قيمهم واتجاهاتهم وقيم واتجاهات المنظمات التي يعملون بها.

**2\_ أهمية القيم التنظيمية:** إن للقيم التنظيمية أهمية بالغة في المؤسسة، إذ أن وجود قيم مشتركة لدى العاملين، يؤكد ويوحد مفاهيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة<sup>3</sup>، كما أنه يبين لهذه الأخيرة أهدافها واستراتيجياتها والتي ينبغي أن تتوافق والقيم التنظيمية لكل منظمة. إضافة إلى أنها تحدد السلوكيات والتصرفات العامة للعاملين في المؤسسة، وبذلك تضع محددات عامة للضوابط والقواعد والمبادئ العامة فيصبح الجميع مدركاً لها، بل ومطبقاً لها عن اقتناع ورغبة. هذا إضافة إلى تأثير القيم التنظيمية على القرارات التي تصدر عن المؤسسة وكذا درجة مساهمة العاملين

فيها، درجة إبداعهم. على اعتبار أنها تساهم في زيادة الدافع الذاتي للعمل. وبالتالي نجد أن القيم تعد ركيزة أساسية في المؤسسة يعتمد عليها المديرين، فهي تشتمل على معتقداتهم وقناعاتهم، وتنعكس في سلوكياتهم وتعاملاتهم مع العمال، فأهميتها تنبع من كونها مرجعية لتصرفات المديرين التي يسترشدون بها في تعاملاتهم وسياساتهم وقراراتهم اليومية.

### 3\_ خصائص القيم التنظيمية: إن للقيم التنظيمية مجموعة من الخصائص تتميز بها نذكر منها<sup>4</sup>:

- إنسانية: لا يمكن قياسها كالموجودات المادية.
  - صعبة الدراسة: إذ يصعب دراستها بشكل علمي بسبب تعقدها.
  - نسبية: أي أنها تختلف من شخص لآخر وذلك بسبب اختلاف حاجاته ورغباته، تربيته وظروفه، من زمن لآخر ومن مكان لآخر.
  - ترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً إذ تهمين بعض القيم على غيرها وتخضع لها.
  - تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد.
  - إنها مرغوبة اجتماعياً لأنها تشبع حاجات البشر ومعروفة لدى أفراد المجتمع.
  - إنها ملزمة وأمرة، كونها تعاقب وتكافئ وتحرم وتفرض.
- وهناك من الباحثين من يضيف الخصائص التالية<sup>5</sup>:
- إن القيم التنظيمية مكتسبة يتعلمها العامل في إطار الجماعة.
  - تتميز بالمرونة إذ أنها تعطي مجالاً للتجديد والتغيير من دون أن تلغي العقل البشري.

4\_ أنواع القيم التنظيمية: لقد تعددت تصنيفات الباحثين والعلماء للقيم التنظيمية، إلا أننا في هذه الدراسة نحاول أن نبرز أحد أهم هذه التصنيفات والذي اعتمده في دراستنا ويتعلق الأمر بالتصنيف الذي قدمه الباحثان "Dave Francis" و "Mike Woodcock"، في كتابهما "Unblocking organization values"، حيث قسما القيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة، وصنّفها في أربعة مجموعات رئيسية هي<sup>6</sup>:

- ❖ **قيم إدارة الإدارة:** ويستمددها المسؤولون الإداريون من سلطتهم، وهي تشمل على قيمة القوة وهي التي يمتلكها المديرون من امتلاكهم للمعلومات، وسلطة المركز الوظيفي، واتخاذ القرارات. قيمة الصفوة التي يكتسبها المديرون بحكم عملهم الإداري المعقد والمهم. وأخيراً قيمة المكافأة وتأتي بعد تحديد الأداء الناجح للعمال الذين يُسَيِّرون المؤسسة، فمكافأتهم تعتبر أمراً مهماً.
- ❖ **قيم إدارة المهمة:** تركز على الاهتمام بتحسين أداء العمل وتحقيق الأهداف، تنبثق منها قيمة الفعالية تمكّن المؤسسة من تركيز مواردها المتاحة، على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج. قيمة الكفاءة التي تعبر عن قدرة الإدارة على عمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة. وأخيراً قيمة الاقتصاد إذ أن الفشل غالباً ما يكون سببه ارتفاع تكاليف التنظيم، وهذه القيمة بمثابة معيار أساسي لنجاح المؤسسة.

❖ **قيم إدارة العلاقات** وتتركز في هذا النوع العلاقة بين ما يتوقعه العامل من الإدارة وما تتوقعه الإدارة من العامل وصولاً إلى أفضل أداء. وهو ما يتعلق ب**قيمة العدل** التي يؤثر بها الرؤساء على نوعية الحياة التي يعيشها مرؤوسوهم، حيث تعزز لديهم الثقة في الإدارة، والولاء للمؤسسة. **قيمة العمل الجماعي** والتي تنبثق من استمتاع العمال بالانضمام إلى بعضهم في العمل، الأمر الذي يضمن الإلتقان في العمل المنجز، لأن موهبة عامل ما قد تعوض ضعف عامل آخر. وأخيراً **قيمة القانون والنظام** إذ تخول المديرين أن يتصرفوا كقضاة، يحكمون على أفعال مرؤوسيههم بدون إعطائهم حق الرد، فالإدارة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات.

