

## إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة

### - دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية فرع مستغانم -

#### Empowerment of employees and their role in strengthening organizational culture of the institution - Case Study of the Chlor Foundation and the Drug Distribution Company -

مخفي امين	بطاهر بختة	
استاذ - أ -	طالبة دكتوراه	
جامعة مستغانم- الجزائر-	جامعة مستغانم، الجزائر	
mokhfiamine@yahoofr	Bakhta_48@hotmail.fr	
تاريخ النشر:	تاريخ القبول:	تاريخ الإرسال: 24/12/2017

ملخص: على مرأى من التقدم والتطور أصبح التمكين العاملين إستراتيجية هامة لبلوغ أهداف المؤسسة، وذلك من خلال الممارسة الجيدة لبرامج التي تحفز الموظفين على مشاركتهم بالأفكار المبتكرة واستخدام مهاراتهم من أجل المساهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في نجاح المؤسسة. والواقع أن تأثير تمكين الموظفين على تعزيز الثقافة التنظيمية لا يزال موضع اهتمام العديد من الباحثين. لذا فقد قمنا بدراسة ميدانية في مؤسستي الكلور و أدوية بمستغانم، حيث قمنا بتوزيع 64 استبيان على موظفين بكتنهما، وتم إرجاع حوالي 38 استبيان فقط، حيث قد توصلنا إلى وجود ارتباط ضعيف موجب بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية للمؤسستين، وهذا خلصنا إلى أن إستراتيجية تمكين العاملين تسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسستين.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين؛ الثقافة التنظيمية؛ القدرات؛ التطوير؛ المؤسسة.

رموز JEL:

**Abstract:** In the eyes of progress and development, empowerment has become an important strategy for achieving the goals of the institution through the good practice of programs that motivate employees to share innovative ideas and use their skills to contribute to strengthening the organizational culture that contributes to the success of the institution. Indeed, the impact of staff empowerment on strengthening organizational culture remains the focus of many researchers. Therefore, we conducted a field study in the chlorine and metagenamine institutions. We distributed 64 questionnaires to both employees, and only about 38 questionnaires were returned. We found that there is a weak correlation between the empowerment of the two and the organizational culture of the two institutions. Contribute to strengthening the organizational culture of the two institutions.

**Keywords:** Empowering workers; Organizational culture; Capacity; Development; Foundation.

**(JEL) Classification :**

تمهيد:

في البيئة المضطربة اليوم، تحتاج المنظمات بشكل متزايد لتطوير ابتكارات والقدرات موظفيها من أجل البقاء على قيد الحياة وتعزيز ثقافتهم التنظيمية. وقد أجريت التغييرات في بيئة الأعمال المنظمات من أجل البقاء قادرة على المنافسة في الاقتصاد المضطرب اليوم، وذلك من خلال تمكين الموظفين لديها حتى يصبح التمكين موضوعا هاما في الإدارة العامة على مدى السنوات الأخيرة. وهناك تشجيع عام لإعطاء الموظفين ما يكفي من الحرية في تعريف عملهم وسلطتهم لتكون قادرة على تطبيق اتساع كامل من القدرة على الأهداف العامة للمنظمة. وفي الأونة الأخيرة، بدأت فائدة التمكين وأصبحت معترف بها في البيئة المختلفة لإدارة المشاريع مما يؤدي إلى زيادة في هياكل مثل الشراكة و تحفيز الموظفين كعامل تفريق بين المنظمات. فالثقافة التنظيمية تقوم على مجموعة من الافتراضات الهامة في كثير من الأحيان غير معلنة. وهناك نوعان من الافتراضات الرئيسية مثل المعتقدات والقيم. المعتقدات هي افتراضات حول واقع وتستمد وتعززه الخبرة. القيم هي افتراضات حول المثل العليا التي تكون مرغوبة بها ويتم السعي إليها. ومنه يمكن طرح الإشكالية: ما مدى مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز ثقافة المؤسسة؟

#### الأسئلة الفرعية

- على ماذا تقوم إستراتيجية تمكين العاملين؟
- ماهي أبعاد نموذج لثقافة التنظيمية؟
- ماهو اثر إستراتيجية تمكين العاملين على تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة؟

#### الفرضيات

- إستراتيجية تمكين العاملين جيدة وتتحسن باستمرار.
  - مستوى الثقافة التنظيمية للمؤسسة ضعيف وبحاجة إلى تعزيز.
  - تمكين العاملين يساهم في تعزيز ثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- أهمية الدراسة: تكمن أهمية البحث الذي قمنا به في محاولة تسليط الضوء على مساهمة التي يقدمها التمكين الموظفين في تعزيز ثقافة التنظيمية للمؤسسة، من خلال إعطائهم حيز من الحرية في تطبيق أفكارهم الجديدة وتنميط سلوكياتهم وفق احتياجات مؤسستهم لهوض بمستوى إنتاج فيها وتحسينه.
- المنهج المستخدم: اعتمدنا على المنهجي التحليل و الوصفي في الجانب النظري في كلا المحورين وذلك لتوافقه مع معطيات بحثنا، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة وذلك لتطبيق مفاهيم النظرية على مؤسستين في واقع.
- هيكل الدراسة: قسمنا دراستنا إلى ثلاث محاور، حيث ركزنا في المحور الأول على إستراتيجية تمكين العاملين، أما المحور الثاني ركزنا على أبعاد نموذج الثقافة التنظيمية، أما المحور الثالث على اثر التمكين العاملين على تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

المحور الأول: إستراتيجية التمكين العاملين

يعتبر التمكين موضوعاً رئيسياً للإدارة ذات الصلة بالقيادة و الممارسات التي تم إقرارها للسماح للمنظمات بان تصبح أكثر قدرة على المنافسة. فالغرض من التمكين العاملين في المنظمة هو الإدارة والسيطرة في جميع أنحاء منظمة، والتأثير الكلي وبناء ولاء العملاء وخلق ملكية الموظف الداخلية للإنتاجية والجودة والمبادئ التي تقف عليها المنظمة.

