

أثر المناخ التنظيمي في تفعيل التمكين النفسي للموظفين - دراسة  
استطلاعية في مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف -

**The impact of the organizational climate in activating the  
psychological empowerment of the employees  
- A survey study in the Directorate of Public Utilities of Chlef-**

فيروز زروخي<sup>1</sup>، مختار بن عابد<sup>2</sup>، بوقناديل محمد<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف (الجزائر)، fairouzma@yahoo.fr

<sup>2</sup> المركز الجامعي بتندوف، مخبر: DELODEP (الجزائر)، benabedmok@yahoo.fr

<sup>3</sup> المركز الجامعي بعين تموشنت (الجزائر)، mohammed.bouknadil@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2020/05/02 تاريخ القبول: 2020/06/29 تاريخ النشر: 2020/11/09

**Abstract:**

The aim of this study was to highlight the role of the organizational climate in activating the psychological empowerment of the staff of the Directorate of Public Supplies in the Wilayat of Chlef, where we distributed 50 questionnaire forms, 48 of which were subject to statistical processing. The study found that the level of evaluation of respondents to the prevailing organizational climate and the level of psychological empowerment they felt was average. The study concluded that there was a significant and positive relationship between the variables of the study. 8.5% of the change in the level of psychological empowerment is related to the prevailing climate.

**Keywords:** Organizational Climate, Psychological, Empowerment, Directorate of Public Utilities. Chlef

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور

المناخ التنظيمي في تفعيل التمكين النفسي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف، حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة استبيان وكانت 48 منها قابلة للمعالجة الإحصائية. توصلت الدراسة إلى أن مستوى تقييم المبحوثين للمناخ التنظيمي السائد ولمستوى التمكين النفسي الذي يشعرون به جاء متوسطاً، وخلصت إلى وجود علاقة تأثير معنوية وإيجابية بين متغيري الدراسة، حيث أن 8.5% من التغير الحاصل في مستوى التمكين النفسي راجع إلى المناخ السائد.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، التمكين النفسي، مديرية التجهيزات العمومية، شلف.

المؤلف المرسل: مختار بن عابد، الإيميل: [benabedmok@yahoo.fr](mailto:benabedmok@yahoo.fr)

## 1. مقدمة:

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية، والاستجابة إلى المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية إلا أن نجاح المنظمات يعتمد بشكل عام على عدد من المتغيرات أهمها مناخها التنظيمي، الذي يلعب دورا مهما في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات، وبالتالي تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة الانتاجية، من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والمادية.

فالعنصر البشري هو العنصر الأهم في بيئة العمل، يؤثر فيها ويتأثر بها، فإدراك الأفراد لعملهم وشعورهم بالسيطرة عليه أو ما يطلق عليه بالتمكين النفسي يزيد من دافعيتهم للعمل، ترتفع روحهم المعنوية وبالتالي يزيد مستوى ثقتهم بالمنظمة، وبناء على ما تقدم تتمثل مشكلة دراستنا في السؤال الرئيس التالي:

**ما أثر المناخ التنظيمي السائد بمديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف في تفعيل**

### **التمكين النفسي للموظفين؟**

وينبثق عن هاته الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي السائد بالمديرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة؟

- ما مستوى التمكين النفسي الذي يشعر به موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف؟

- هل توجد علاقة ارتباط بين كل من أبعاد المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة الدراسة وأبعاد

التمكين النفسي الذي يشعر به الموظفين المستجوبين؟ وما طبيعة تلك العلاقة؟

- هل تساهم أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في تفعيل التمكين النفسي من وجهة نظر

المبحوثين؟

**فرضيات الدراسة:** لمعالجة اشكالية الدراسة تم طرح الفرضيات الرئيسية التالية:

- مستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي السائد بالمديرية محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر

أفراد العينة المدروسة.