❖ **قيم إدارة البيئة التنظيمية** تتعلق بمعرفة المؤسسة بالبيئة التي تعمل فيها ويتعلق الأمر بقيم الدفاع التي تستجيب من خلالها المؤسسة للتغيرات البيئية، وذلك بوضع الخطط الإستراتيجية، بعد دراسة التهديدات البيئية. إضافة إلى **قيمة التنافس** حيث تعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة. وأخيراً **قيمة استغلال الفرص** والتي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الفرص الخارجية، قبل أن تصل إليها المؤسسات المنافسة، وانتهازها واستغلالها بسرعة، رغم ما قد يرافقها من مخاطرة.

### ثانياً: التمكين

يعد تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية، وآخرون اعتبروه ممارسة ثقافية تعمل على تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم.

**1\_ مفهوم تمكين العاملين:** إن مصطلح تمكين العاملين يشير إلى الدرجة التي يتقاسم ويتبادل فيها العاملون المعلومات، المعرفة، المكافآت، والسلطة في المؤسسة. أي أن العاملين في هذه الحالة يشاركون في عملية صنع القرارات بشكل أوسع مما كانوا يفعلونه سابقاً<sup>7</sup>.

يعرف التمكين أيضاً على أنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم<sup>8</sup>.

والتمكين عند البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع<sup>9</sup> وبذلك نقول أن التمكين هو العملية التي يتم بموجبها يتم فك قيود العاملين وتحريرهم من الإجراءات البيروقراطية والرقابة المشددة إلى المشاركة في المعلومات وصنع واتخاذ القرارات الجماعية والتوسع في استخدام الصلاحيات وتحمل المزيد من المسؤوليات بما من شأنه إطلاق قدراتهم وقواهم الجسدية والمعرفية الكافية نحو الإبداع والتجديد، فالمعرفة الضمنية تكمن في عقول البشر وإذا لم يتم شحذ هذه الأفكار وطرحها باقتدار فلن يكون هناك ابتكار وهذه من أهم فوائد تنفيذ أسلوب تمكين العاملين حيث يهدف إلى تحويل

المعرفة الضمنية للعاملين إلى معرفة عملياتية داخل المؤسسة التي يعملون بها بما من شأنه زيادة فاعليتها وتطوير أداءها. نشير انه توجد عدة خصائص للتمكين نذكر منها<sup>10</sup> :

- 1\_ إن التمكين يعد فعلا ايجابيا يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية. كما انه ليس مفروضا من الخارج وإنما ينمو من الفهم الذاتي للعاملين ولظروفهم وخياراتهم.
  - 2\_ يتضمن التمكين معنى التشاركية، لان العاملين يصبحون منغمسين بفاعلية أكبر في منظماتهم.
- 2\_ أساليب التمكين:**

بعد أن تطرقنا إلى ماهية التمكين وأهميته جدير بنا أن نذكر بعض الأساليب التي يتم اعتمادها في التمكين، وهذا حسب ما جاء به كل من kriemadis & papaioannou<sup>11</sup> :

- 1\_ **خلق الرؤيا وصياغة القيم التنظيمية:** إن الإدارة العليا تحتاج إلى تطوير رؤية المؤسسة وبيان مهمتها، وقد بذلت العديد من المنظمات جهودا كبيرة من اجل خلق رؤية مشتركة تدمج من خلالها قيم الاحترام والمسؤولية، التعاون وكذا التركيز على تقديم خدمات أفضل للزبون.
- 2\_ **المشاركة بالمعلومات:** إن مشاركة المعلومات المرتبطة بالقضايا الهامة والإستراتيجية تلعب دورا هاما في فهم التحديات التي تواجه المؤسسة، كما أنها تساهم في وضوح الأفكار والمقترحات المقدمة من العاملين.
- 3\_ **دعم التدريب:** إن التدريب المستمر يساهم في تحسين كفاءة ووحدة الفريق، يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما انه يزيد أيضا من القدرة التنافسية للمنظمة.
- 4\_ **عمليات التقييم:** إن عملية تقييم الأداء تشمل تخطيط الأداء الفعال من خلال مناقشة أسلوب القيادة المطلوبة التي تسعى لمساعدة العامل على النجاح.
- 5\_ **نظام المكافآت والاعتراف:** إن نظام المكافآت المشيدة على الأداء التنظيمي والفردى تشكل ممارسة ضرورية لزيادة الدافعية، سواءً تعلق الأمر بالمكافآت المالية أو غير المالية.
- 6\_ **الثقافة التنظيمية:** تركز المنظمات من خلال الثقافة التنظيمية المشجعة للتمكين على تحديد الأهداف المهمة ويكون ذلك على جميع المستويات، تطوير القدرات البشرية القائمة على الإبداع والابتكار، تعزيز التعاون بين العاملين.
- 7\_ **نقل المسؤولية وتفويض السلطة:** ان نقل المسؤولية وتفويض السلطة تعد جوانبا هامة في عملية التمكين، كونها تعطي العاملين الشعور بالمسؤولية، كما تحفزهم أيضا على استخدام الحد الأقصى من قدراتهم لأداء مهامهم بفاعلية.