### أولاً: مفهوم تمكين العاملين ومدخله

تطرقنا في هذا العنصر إلى مفهوم التمكين واهم مدخله.

#### 1. مفهوم تمكين العاملين

تعريف التمكين: "على انه إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة، وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة"<sup>1</sup>. حسب invancevichet: "إلى التمكين بأنه عملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب و استخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم و على العمل"<sup>2</sup>. وحسب Vogt: "بأنه العمل الذي يمنح الناس الفرصة لاتخاذ قرارات مكان العمل من خلال توسيع استقلاليتهم في صنع القرار"<sup>3</sup>.

ويعرفه Kahreh: "على أنه الحرية والصلاحيات الممنوحة للموظفين لأداء مهامهم والتحكم فيما بأفضل ما يمكن من الاعتبارات"<sup>4</sup>.

و أيضاً: "إن فكرة التمكين العاملين أو إشراكهم في إدارة وضع قراراتها في اتجاه زرع الثقة بنفس الموظف، وإشعاره بأنه عامل هام في تحقيق أهداف المنظمة و نمائها، وأن العاملين على اختلاف مواقفهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة

في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة"<sup>5</sup>.

#### 2. مداخل إستراتيجية التمكين العاملين

يمكن جمع مداخل إستراتيجية التمكين فيمالي<sup>6</sup>:

1- التمكين كعملية منظمة: يعرف التمكين المنظمة ذات مدخلات متعددة تجري عليها عمليات مختلفة من أجل الوصول إلى المخرجات المنشودة و المحدودة بالأداء العالي وإرضاء العميل، التمكين وفق هذا المنظور يشير إلى المشاركة، بين العاملين و الإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات عن المنظمة، المعرفة التي تساعد العاملين على فهم مهامهم، و المساهمة في الأداء الكلي للمنظمة و المكافآت التي تحدد على أساس أداء الكلي.

2- مدخل الدافعية: ينظر للتمكين من خلال منظور الدافعية كالحالات أو معتقدات دافعية لدى الفرد، ويقوم هذا المنظور على افتراض أن الأفراد لديهم حاجة للتمكين حيث تشمل القوة أو السلطة دافعا فعليا للتأثير أو التحكم في الآخرين، بالإضافة إلى وجود معتقدات أخرى تتعلق بقدرة الفرد على التوافق مع التأثير في الأحداث و المواقف و الأفراد مثل التحكم الداخلي و الخارجي.

3- مدخل الهدفية: يعرف التمكين من خلال الهدف النهائي للوظيفة وهو يسعى أيضا بالمنظور التسويقي الذي يركز على درجة الخدمة المقررة للعملاء بهدف إرضائهم، فالتمكين هنا يمثل نقل المسؤولية و السلطة

بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين عن جودة ما يقرره أو يؤديه له من الحرية في اختيار طرق تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء و لبلوغ أهداف المنظمة و المشاركة في تحليل المعلومات و صنع القرارات.

4- مدخل الثقافي: تتشكل الثقافة التنظيمية من القيم والمعايير و الممارسات المشتركة داخل المنظمة، فالمنظمة التي تسعى إلى التميز والنجاح تحظى بثقافة قوية لأنها تتضمن قيما تمثل للأداء العالي المتميز، وذلك من خلال تبني قيم الاستقلالية. و تشجع العاملين على تحمل المخاطر و منحهم السلطات ومسؤوليات لممارسة أعمالهم بحرية، أي تعديل في العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوسين حيث أن فاعلية الرؤساء سوف تقاس بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أداءهم كأفراد. مما يدفعهم إلى تبني الممارسات و الأساليب التطويرية و بالتالي فالتمكن يمثل ممارسة و فلسفة إدارية تعبر عن القيم المنظمة.

#### ثانيا: فوائد المحتملة للتمكين للعاملين

للتمكن العديد من الفوائد نذكر من بينها:<sup>7</sup>

1- جودة القرارات: التمكين يمكن أن يحسن من القرارات المؤسسية ويطبق هذا الأمر بصورة رئيسية على القرارات المعقدة التي تمتلك حيالها العاملون المعلومات المطلوبة. ففي مثل هذه الحالة يكون العاملون أقرب إلى الزبائن وفعاليات الإنتاج بحيث يعرفون في معظم الأحيان المواضيع التي يمكن فيها للمؤسسة أن توفر شيئا من المال وتحسن المنتجات أو الجودة الخدمة وتدرک الفرص غير المستثمرة.