- مستوى التمكين النفسي الذي يشعر به موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف

مرتفع.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد المناخ التنظيمي والتمكين النفسي الذي يشعر به موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف. أهمية الدراسة: من خلال هاته الدراسة سنحاول وضع مقارنة تحلل العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ممثلة في (القيادة، الدعم والتحفيز، تدفق المعلومات والاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار، الانتماء التنظيمي) في تفعيل التمكين النفسي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف، كما تكمن أهمية البحث كذلك في الخروج بتوصيات من شأنها أن تفيد مديرية الدراسة في كيفية تفعيل وتعزيز التمكين النفسي والذي تكون نتائجه ايجابية على فعالية المديرية.

**أهداف البحث:** تهدف هاته الدراسة إلى:

- تقديم خلفية نظرية عن متغيرات الدراسة ممثلة في: المناخ التنظيمي والتمكين النفسي؛
- قياس مستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي بمديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف؛
- قياس مستوى التمكين النفسي الذي يشعر به موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف؛
- تحديد مدى طبيعة العلاقة بين كل من أبعاد المناخ التنظيمي السائدة بمديرية الدراسة والتمكين النفسي.

**منهجية الدراسة:**

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والإطلاع على أدبيات الموضوع من أجل بناء إطار نظري للدراسة، إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة الاستبيان وجه لموظفي مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف، ليتم بعدها تحليلها إحصائيا باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

## 2. المناخ التنظيمي.

يعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي أحد أهم الاتجاهات الإدارية في مجال الدراسات الانسانية والسلوك التنظيمي، إذ أن المنظمة في الأساس تشمل العاملين والمتعاملين معها، كما أنها تتكون من الأدوار والتفاعلات أكثر مما تتكون من المباني والآلات والنواحي المادية الأخرى،

كما أنها تمارس مهامها في ظل مناخ تنظيمي معين له خصائص ومواصفات محددة تختلف من منظمة إلى أخرى وفقا للظروف والبيئة التي تعمل من خلالها.

## 1.2 المفهوم والأهمية:

يعود ظهور مصطلح المناخ التنظيمي إلى نهاية خمسينات القرن الماضي، ومنذ ذلك الوقت وهو يحظى باهتمام الباحثين الذين تباينوا في تحديد المفهوم ويرجع سبب اختلافهم أو عدم اتفاقهم على مفهوم موحد لهذا المصطلح إلى تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء.

ويعد **Argyris Chriss** أول من استعمل هذا المصطلح وبالضبط عام (1958) في دراسته التي طرحت بعنوان "بعض المشاكل في تصورات المناخ التنظيمي" حاول من خلالها تشخيص حركية المجموعات البشرية من ناحية الاجراءات والسياسات التنظيمية الرسمية وحاجات الأفراد والقيم والشخصيات داخل المنظمة. (العبادي، 2008، صفحة 04)

كما عرفه كل من **Forehand & Glimar** عام 1964 على أنه مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات والتي تتميز بالثبات النسبي وتؤثر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة. (Forehand & Glimar, 1964, p. 40)

كما يرى **Allen** (2003) بأن المناخ التنظيمي له تأثير في طريقة تفكير الأفراد، كما يعبر عن خصائص بيئتهم. (رياض، 2017، صفحة 83)

بينما يعرفه **الكبيسي** على أنه محصلة الظروف، التغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم، اتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة. (الكبيسي، 1998، صفحة 75)

فالملاحظ أن أغلب التعريفات تقتصر في تعريفها للمناخ التنظيمي على البيئة الداخلية بينما يجمع البعض الآخر في تعريفه للمناخ ما بين البيئة الداخلية والخارجية كما هو حال التعريف الذي قدمته (رضيوي خوين) إذ ترى أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص الفردية والتنظيمية التي تعكس حالة مميزة للبيئة الداخلية والخارجية. (رضيوي خوين، 2012، صفحة

(237)

وعليه وبناء على التعاريف السابقة يمكننا تعريف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة والتي يمكن استنباطها من طريقة تعامل المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها سواء الداخلية أو الخارجية، تلك الخصائص يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم، اتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم.

هذا وتبرز أهمية المناخ التنظيمي في جملة من النقاط أهمها: (السعيد، 2005، صفحة 27)

- التأثير في المنظمات لتحقيق أهدافها المخططة والتي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل؛
- يوفر الأجواء النفسية والإنسانية ويعزز من الرضا الوظيفي ويحفز الإبداع؛
- تشخيص عوامل الصراع وتسهيل عملية السيطرة عليه؛
- تعزيز قوة المنظمة ومساعدتها في مواجهة المشكلات؛
- تقييم وتحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة.