### ثالثا: الإطار الميداني للدراسة:

**بناء الاستبانة:** بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع السابقة، تم تصميم الاستبيان لغرض جمع البيانات الاولية من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 50 استبانة على أفراد مجتمع الدراسة. استرجعت منها 48 اي ما نسبته 96% وهي نسبة مقبولة إلى حد كبير. وقد تكونت الاستبانة من جزأين:

## الجزء الأول:

يتعلق بالبيانات الشخصية حيث تعتبر هذه الأخيرة ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص المجتمع والوقوف على مدى تأثيره على نتائج الدراسة. ومن أهم المتغيرات الشخصية تم اعتماد الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وكذا عدد سنوات الأقدمية للعاملين.

أما الجزء الثاني فيشمل على العبارات التي تتكون منها الاستبانة حيث تضمنت أداة الدراسة 41 عبارة على مقياس ليكرت الخماسي غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة. وهي مقسمة إلى محورين:

## المحور الأول:

يتضمن عبارات تصف واقع القيم التنظيمية بالمديرية، ويتكون بدوره هذا المحور من 36 عبارة موزعة على الأبعاد التالية: القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب الإدارة تقاس بالعبارات من (1 إلى 11)، القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة المهام تقاس بالعبارات من (12 إلى 19). أما القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة العلاقات فتقاس بالعبارات من (20 إلى 29). في حين أن القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة البيئة تقاس بالعبارات من (30 إلى 36).

## المحور الثاني:

يتضمن عبارات تصف واقع تمكين العاملين بالمديرية ويتكون من 25 عبارة موزعة على 4 أبعاد كما يلي: تفويض السلطة يقاس بالعبارات من (1 إلى 10). أما تحفيز العاملين فيقاس بالعبارات من (11 إلى 15). في حين تقيس العبارات من (16 إلى 21) المشاركة في اتخاذ القرارات. أما العبارات (22 إلى 25) فتقيس تدريب العاملين. وأعطيت كل عبارة في الاستبانة خمسة مستويات وفقا لمقياس ليكرت لاختيار واحد من البدائل، مع الأخذ بالاعتبار أن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها لتفسير البيانات. حيث تتوافق المستويات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مع المتوسطات (من 1 إلى 1,79\_ من 1,8 إلى 2,6\_ من 2,6 إلى 3,4\_ من 3,4 إلى 4,2\_ من 4,2 إلى 5) على الترتيب.

## ثبات الاستبانة:

تم استخدام اختبار Alpha Cronbach لقياس ثبات الاستبانة، إذ حقق معامل Alpha Cronbach لمتغير القيم التنظيمية 0,904، في حين بلغ ما قيمته 0,907 بالنسبة لمتغير تمكين العاملين. أما على المستوى الكلي فقد بلغ معامل Alpha Cronbach قيمة 0,946. وهو ما يبين أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، وهو ما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائجها والاستفادة منها في التفسير والتحليل العلمي.

## عرض نتائج الدراسة:

### أولا: بيان وتحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة وتشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية في الوظيفة الحالية.

## جدول رقم 1: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	25	52,1
	أنثى	23	47,9
العمر	من 20 إلى أقل من 40 سنة	40	83,3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	12,5
	50 سنة فأكثر	2	4,2
المستوى التعليمي	ليسانس	30	62,5
	ثانوي	1	2,1
	ماجستير	4	8,3
	دكتوراه	1	2,1
	اخرى	12	25,0
عدد سنوات الأقدمية	اقل من 5 سنوات	24	50,0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	19	39,6
	من 10 سنوات الى اقل من 20 سنة	4	8,3
	20 سنة فأكثر	1	2,1

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة الذكور أكبر بقليل من نسبة الاناث عموماً، اذ قدرت نسبة الذكور بـ 52,1%، فيما قدرت نسبة الاناث بـ 47,9%. وهوما يوحى ان هناك تقارب في عدد الذكور والاناث بالمؤسسة، وان غلب عليه الطابع الذكوري. اما بالنسبة للعمر فنلاحظ ان اغلبية العمال لا يتجاوز سنهم 40 سنة. اذ قدرت نسبة العمال المحصور عمرهم بين 20 و 40 سنة بـ 83%، وهوما نربطه بعدد سنوات الاقدمية حيث كانت نسبة 50% من العمال الذين قدرت عدد سنوات اقدميتهم بـ 5 سنوات، في حين كانت نسبة العمال الذين تتجاوز عدد سنوات اقدميتهم الـ 5 سنوات وتقل عن 10 سنين 39,6%، اما 8,3% و 2,1% هي نسبة العمال المحصورة اقدميتهم بين 10 إلى اقل من 20 سنة، و 20 سنة فأكثر على الترتيب. أما بالنظر إلى المستوى التعليمي السائد في المديرية فهو مستوى الليسانس اذ قدرت نسبة 62,5%، في حين كانت نسبة المتحصلين على الماجستير 8,3%، اما المتحصلين على الدكتوراه والثانوي فبلغت نسبة كل منهما 2,1%.