2- الالتزام بالقرارات: ينتظر العاملون إلى أنفسهم على أنهم وكلاء لقرار شخص معين آخر فإنهم يشعرون شخصيا بمسؤوليتهم عن نجاح القرار. و بالتالي سيدون مقاومة أقل اتجاه التغيير و سيشعرون بدافعية أعلى نحو تطبيق تلك القرارات.

3- تطوير العاملين: الأشكال العديدة للتمكين تمنح العاملين فرصة تحسين مهاراتهم في وضع القرارات و الاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية. ذلك أن صنع القرارات من خلال الفرق قد يوفر فوائد إضافية تتمثل في تقرير العمل الفريق وروح الزمالة إذ يتعلم أعضاء الفريق المزيد حول بعضهم البعض و يثمنون مهارات بعضهم البعض.

4- تمكين العاملين وشعورهم بالرضا: تدرک العديد من الشركات بأن التمكين العاملين غالبا ما يحسن شعور العاملين بالرضا و أن التمكين يتصل بالشعور الفرد بالسيطرة و الفاعلية الذاتية عندما يمنح سلطة في أوضاع كان يشعر فيها سابقا بالعجز.

#### ثالثا: صيغ إستراتيجية التمكين للعاملين

تتمثل هذه الصيغ فيمايلي:<sup>8</sup>

1- صيغ التمكين عبر المشاركة: تعد صيغ التمكين من الأمور التي تعين العاملين في عملية صنع القرار، تلك العملية التي كان يتولى مهامها المدراء، و كان الأفراد يسهمون في صنع القرار بوصف ذلك الإسهام بتغيير أي رغبة في توسيع إطار الديمقراطية. ولكن أشاروا إلى أن التمكين أساسا له صلة بالمشاركة.

تأتي المشاركة على مستويين، مستوى التكاليف الذي يعني امتلاك العاملين لصلاحيات صنع القرار ذات الصلة بالتكاليف العمل المباشر. وعلى مستوى صناعة الخدمة إذ يتصل الموضوع باحتياج العاملين الذي يختص بالقرارات المتميزة لتلبية الخدمة للزبائن.

2- صيغ التمكين عبر أبناء العاملين: تتضمن هذه الصيغة برنامجا تدريجيا مفضلا يشجع العاملين على إدراك ونقص دور التعاطف مع معاناة الزبون بهدف إعطاء قيمة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة و اللجوء إلى المبادرات في تلبية متطلبات خدمة الزبون في ضمن هذا السياق.

3- صيغ التمكين عبر الملكية: تحظى ملكية العاملين للمنظمات الصناعية قدرا كبيرا من التأكيد و بذلك فمن المفترض انه يعين ذلك العاملين على تعزيز مكانتهم في اتخاذ القرارات، إذ خلال ملكية العاملين يستطيع العاملون مقاومة أو على الأقل تحسين تأثير الضغوط و الاستغلال الذي يمارسه المالكون بحقهم.

#### المحور الثاني: أبعاد نموذج الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة معينة من القيم والمعايير التي يتقاسمها الناس والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي تتفاعل مع بعضها البعض ومع أصحاب المصلحة خارج المنظمة.

#### أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم الثقافة التنظيمية أولا، ثم إلى أهميتها باختصار.

#### 1. مفهوم الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية: " بأنها هي القواعد الضمنية وغير مكتوبة للحصول على مكان في المنظمة. و القيم التي يجب أن يتعلمها الوافد الجديد لكي يصبح عضوا مقبولا، أي الطريقة التي نفضل بها الأشياء هنا."9

ويعرفها schien: "هي نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تم تعلمها من قبل مجموعة كما أنها تحل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، التي عملت بشكل جيد بما يكفي لتكون صالحة، وبالتالي لتدريبها لأعضاء جدد بالطريقة الصحيحة التي يرونها، ليتمكنوا من التفكير والشعور بتلك المشاكل."10

وحسب wheelen: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوافقات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"11

وقد عرف أيضا: "بأنها أنماط للقيم والمعتقدات المشتركة مع مرور الوقت التي تنتج المعايير السلوكية التي اعتمدت في حل المشاكل لثقافات تنظيمية مختلفة."12

#### 2. أهمية الثقافة التنظيمية: يمكن تلخيص أهميتها كالآتي:13

- تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالذاتية لدى العاملين و الهوية الخاصة نتيجة وجودها في المؤسسة؛
- تسهم في المحافظة على المصالح الشخصية، إذ تلعب دورا مهما في خلق روح الالتزام و الولاء بين العاملين؛
- تعتبر كنظام اجتماعي متجانس و متكامل، و تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة؛
- تحدد سلوك العاملين كدليل و مرشد، و تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المؤسسة؛
- من خلال المشاركة بالقرارات تعمل على زيادة التبادل بين الأعضاء، و تطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية: ثقافة التنظيمية هي كما يلي:

- 1- قوة السلطة: وتشير إلى المدى المجتمع الذي يقبل التوزيع غير المتوازن للسلطة في كثير من الأحيان. وتشير أيضا إلى المدى الذي تقبل فيه المنظمة عوامل الاختلاف في مواظفها، وزيادة القدرات العقلية والبدنية وعدم المساواة في رفاهيتهم؛