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الثاني

المحور الأول:

الواقع الفعلي للقيم التنظيمية بمديرية التجارة لولاية المدية

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور

الجدول رقم 2: يوضح إجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف الواقع الفعلي للقيم التنظيمية بمديرية التجارة لولاية المدية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الترتيب		
										التكرار	
										النسبة المئوية	
	الأبعاد المتعلقة بأسلوب الإدارة						2,9621	0,589	محايد		
	القوة										
1	يتصرف مسؤولي المباشر بطرق تدل على تحمله المسؤولية.	4	13	7	23	1	3.08	1.088	محايد		
		8.3	27.1	14.6	47.9	2.1					
2	يفرض مسؤولي المباشر احترامه علي بالقوة.	8	23	3	13	1	2.5	1.130	غير موافق		
		16.7	47.9	6.3	27.1	2.1					
03	تنتشر داخل المؤسسة قيم الاحترام المتبادل	1	3	10	30	4	3.69	0.803	موافق		
		2.1	6.3	20.8	62.5	8.3					
	الصفوة										
04	يتم تعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.	13	14	15	3	3	2.35	1.139	غير موافق		
		27.1	29.2	31.3	6.3	6.3					
05	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهاراتي في المؤسسة	3	10	6	21	8	3.44	1.183	موافق		
		6.3	20.8	12.5	43.8	16.7					
06	تقوم عملية التوظيف على أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة في مجال الاختصاص.	3	10	14	18	3	3.17	1.038	محايد		
		6.3	20.8	29.2	37.5	6.3					
07	يتم تقييم ادائي بصفة منتظمة.	3	11	9	23	2	3.21	1.051	محايد		
		6.3	22.9	18.8	47.9	4.2					
	المكافأة										
08	يعتمد نظام الترقية على أسس علمية وموضوعية.	6	16	8	18	00	2.79	1.091	محايد		
		12.5	33.3	16.7	37.5	00					
09	تكافئ المديرية العاملين الذين يساهمون في نجاحها.	8	11	12	15	2	2.83	1.173	محايد		
		16.7	22.9	25	31.3	4.2					
10	تقوم المديرية بإعطاء فرص حقيقية	6	14	16	10	2	2.75	1.062	محايد		

			4.2	20.8	33.3	29.2	12.5	للعاملين ذوي القدرات الإدارية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	
محايد	1.057	2.77	1	13	14	14	6	ترتبط المكافآت بصورة واضحة مع أداء العاملين. القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة المهام	11
محايد	0.607	3.057	2.1	27.1	29.2	29.2	12.5		
								الفعالية	
محايد	0.988	3.21	2	21	12	11	2	تبدل عناية كبيرة للتأكد من ان القرارات المهمة في المديرية تؤخذ بعين الاعتبار.	12
			4.2	43.8	25	22.9	4.2		
غير موافق	1.031	2.48	1	8	12	19	8	أتلقي تدريباً في أساليب اتخاذ القرار.	13
موافق			2.1	16.7	25	39.6	16.7		
								الكفاءة	
محايد	0.973	2.90	2	12	15	17	2	تحرص مديرتي على إيجاد أساليب تحقق الكفاءة في الأداء.	14
			4.2	25	31.3	35.4	4.2		
غير موافق	0.987	2.56	1	8	14	19	6	أتلقي تدريباً حول التقنيات الحديثة لرفع كفاءة الادائي.	15
موافق			2.1	16.7	29.2	39.6	12.5		
موافق	1.010	3.54	7	21	13	5	2	أفتخر بعملتي في هذه المديرية.	16
			14.6	43.8	27.1	10.4	4.2		
								الاقتصاد	
موافق	0.987	3.56	7	21	14	4	2	تحرص المديرية على عدم تبذير الأموال.	17
			14.6	43.8	29.2	8.3	4.2		
موافق	0.781	3.67	7	20	19	2	00	تستخدم الموارد المالية بحكمة في المديرية.	18
			14.6	41.7	39.6	4.2	00		
غير موافق	1.129	2.54	2	10	8	20	8	توفر لي المؤسسة الدعم المالي الكافي لتسيير نشاطاتي.	19
موافق			4.2	20.8	16.7	41.7	16.7		
محايد	0.57	3.13						القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة العلاقات	
								العدل	
محايد	1.060	3.06	4	13	16	12	3	يتم معاملي بعدل في المؤسسة.	20
			8.3	27.1	33.3	25	6.3		
محايد	1.162	2.73	2	11	17	8	10	يقدم مسؤولي المباشر مبررات واضحة لكل قرار يتخذه في حقي.	21
			4.2	22.9	35.4	16.7	20.8		
محايد	1.120	2.98	2	17	13	10	6	يسعى مسؤولي المباشر لحل النزاعات والخلافات داخل المديرية بإنصاف.	22
			4.2	35.4	27.1	20.8	12.5		
غير موافق	1.183	2.44	3	6	12	15	12	تطبق القواعد والإجراءات التنظيمية في المديرية على الجميع.	23
موافق			6.3	12.5	25	31.3	25		
محايد	1.062	2.98	2	15	16	10	5	تمنحي الإدارة فرصة الاستماع للشكاوى عند نشوء الخلافات.	24
			4.2	31.3	33.3	20.8	10.4		

25	يراعي مسؤولي المباشر العدالة في توزيع الأعمال والأدوار.	5	15	10	17	1	2.88	1.084	محايد
		10.4	31.3	20.8	35.4	2.1			
	فرق العمل								
26	أتخلى عن مصالح الشخصية بغرض تحقيق المصالح العامة.	2	5	9	23	9	3.67	1.038	موافق
		4.2	10.4	18.8	47.9	18.8			
27	اشعر أنني عضو مهم في فريق العمل.	00	5	11	24	8	3.73	0.869	موافق
		00	10.4	22.9	50	16.7			
	القانون والنظام								
28	تتصف القواعد والتعليمات المطبقة حاليا بالجمود.	00	9	20	13	6	3.33	0.930	محايد
		00	18.8	41.7	27.1	12.5			
29	تعمل القواعد والإجراءات التنظيمية على تسهيل انجاز الأعمال.	2	3	15	22	6	3.56	0.943	موافق
		4.2	6.3	31.3	45.8	12.5			
	القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة البيئة								
	الدفاع								
30	تعالج الانتقادات الموجهة إلى المديرية بشكل جاد.	1	8	12	21	6	3.48	0.989	موافق
		2.1	16.7	25	43.8	12.5			
31	تعمل المديرية بشعار "تنافس مع الأفضل".	4	12	17	11	4	2.98	1.082	محايد
		8.3	25	35.4	22.9	8.3			
	التنافس								
32	تحسين أداء العمل الحالي لا يتطلب زيادة في عدد العاملين وإنما يحتاج لرفع مستوى مهاراتهم.	5	9	4	18	12	3.48	1.337	موافق
		10.4	18.8	8.3	37.5	25			
	استغلال الفرص								
33	يخطى التجديد والإبداع في أساليب العمل تشجيعا من المديرية.	3	4	19	15	7	3.40	1.047	موافق
		6.3	8.3	39.6	31.3	14.6			
34	ينظر إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية من طرف المديرية.	4	10	18	9	7	3.10	1.153	محايد
		8.3	20.8	37.5	18.8	14.6			
35	يتم تطبيق الأفكار الجديدة بسرعة في المديرية.	2	15	14	11	6	3.08	1.108	محايد
		4.2	31.3	29.2	22.9	12.5			
36	تعمل المديرية على استغلال الفرص لتحقيق أهدافها.	00	9	15	17	7	3.46	0.967	موافق
		00	18.8	31.3	35.4	14.6			
	القيم التنظيمية ككل								

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج SPSS

يتضح بشكل عام ان آراء العينة كانت غير جلية أو بالأحرى غير جازمة بوجود وتطبيق القيم التنظيمية في المؤسسة إذ أنها كانت منقسمة بين الموافقة وغير الموافقة عبر عنها بالحياد، اذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور

القيم التنظيمية 3,109، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,512 ما يشير إلى عدم تباين الآراء حول توفر القيم التنظيمية.

ونشير ان العبارات ذات الارتباط بقيم البيئة تأتي في المرتبة الأولى إذ بلغ المتوسط الحسابي للقيم المتعلقة بإدارة البيئة 3,282. يليه بعد القيم المتعلقة بإدارة العلاقات إذ بلغ المتوسط الحسابي له 3,13، وفي المرتبتين الثالثة والرابعة القيم المتعلقة بإدارة المهام، وكذا القيم المتعلقة بأسلوب الإدارة بمتوسطات حسابية بلغت القيم 3,057، و2,962 على الترتيب.

**بالنسبة للقيم المتعلقة بإدارة البيئة:** نلاحظ أن آراء المستقصين كانت حيادية فيما يتعلق بتوفر هاته القيم، إذ اجمع الأغلبية على سعي المؤسسة لاستغلال الفرص من اجل تحقيق أهدافها، وهذا انطلاقا من اعتماد التجديد والإبداع في أساليب العمل، كما أنها تسعى إلى معالجة الانتقادات بشكل جاد كشكل من أشكال الدفاع عن مصالحها. وبذلك نقول إجمالا أن المؤسسة تولي اهتماما بالبيئة التي تنشط ضمنها فتسعى للدفاع عن مصالحها وكذا استغلال الفرص المتاحة لتضمن بقاءها.