- 2- الفردية: إنها نوعية الثقافة الوطنية التي يحدد إطارا اجتماعيا مرنا يمكن فيه للناس التأكيد على حماية أنفسهم وأسرهم. وجودة الثقافة الوطنية التي تحدد الإطار الاجتماعي الذي يحتاج إليه الناس و لأشخاص الآخرين في المجموعة لرعاية منهم و حمايتهم؛<sup>14</sup>
- 3- الذكورة / الأنوثة: وتمثل الذكورة تفضيل الإنجاز، والبطولة، والحزم والمادية ومكافأة للنجاح. بينما الأنوثة، تقف على تفضيل التنسيق، العواطف، رعاية وضعف ونوعية الحياة؛
- 4- عدم التيقن: جودة الثقافة الوطنية التي تصف مدى شعور المجتمع بالتهديد من قبل الحالات المجهولة ومحاوله تجنبها. على المدى الطويل مقابل التوجه على المدى القصير.<sup>15</sup>

### ثالثا: نموذج دينسيون (Denison's) لثقافة التنظيمية

ويشير هذا نموذج إلى أربعة سمات ثقافية واسعة تساعد قدرات المؤسسة لتنسيق وتكامل الموارد الداخلية وأيضا على التكيف مع البيئة الخارجية. فالمؤسسات تسعى دائما لإيجاد توازن بينهما، وتمثل هذه السمات فيمايلي:

1- سمة المشاركة: المشاركة سمة تخلق الشعور بالملكية والمسؤولية وكذلك زيادة القدرات والحكم الذاتي وهو يساعد في تنفيذ القرارات. حيث إنها مرونة المرافق والتكامل الداخلي للمنظمات التي لديها أكثر المواقف مواتية للموظف. فالتحقيق تحسين الأداء التنظيمي، يوجب على المنظمة بث التمكين، وبناء فرق العمل وتطوير قدرة الموظفين. حيث يجب أن يشعر الموظفون أن لديهم جزء للعب في النظام لتحقيق مشاركة، كما يجب أن يشعروا أن لديهم بعض المدخلات في عملية صنع القرار، وأن يكون للأهداف التنظيمية ارتباطا مباشرا مع عملهم.

2- سمة الاتساق(الثبات): تحدد سمة الثبات على القيم والنظم التي هي أساس ثقافة قوية، وهي توفر المركزية التي هي مصدر التكامل والتنسيق، إذ تركز على المعتقدات المقبولة عموما والقواعد والقيم. ومن المتوقع أن تعزز الكفاءة والفعالية والأداء التنظيمي عن طريق الحد من آليات الرقابة، وبالتالي تسهيل الاتصال والتنسيق وتخفيض التكاليف منظمات الفعالة لأن لديهم ثقافة قوية و منسقة ومتكاملة المتفق عليها. إذن الاتساق هو مصدر داخلي مؤثر من التكامل والاستقرار الذي ينطلق من إطار مشترك و مطابق<sup>16</sup>.

3- سمة القدرة على التكيف: هي قدرة المؤسسة على مسح البيئة الخارجية والاستجابة إلى تغيير من أي وقت مضى لاحتياجات عملائها وأصحاب المصلحة الآخرين. فهي تدعم قدرتها على التنظيم وتفسير وترجمة إشارات من بيئتها إلى السلوك الداخلي من التغييرات التي تزيد من فرصها للبقاء والنمو (Denison, 1990). وهي تحرك المؤسسة لتكيف مع الزبائن، وتجنبهم المخاطر وتعليمهم من أخطائهم، الذين لديهم القدرة والخبرة في إحداث التغيير، هذا يدل على أن المؤسسة قد تكون جيدة في تلبية متطلبات العملاء في الوقت الراهن، لكن من غير المرجح أن يكون التخطيط لمتطلبات العملاء في المستقبل. ومع ذلك عند إحداث التغيير والتعلم التنظيمي يكون أعلى من التركيز على العملاء، وهناك إشارة إلى أن منظمة جيدة في الاعتراف أفضل للممارسات ووضع معايير جديدة في هذه الصناعة، ولكن لديها صعوبة في تطبيق ما تعلموه لعمالهم.

4- سمة البيعة: مهمة هي عبر المؤسسة وأعضائها الذين يعرفون أين هم ذاهبون، كيف يعتزمون وصول إلى هناك، وكيف يمكن لكل فرد أن يسهم في نجاح المؤسسة. فالمنظمات الناجحة لديها إحساس واضح الهدف

والاتجاه الذي يحدد الأهداف التنظيمية والأهداف الإستراتيجية. وهي تعبر عن رؤية كيف ستبدو المنظمات في المستقبل ( Hamel & Prahalad, 1994, Mintzberg, 1987) وهذا يشير إلى أن المؤسسة قد يكون لديها الوقت الصعب لتنفيذ أو تفعيل رسالتها. قد يكون هناك الرؤى الرائعة للذين لديهم الوقت ومن الصعب ترجمة الأحلام إلى واقع. عندما تكون الأهداف والغايات هي أعلى من التوجه الاستراتيجي، والقصد والرؤية، وهذا غالبا ما يشير إلى أن المؤسسة هي جيدة في التنفيذ ولكن تفتقر إلى المعنى الحقيقي للاتجاه كالغرض أو التخطيط على المدى الطويل. ويتم التركيز عادة على المدى القصير، و التركيز مع التخطيط المسبق قليلا<sup>17</sup>. وهكذا فقد تم توضيح الصفات أربعة من نموذج الثقافة وفعالية لدينيسون في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): نموذج دينيسون ( Denison's ) لثقافة التنظيمية

Point of Reference	External	Adaptability	Mission
	Internal	Involvement	Consistency
		Change and Flexibility	Stability and Direction

Source : Mariama Zakari, Kofi Poku Wilberforce Owusu-Ansah, **Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana**, International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 1, USA , January 2013, p97.