#### القيم المتعلقة بإدارة العلاقات:

الآراء كانت أيضا منقسمة بين الموافقة من عدمها حول هاته القيم وقد عبر عنها بالحياد، وقد تصدرت في الترتيب القيم المتعلقة بفرق العمل إذ بلغ متوسطها الحسابي 3,69 ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على هذه القيم ما يؤكد أنهم يعملون فعلا ضمن جماعات. إذ عبر الأغلبية عن تخليهم عن مصالحهم الشخصية بغرض تحقيق المصلحة العامة بالمؤسسة، وهذا انطلاقا من شعورهم بأهميتهم في فرق العمل، في المرتبة الثانية نجد قيم القانون والنظام إذ تم موافقة الأغلبية على وجود هذه القيمة بالمؤسسة، مشيدين بتسهيل القواعد والإجراءات التنظيمية المساعدة على انجاز الأعمال. إلا أننا نلاحظ انقسام الآراء بين الموافقة من عدمها عبر عنها بالحياد فيما يخص توفر قيمة العدل بالمؤسسة، إذ عبر الأغلبية عن حياديتهم وعدم تأكدهم من معاملتهم بعدل في المؤسسة، مع الحياد أيضا في سعي المسؤولين المباشرين على حل النزاعات داخل المؤسسة بإنصاف. وقد عبروا أيضا عن عدم موافقتهم تماما على تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية على الجميع في المؤسسة. ما يشير أن العاملين يشعرون بعدم العدل في المؤسسة، وإن لم يصرحوا بها بل اكتفوا فقط بآراء حيادية.

#### القيم المتعلقة بإدارة المهام:

إن أغلبية الآراء حول قيم إدارة المهام كانت محايدة، إذ بلغ المتوسط الكلي للقيم 3,057، وقد اجمع أفراد العينة على الموافقة على حرص المؤسسة على عدم تبذير الأموال، وكذا على استخدام الموارد المالية بحكمة. إلا أنهم نفوا توفير المؤسسة الدعم المالي الكافي لتسيير نشاطاتها. ما يشير أن المؤسسة تتوفر على موارد مالية متواضعة غير كافية ولكنها في نفس الوقت تسعى لاستغلالها أحسن استغلال من خلال عدم تبذيرها، وهو ما عبرت عنه نتائج الجدول أعلاه المتعلقة بقيم الاقتصاد التي تصدرت ترتيب القيم المتعلقة بإدارة المهام، تليها القيم المتعلقة بالكفاءة، إذ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه عدم الإقرار الواضح بالموافقة من عدمها حول حرص المؤسسة على إيجاد

الأساليب التي تحقق الكفاءة في الأداء، في حين أجاب الأغلبية بعدم الموافقة حول تلقي تدريبات حول تقنيات حديثة لرفع كفاءة الأداء. أما عن قيمة الفعالية فقد كانت الآراء حيادية حول بدل المؤسسة جهوداً للتأكد من أن القرارات ذات الأهمية هي من تؤخذ بعين الاعتبار ويتم تنفيذها، في حين كانت الإجابات بعدم الموافقة حول تلقي تدريبات في أساليب اتخاذ القرار.

### القيم المتعلقة بأسلوب الإدارة:

أغلبية الإجابات كانت محايدة إذ بلغ المتوسط الحسابي 2,962، حيث أشارت الإجابات إلى الموافقة حول انتشار قيم الاحترام المتبادل داخل المؤسسة، نافرين كل النفي أن يفرض الاحترام بالقوة، ما يؤكد أن الاحترام بين المسؤول المباشر والعامل يكون طواعية وبصفة تلقائية. كما أن إجابات العينة كانت غير موافقة فيما يخص التعيين في المناصب الإدارية الذي يشمل أفضل المرشحين لشغل هذه المناصب.

كان هناك إجماع أن المؤسسة تبذل مجهودات لتطوير مهارات العمال بها. ما يشير أن التوظيف في المؤسسة لا يعتمد بالضرورة إلى أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة والتلاؤم مع التخصص، كما أن تقييم الأداء لا يتم بصفة مستمرة في المؤسسة وهوما أوضحته نتائج الجدول أعلاه. أما بالنسبة لقيم المكافأة فوجد انطلاقا من إجابات العمال أن مكافأة العاملين في المؤسسة لا تتم بصورة واضحة وجلية، كما أنها لا ترتبط بالضرورة بالأداء، وهوما عبر عنه بالمحايد.