المحور الثالث: اثر تمكين العاملين في تعزيز ثقافة التنظيمية للمؤسسة الكلور و مؤسسة الأدوية سنحاول تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

أولا: منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

1- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وحدتين من مؤسستين هما مؤسسة الجزائرية للكلور وحدة مستغانم، ومؤسسة الأدوية مستغانم، حيث تم توزيع 38 استمارة على موظفي المؤسسة الأولى، واسترجعت 22 استمارة صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 57.89 % من الاستمارات الموزعة، في حين تم توزيع 26 استمارة على المؤسسة الثانية، واسترجع منها 16 استمارة صالحة للتحليل أي ما يساوي 61.53% من الاستمارات الموزعة، وبهذا يكون العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة هو 64 استمارة تم استرجاع منها 38 استمارة أي ما يقدر بـ 59.37% من الاستمارات الموزعة، وهو عدد مقبول إحصائيا نظرا لأن حجم العينة يتجاوز 30 فردا.

2- أداة الدراسة: تم بناء الإستبانة لمعالجة المتغيرات الثلاثة للدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية لأفراد العينة ومشاريعهم (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المؤسسة، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، الفئة الوظيفية).

في حين احتوت الإستبانة على 12 فقرة مقسمة على محورين، محور تفعيل إستراتيجية تمكين العاملين داخل المؤسسة يحتوي 6 فقرات، ومحور تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة ويشمل 6 فقرات أيضا. كما أنه تجدر الإشارة أننا اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) كأداة للدراسة وتحليل الاستبيان مع منح الدرجات التالية:

- من 1 إلى 1.79: غير موافق إطلاقاً؛

- من 1.80 إلى 2.59: غير موافق؛

- من 2.60 إلى 3.39: محايد؛

- من 3.40 إلى 4.19: موافق؛

- من 4.20 إلى 5: موافق تماما.

3- الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم قياس الاعتمادية للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا-كرونباخ، كما تم تحليل الفقرات من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

كما أن الفقرات تم ترتيبها وفقا لاختبار استيودنت للعينة الواحدة (One Sample T-test)، إضافة إلى استخدامه لاختبار الفرضيات، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل تباين أجوبة أفراد العينة وفقا لبعض خصائص أفراد العينة ومشاريعهم.

أما بالنسبة لمستوى الدلالة المعتمد فهو (0.05) وهو الأكثر استعمالا في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية H0 إذا كان مستوى الدلالة المحسوب يفوق هذا المستوى، وإلا فإننا نرفض H0 إذا كان مستوى الدلالة أقل من هذا المستوى وهو ما يعني وجود دلالة.

ثانيا: تحليل بيانات ونتائج الاستبيان

1- تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان: تم اختبار درجة وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا-كرونباخ، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
تفعيل إستراتيجية تمكين العاملين داخل المؤسسة	6	71.23%	84.39%
تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة	6	77.47%	88.01%
المحاور السابقة معا	12	75.27%	86.75%

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح أن معامل ألفا كرونباخ عال بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره ومقبول نظرا أنه يفوق النسبة المقبولة 70% بالنسبة لإجمالي المحاور، وهذا مؤشر على الثبات النسبي لفقرات ومحاور الاستبيان ككل، كما أنه يتميز بمعامل صدق (الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ) عال جدا يفوق 88% ما يدل على صدق مختلف بياناته، إضافة إلى أن معامل الصدق بالنسبة للمحورين عال جدا يفوق 70%.

2- تحليل خصائص عينة الدراسة: تم تحليل إجابات 38 موظف في المؤسسات، وأظهرت خصائص بياناتهم الشخصية والوظيفية النتائج الآتية:

- بالنسبة لمتغير الجنس: 64.75% من المستجوبين ذكور، في حين تشكل نسبة الإناث 35.25%، وهو مؤشر على الضعف النسبي لتواجد وتمثيل العنصر النسوي في الوحدات التجارية للمؤسسات الكبيرة، نظرا لضعف المقاولاتية النسوية في الجزائر؛

- بالنسبة لمتغير السن: 22.6% تتراوح أعمارهم بين 21 و30 سنة، 50.40% تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، 23.5% تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، و3.5% تتراوح أعمارهم بين 51 و60 سنة. وهي نسب تؤكد أن أغلب موظفي المؤسسات الجزائرية من الطبقة الشبانية من خريجي الجامعات، مع تواجد معتبر للكهول، وهو ما قد يعطيها ميزة تنافسية مصدرها الموارد البشرية بتكامل عنصري الشباب (التجديد) والخبرة؛

- بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي: 17.4% مستواهم ثانوي، في حين أن 79.10% ذو مستوى جامعي، في حين أن 3.4% ذو مستوى دراسات عليا، وهذا وهي نسب تؤكد توجه الفرد الجامعي الجزائري إلى الوظائف العمومية، وتفضيلهم العمل في مناصب إدارية وتقنية في المؤسسات الاقتصادية، ما يوفر لهذه المؤسسات رأسمال فكري هام.

- بالنسبة لمتغير المؤسسة: 63.02% من المستجوبين موظفون في وحدة مستغانم لمؤسسة الجزائرية للمياه، في حين أن 36.98% منهم موظفون في وحدة مستغانم لمؤسسة سونلغاز، وهو ما يظهر تكافؤ نسبي في حجم العينة المأخوذة من المؤسسات؛

- بالنسبة لعدد سنوات العمل في المؤسسة: 37.0% لم تتجاوز عدد سنوات عملهم 5 سنوات، 23.9% تتراوح عدد سنوات عملهم من 6 إلى 10 سنوات، 13.0% من 11 إلى 15 سنة، 10.9% عدد سنوات عملهم من 16 إلى 20 سنة، 6.5% من 21 إلى 25 سنة، 6.5% من 26 إلى 30 سنة، في حين أن 2.2% تفوق سنوات عملهم في المؤسسة 30 سنة، وهو ما يؤكد أن أغلب الموظفين في الوحدتين من الشباب خريجي الجامعات ومعاهد التكوين الذين لا تتجاوز سنوات عملهم 10 سنوات.

- بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية: تمثل نسبة المستجوبين من الإطارات في الوحدتين 43.5%، في حين أن نسبة المستجوبين من أعوان التحكم في الوحدتين تساوي 37.0%، أما نسبة المستجوبين من أعوان التنفيذ في الوحدتين هي 19.6%.

3- تحليل فقرات محاور الدراسة: سنحلل نتائج الأجوبة عن فقرات كل محور من محاور الاستبيان:

3-1- تحليل فقرات المحور الأول: يتمثل المحور الأول في تفعيل إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): استعراض فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	يقوم تمكين على إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين الذين يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة.
02	يركز تمكين العاملين على ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة.
03	يساعد التمكين المدراء الآخرين لاكتساب و استخدام القوة التي يحتاجونها للتأثير على جودة العمل.
04	يمنح التمكين الحرية للموظفين لأداء مهامهم والتحكم فيها بأفضل طرق.
05	يعمل التمكين على زرع الثقة بنفس الموظف، وإشعاره بأنه عامل هام في تحقيق أهداف المؤسسة.
06	ينمي التمكين المعرفة التي تساعد العاملين على فهم مهامهم، و المساهمة في الأداء الكلي للمؤسسة.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثة

باستخدام الأدوات الإحصائية تم تحليل فقرات المحور الأول، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (03): تحليل فقرات المحور الأول

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
06	العبارة غير محققة	0.585	0.550-	غير موافق	1.20	2.40	01
02	العبارة محققة	0.024	1.177	غير موافق	1.27	2.32	02
05	العبارة غير محققة	0.490	0.696	محايد	1.04	3.10	03
01	العبارة محققة	0.004	3.027	موافق	0.94	3.52	04
04	العبارة محققة	0.043	0.795	موافق	1.18	3.51	05
03	العبارة غير محققة	0.329	0.988	محايد	1.12	3.19	06
	مستوى تفعيل إستراتيجية تمكين العاملين داخل المؤسسات محل الدراسة غير كاف و بحاجة لتحسين.	0.059	1.937	محايد	0.65	3.18	المحور الأول

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن المؤسسات المدروستين لم تتمكننا من تفعيل إستراتيجية تمكين العاملين بالشكل الكاف، وهذا راجع أساسا إلى عدم اهتمام المؤسسات بدمج القضايا الخاصة بالتمكين الموظفين ضمن إستراتيجياتها، وعدم تعزيزهما لطرق التي تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم في العمل في وسط المؤسسات، وإهمالهما التام لمدخلات الموظفين وعدم سماح لهم بتبني استراتيجيات تبادل الاقتراحات والأفكار حول عملهم مع موظفين في مؤسسات أخرى، ما يعكس ضعفا في حرصهما على ترسيخ صورة المؤسسة المتقدمة، إضافة إلى ذلك اهتمامهما بأصحاب المصالح غير كاف، حيث أنهما لا تعملان على إرضاء زبائنها بالشكل الكاف وذلك راجع لنقص المواد المستعملة في إنتاج، في حين أنهما تهملتا تماما الجمعيات الاجتماعية والبيئية المحيطة بها ولا تنسق معها لأنهما تعملان في جانب كيميائي الذي له أضرار على بيئة إذا ما طرحت فضلاتهم في وسط بيئي نظيف. وهذا ما يوضح أن المؤسسات الجزائرية ما يزال أمامها الكثير لتصل إلى إستراتيجية المثلى في تمكين العاملين ووضعهم ضمن برامج تعليمية ناجحة.