### المحور الثاني: الواقع الفعلي للتمكين بمديرية التجارة لولاية المدية

الجدول رقم 3: يوضح إجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف الواقع الفعلي للتمكين بمديرية التجارة لولاية المدية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
			التكرار						
			النسبة المئوية						
موافق	0.570	3.477						تفويض السلطة	
موافق	0.844	3.73	5	32	4	7	00	يمنحني رئيسي المباشر السلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية.	1
			10.4	66.7	8.3	14.6	00		
موافق	0.765	3.73	4	32	7	5	00	يمنحني مسؤولي المباشر المرونة الكافية للتصرف في اداء مهامي.	2
			8.3	66.7	14.6	10.4	00		
موافق	0.891	3.81	8	29	6	4	1	يثق بي رئيسي ويحملني المسؤولية.	03
			16.7	60.4	12.5	8.3	2.1		
موافق	0.796	3.44	4	17	24	2	1	لا يمارس رئيسي الصلاحيات المفوضة الي خلال فترة التفويض.	04
			8.3	35.4	50	4.2	2.1		

محاييد	1.134	3.10	5	17	5	20	1	أستطيع اتخاذ كافة القرارات التي تخص عملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	05
			10.4	35.4	10.4	41.7	2.1		
محاييد	0.887	3.65	6	26	9	7	00	تناسب الصلاحيات المفوضة الي مع طبيعة المهام التي أقوم بها.	06
			12.5	54.2	18.8	14.6	00		
محاييد	1.110	3.21	4	21	6	15	2	يتم تحديد المهام التي يفوضها الي رئيسي كتابيا.	07
			8.3	43.8	12.5	31.3	4.2		
محاييد	0.874	2.79	1	10	16	20	1	أجتاز التعليمات المقدمة الي لما فيه مصلحة المؤسسة.	08
			2.1	20.8	33.3	41.7	2.1		
موافق	0.956	3.65	7	24	12	3	2	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	09
			4.6	50	25	6.3	4.2		
موافق	0.930	3.67	6	26	13	00	3	يقوم رئيسي المباشر بمتابعة أدائي وتقديم المشورة والدعم في المهام المفوضة لي.	10
			12.5	54.2	27.1	00	6.3		
محاييد	0.773	2.933						<b>تحفيز العاملين</b>	
محاييد	1.003	3.37	6	17	15	9	1	يقدر رئيسي المجهودات التي ابذلها في عملي.	11
			12.5	35.4	31.3	18.8	2.1		
محاييد	1.198	2.60	3	9	12	14	10	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع ما ابذله من مجهود.	12
			6.3	18.8	25	29.2	20.8		
محاييد	1.136	2.83	4	9	16	13	6	يتسم نظام الحوافز في مديرتي بالعدل والموضوعية.	13
			8.3	18.8	33.3	27.1	12.5		
محاييد	1.127	3.08	3	17	15	7	6	لدي الدافع لتحقيق أهداف مديرتي.	14
			6.3	35.4	31.3	14.6	12.5		
محاييد	1.189	2.77	5	8	12	17	6	أسس المكافأة في مديرتي واضحة لجميع العاملين.	15
			10.4	16.7	25	35.4	12.5		
محاييد	0.75	2.84						<b>المشاركة في اتخاذ القرار</b>	
غير موافق	0.923	2.50	1	4	20	16	7	أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص المديرية.	16
			2.1	8.3	41.7	33.3	14.6		
محاييد	1.091	2.71	3	8	15	16	6	تستمع الإدارة باهتمام لأرائي من اجل الاستفادة من خبراتي.	17
			6.3	16.7	31.3	33.3	12.5		
محاييد	0.893	2.73	00	10	19	15	4	يتم اخذ مقترحاتي بعين الاعتبار.	18
			00	20.8	39.6	31.3	8.3		
محاييد	1.019	3.06	3	14	17	11	3	تتيح لي الإدارة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.	19
			6.3	29.2	35.4	22.9	6.3		
محاييد	0.875	3.15	2	15	20	10	1	تأخذ الإدارة بالمقترحات المقدمة لها من طرف العمال.	20
			4.2	31.3	41.7	20.8	2.1		
محاييد	1.016	2.90	2	13	14	16	3	يتم اصدار تعليمات تشجع على المشاركة في اتخاذ القرار.	21
			4.2	27.1	29.2	33.3	6.3		
محاييد	0.815	3.072						<b>تدريب العاملين</b>	

22	تتبنى المديرية خطط واضحة لتدريب العاملين.	3	12	18	13	2	2.98	0.978	محايد
		6.3	25	37.5	27.1	4.2			
23	تسعى المديرية لتطوير أساليب العمل.	2	10	18	15	3	3.15	0.967	محايد
		4.2	20.8	37.5	31.3	6.3			
24	تشجع المديرية على تبادل الخبرات.	2	8	17	19	2	3.23	0.928	محايد
		4.2	16.7	35.4	39.6	4.2			
25	أحظى بالتشجيع من طرف مديرتي لتطوير مهاراتي في مجال عملي.	5	11	16	14	2	2.94	1.060	محايد
		10.4	22.9	33.3	29.2	4.2			
	التمكين ككل						3.080	0.586	محايد

### المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقا من نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه والذي يلخص إحصائيا آراء وإجابات أفراد العينة بخصوص مدى انتهاجها للتمكين، وانطلاقا من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المحور نجد أن الآراء كانت محايدة حول انتهاج التمكين من عدمه. إذ بلغ المتوسط الكلي للمحور 3,08، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0,586 ما يشير إلى عدم وجود تباين في آراء وإجابات العاملين. إذ نجد أن بعد تفويض السلطة كان الأول في الترتيب إذ بلغ المتوسط الحسابي له 3,477 في المرتبة الثانية تحفيز العاملين الذي معظم الإجابات محايدة منقسمة بين الموافقة وعدم الموافقة، في حين أبدوا عدم الموافقة الصريحة حول مشاركتهم في اتخاذ القرار. في المرتبة الرابعة والاحيرة بعد تدريب العاملين، والذي كانت الإجابات حوله وفقا للجدول أعلاه محايدة، إذ لم يكن العاملين على اجابات واضحة حول سعي المؤسسة لتطوير اساليب العمل، او حتى لتبني خطط واضحة للتدريب. وبذلك نجد ان المؤسسة تعتمد بصفة واضحة تفويض السلطة وهو ما شعر به فعلا العاملين وأقروا بإجابات واضحة حوله عبر عنها بالموافقة الصريحة، في حين كانت باقي الأبعاد: تحفيز العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب غير واضحة تماما للعاملين إذ عبروا عنها بالمحايد.

ثالثا: طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية وتمكين العاملين على مستوى مديرية التجارة لولاية المدية

### جدول رقم 4: العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية والتمكين

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
علاقة القيم التنظيمية بالتمكين	0.772	0.001*
* دال إحصائيا 0.001		

### المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية تجمع بين القيم التنظيمية والتمكين، وهي ذات دلالة إحصائية قوية، اقل من 0.001. وهي تبين الدور الكبير لإسهامات القيم التنظيمية في تشجيع التمكين بالمؤسسة محل الدراسة. حيث انه كلما اعتمدت المؤسسة على القيم التنظيمية، وسعت إلى متابعة تنفيذها، كلما شجع وحفز ذلك أكثر على شعور العاملين بالتمكين في هاته المؤسسة.

**النتائج والتوصيات:** من خلال نتائج التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إعادة النظر في القيم الموجودة حاليا بالمديرية، والعمل على ترسيخها وتعزيزها لدى العاملين، حتى يتم التعامل بموجبها بشكل أكثر تحمسا وثقة. خاصة ما تعلق بقيم العدل في التعامل بين العمال، أو توضيح معالم بعض القيم التي لا تزال غير واضحة بالنسبة للعمال، أو تلك التي يواجهون صعوبة في إدراكها أو التعامل وفقها. وجود عمل جماعي، وتنازل عن المصالح الشخصية لتحقيق المصالح العامة. حيث أن المديرية تشعر العاملين بأهميتهم في فرق العمل. كما انها تهتم ايضا بتفويض السلطة إلى العاملين، وهو ما أكده العاملين من خلال إجاباتهم.

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط طردية بين القيم التنظيمية وتمكين العاملين.

كما اننا وانطلاقا من النتائج المستخلصة نقدم جملة من التوصيات نسعى ان تفيدها المديرية وهي كالآتي:

ضرورة تعميق الوعي لدى المدراء بضرورة ترسيخ القيم التنظيمية التي من شأنها ان تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال إكساب عمالها مجموعة من السلوكيات التي تتوافق مع أهدافها. مع ضرورة إدراك وتوضيح معاني القيم التنظيمية لدى العاملين، حتى يتم الاقتناع بها، والتعامل وفقها برغبة وبتلقائية. على إدارة المؤسسة أن تهتم بتمكين عمالها، من خلال زيادة تدريبهم، لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، وزيادة منحهم الحريات الأوسع لتنفيذ مهامهم، مع ضرورة تحفيزهم وإعطائهم الفرص الكافية للمشاركة في اتخاذ القرار لان ذلك من شأنه أن يزيد من شعورهم بالثقة والدافعية أكثر للانجاز.

## الهوامش والمراجع:

1. رويده جميل خليل ابوراضي، المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط 2013.ص17.
2. صفوان امين السقاف، اثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الاعمال اليمينية \_مجموعة شركات هائل سيد انعم وشركاؤه نموذجًا\_، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد16، 2005. الرابط <http://journals.sustech.edu> . ص79.
3. صفوان امين السقاف، مرجع سابق. ص80.
4. عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات C.P.G بقسنطينة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008\_2009.ص33.
5. عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، 2009\_2010.ص47.
6. عبد القادر شلال، أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي، مجلة معارف، بجامعة "أكلي محند أولحاج" بالبويرة. بدون سنة نشر. ص2. بتصرف.
7. رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.ص115.
8. Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl, Empowerment: What is it?, Joe Journal, 2004, pp.3-4.
9. Zemeke, R. and Schaaf, D, *The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care* (New York: New American Library, 1989, pp. 65-66.
10. عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المؤسسة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010. ص29.
11. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1. عمان 2013. ص162. بتصرف.