2-3- تحليل فقرات المحور الثاني: يتمثل المحور الثاني في مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهو

يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (04): استعراض فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	ترتكز الثقافة التنظيمية على القيم التي يجب أن يتعلمها الوافد الجديد لكي يصبح عضوا مقبولا في المؤسسة.
02	تقوم الثقافة التنظيمية على مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشارك بها أعضاء المؤسسة.
03	تراعي هذه الثقافة سلوك جميع الأفراد العاملين في كافة الإدارات والأقسام الموجودة فيها.
04	تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالذاتية لدى العاملين و الهوية الخاصة نتيجة وجودها في المؤسسة.
05	تخلق الثقافة التنظيمية روح الالتزام و الولاء بين العاملين.
06	تحسن الثقافة مستوى المشاركة الموظفين في القرارات و تطور فرق العمل.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثة

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الثاني، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

### الجدول رقم (05): تحليل فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
01	2.14	1.14	غير موافق	0.771	0.445	العبارة محققة	02
02	3.51	1.01	موافق	3.52	0.001	العبارة محققة	03
03	3.50	1.03	موافق	1.340	0.160	العبارة غير محققة	01
04	3.89	1.37	موافق	-0.526	0.038	العبارة محققة	04
05	3.26	1.21	محايد	1.451	0.161	العبارة غير محققة	05
06	3.23	0.65	محايد	2.438	0.062	العبارة غير محققة	06
المحور الثاني	3.02	0.88	محايد	2.438	0.019	مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية جيد ويتحسن باستمرار في مؤسستين	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية جيد ويتحسن باستمرار في المؤسستين محل الدراسة، وهذا راجع لوضعها لأهداف طويلة الأمد بهدف ضمان التنمية المحلية، فثقافة التنظيمية تقوم بتوحيد القدرات التنظيمية في المؤسستين وتجعلها أكثر تماسكا عموما، وتقدم حلولا للمشاكل التي تواجهها المؤسستين، وبالتالي تسهيل تحقيق المنظمة لأهدافها، فلذا نجد ليس من المستغرب أن العلماء قد حددوا ثقافة المؤسسات بوصفها بناء متعدد الطبقات والتي يمكن تقسيمها إلى طبقات وفقا لقابلية الملاحظة هذه الظواهر وتحليلها على مر الزمن والتي تنتج المعايير السلوكية التي يتم اعتمادها في حل المشاكل التي تتعرض لها المنظمات، إضافة إلى ضعف انتباههما لأساليب التحسين المستمر لطرق تسييرهما مختلف عمليتهما، ومن جهة أخرى يتم لمس ضعف تركيز المؤسستين على فلسفة تنمية الثقافية، وضعف الإيمان بفعاليتها وجدواها، كما أن المؤسستين لا تساهمان في ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية التي تعتبر كمصدر لإنتاجهما، وأيضا الحفاظ على ركائز التطور الثلاث وأبعاده وتكاملها بهدف ضمان الرقي لموظفيه وبالتالي للمجتمع الذي تعيش فيه.

4- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة: يتم تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المؤسسة.

#### 1-4- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة عن فقرات المحور الأول

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب المؤسسة

	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة		
	0.62	3.16	22	مؤسسة كلور		
القرار		0.73	3.23	16	مؤسسة أدوية	
مستوى الدلالة	0.717	0.134	0.66	3.18	38	المجموع
القرار	لا يوجد تباين					

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق عدم تباين إجابات موظفي المؤسسات، وهو ما يشير إلى أن مستوى إستراتيجية تمكين العاملين متقارب جدا، رغم أن مؤسسة كلور وحدة مستغانم أكثر تمكينا لعاملها مقارنة بنظيرتها مؤسسة أدوية وحدة مستغانم بشكل طفيف جدا، إلا أن مستوى تمكين العاملين بهما يبقى غير فعال بشكل عام.

#### 2-4- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة عن فقرات المحور الثاني

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب المؤسسة

	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة		
	0.57	3.28	22	مؤسسة الجزائرية للمياه		
		0.78	3.15	16	مؤسسة سونلغاز	
القرار		0.78	3.15	16	مؤسسة سونلغاز	
مستوى الدلالة	0.539	0.383	0.65	3.23	38	المجموع
القرار	لا يوجد تباين					

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتبين من الجدول السابق عدم اختلاف إجابات موظفي المؤسسات، وهو ما يشير إلى أن مستوى إسهامها في تعزيز الثقافة التنظيمية متقارب، رغم أن مؤسسة كلور وحدة مستغانم أكثر إسهاما في تعزيز الثقافة التنظيمية من نظيرتها مؤسسة أدوية وحدة مستغانم بشكل طفيف، إلا أن مستوى تفعيلها والإسهام فيها يبقى غير كافيا بشكل عام.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الأولى: من الجدول رقم (03) يتضح أن الفرضية الأولى غير محققة في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن مستوى تفعيل إستراتيجية تمكين العاملين داخل المؤسسات محل الدراسة غير كاف وبحاجة لتحسين، وهو ما يفرض عليهما ترسيخ أنظمة إدارية مرتكزة على أسس جيدة.

2- اختبار الفرضية الثانية: من الجدول رقم (05) يتضح أن الفرضية الثانية غير محققة في المؤسستين محل الدراسة، حيث أن مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية جيد ويتحسن باستمرار في مؤسستين، فهما تقومان على إشراك موظفيهما في وضع إستراتيجيات من شأنها دفع التنمية روح الفريق داخل المؤسستين.

3- اختبار الفرضية الثالثة: لاختبار صحة الفرضية الثالثة لابد من قياس مدى ارتباط تمكين العاملين (المتغير المستقل) بتعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسستين (المتغير التابع)، والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تحليل ارتباط المتغيرين

المتغير	الأول (متغير مستقل)	مستوى الدلالة	القرار
الثاني (متغير تابع)	35.81%	0.037	توجد دلالة ارتباط ضعيف موجب

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط دال إحصائيا رغم ضعفه، وبالتالي فإنه يوجد علاقة بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية للمؤسستين وطبيعة هذه العلاقة موجبة ضعيفة، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى أكثر تأثير على تعزيز الثقافة التنظيمية، وبالتالي فإن الفرضية الثالثة صحيحة نسبيا، حيث أن تفعيل إستراتيجية تمكين العاملين لدى المؤسستين محل الدراسة يساعد في تعزيز الثقافة التنظيمية لكليهما.

#### خلاصة

نتيجة التطورات التكنولوجية، إلى جانب الاحتياجات المتغيرة والطلبات المتزايدة من العملاء، أضحت المنظمات مجبرة على تطوير وتقديم خدمات أفضل. لذا أصبحت إستراتيجية التمكين واجبة التطبيق على نطاق واسع بين المؤسسات. فالعديد من الدراسات تعرف التمكين كدافع للمهمة جوهرية أو دافع يعكس تناسب الشخص وثقافته، لأنه يقوم على التصورات والتصاميم تعتمد على الالتزام بالثقافة التنظيمية، أو على شكل هياكل الدعم الوظيفي مثل تقاسم الموارد والمعلومات. ويسهم تمكين العاملين في خلق ثقافة نوعية متكاملة تشجع على انسجام في بيئة العمل، لتصبح المنتجات والخدمات المقدمة متفوقة عالميا. ومن أجل زيادة الفعالية في الإنتاجية، يجب أن تصبح الإدارة نشطة في تمكين موظفيها، ويتم ذلك من خلال تبادل المعلومات، وخلق الحكم الذاتي، وإنشاء فرق ذاتية التوجيه أي تعزيز الثقافة التنظيمية للموظفين المؤسسة. ومنه خلصنا إلى النتائج التالية:

- إن فكر التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام.
- نقص البرامج التدريبية التي تسهم في تمكين العاملين داخل المؤسستين.
- عدم تفعيل إستراتيجية تمكين العاملين داخل المؤسستين ذلك لعدم منحهم فرص في تعبير عن آرائهم.
- مستوى الثقافة التنظيمية للمؤسستين جيد وبحاجة إلى تحسين عن طريق جعل الموظف يشعر بقيمته في تحقيق أهداف المؤسسين.
- يمنح تمكين العاملين الفرصة لاتخاذ قرارات مكان العمل من خلال توسيع استقلاليتهم.

- العمل على دعم العاملين المبدعين من خلال تقديم المكافآت المالية لهم وترقيتهم، لكونها ستشكل حافزا للعاملين الآخرين وستخلق ثقة عالية في إداراتهم.
- أهم التوصيات المتوصل إليها:
- يجب العمل على تطوير الهياكل التقليدية لزيادة تمكين العاملين في المؤسسات.
- إعطاء أهمية لبعدي الكفاءة و التطوير العمل في المؤسسات لزيادة تمكينهما.
- تدعيم سياسات التي تحسن من سلوكيات الموظفين وقيم المؤسسات.
- تزويد الموظفين بالإرشادات والمهارات اللازمة لتمكينهم من اتخاذ القرارات المستقب

1. .

## الإحالات والمراجع

1. عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط1، دارجليلس الزمان، عمان، 2010، ص23.
2. زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص27.
- 3 . Mohammad Safari, Heidar Ahmadi, Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study, Far East Journal of Psychology and Business, Vol 3 No 2, May 2011.p27.
- 4 . Sarra Berraies, Mehrez Chaher, Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance, journal of Business Management and Strategy, Vol. 5, No. 2, 2014, p86.
5. رامي جمال انترواس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008، ص55.
6. عماد علي المهيترات، مرجع سبق ذكره، ص26، 27.
7. رامي جمال انترواس، مرجع سبق ذكره، ص146-148.
8. كريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص71-74.
- 9 .Arturo Realyvásquez, Aidé Aracely Maldonado-Macías, Effects of organizational macroergonomic compatibility elements over manufacturing systems' performance, 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliated Conferences, AHFE 2015, p5716.
- 10 . Muya James Ng'ang'a, Wesonga Justus Nyongesa, The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 8 ,Special Issue - April 2012, p212.
- 11 . محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل، 2002، ص313.
12. Ul Mujeeb Ehtesham, Tahir Masood Muhammad, Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan, Journal of Competitiveness | Issue 4/2011, p79.
13. علاوي نصيرة، علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة موبليس، رسالة ماجستير في علوم تسيير، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص22.
- 14.By Mashal Ahmed & Saima Shafiq, The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector, Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management,Volume 14 Issue 3 Version 1.0, 2014 ,p05.

---

<sup>15</sup>.Fakhar Shahzad, Rana Adeel Luqman, Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, VOL 3, NO 9, January 2012, p978.

<sup>16</sup>. Awais Imam, Dr. Abdus Sattar Abbasi, Dr. Saima Muneer, Mubashar Majeed Qadri, Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: the Mediating Role of Individual Readiness for Change, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.20 ,Europe, 2013, p24.

<sup>17</sup>.Mariama Zakari, Kofi Poku Wilberforce Owusu-Ansah, Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana, International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 1, USA , January 2013, p98.