## 2.2 أبعاد المناخ التنظيمي.

تتمثل محددات أو أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض، ومن خلال دراستنا هاته ركزنا على الأبعاد التالية:

**\* القيادة:** ويقصد بها قدرة الإدارة في التأثير على العاملين بالمنظمة من خلال النمط والأسلوب القيادي المتبع، إذ تعطى لها أهمية كبيرة في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد، من خلال مساهمتها في رسم الخطوط العريضة لذلك المناخ وقدرة القائد في التأثير على سلوك المرؤوسين.

(السعيد، 2005، صفحة 38)

**\* الدعم والتحفيز:** يعبر بعد الحوافز عن مدى شعور العاملين بوجود نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز أو المحاباة في توزيعها على الأفراد، وإشعارهم بأنها مرتبطة بالأداء الجيد والنتائج مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب فيها (رياض، المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان، 2013، صفحة 45) ولكي يشعر العاملون بأهميتهم في المنظمة يجب أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة وبالتالي يزيد من مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

### \*تدفق المعلومات والاتصال:

العنصر الثالث الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها، وتعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه وببساطة، يفنقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأً. (ملحم، 2009، صفحة 61)

\*المشاركة في اتخاذ القرار: وهي إتاحة الفرص للعاملين في إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعة (اللوزي، 2012، صفحة 129) وبالتالي زيادة مستوى انتمائهم التنظيمي.

\*الانتماء التنظيمي: يقصد بانتماء العامل الاعتقاد القوي والقبول من جانب الفرد لأهداف وقيم المنظمة ورغبته في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبته القوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

### 3. التمكين النفسي.

تزايد الاهتمام بموضوع تمكين العاملين مما أدى إلى ظهور اتجاهات ومداخل عدة تجاذبته بالدراسة والتحليل وتؤكد العديد من الدراسات على مدخلين تقليديين للتمكين وهما التمكين الإداري والتمكين النفسي والذي هو محور دراستنا هاته.

### 3.1 مفهوم التمكين النفسي:

يركز هذا المدخل على الحالة النفسية للفرد، وعلى احساس الفرد بشعور السيطرة على عمله بدلا على البناء الاجتماعي أو الممارسات الإدارية وبذلك فهو يختلف عن التمكين الهيكلية الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات فمدخل التمكين النفسي يركز على كيفية إدراك العاملين لعملهم، فهو مكمل للتمكين الهيكلية باعتبار هذا الأخير لا يكون له تأثير على العاملين ما لم يملكو القدرة الذاتية (ساخي، 2016، صفحة 26)

ويعرفه كل من **Conger & Kanungo** بأنه العملية التي يتم من خلالها تعزيز الشعور بالكفاية الذاتية بين الأفراد من خلال تحديد الظروف التي تشعرهم بالفخر وإزالتها. (Conger

(Thomas & Velthous, 1988, p. 474) أما فيعرفانه على أنه نشاط دافعي أصيل يتشكل من أربعة عناصر وهي إعطاء معنى للعمل الذي يقوم به الفرد، ومسؤولية الفرد عن تصرفاته، مدى مهاراته في أداء مسؤولياته، التأثير بوصفه المدى الذي يعتقد فيه الفرد أنه قادر على السيطرة على الأمور، تتعكس هذه العناصر أو الأبعاد في التوجيه الذاتي للأفراد لأداء أعمالهم. (Thomas & Velthous, 1990, p. 666)

وحسب دراسة قام بها كل من ( الكساسبة والفاعوري) فهم يرون أن التمكين في الأصل ينشأ مع الفرد ولا يمكن أن يفرض من عوامل خارجية. (الكساسبة، الفاعوري، و كفاية، 2009، صفحة 28)

ويلخص **Menon** فكرة التمكين النفسي في مجموعة النقاط التالية: (Aydin & Ceylan, 2009, p. 186)

- أنه علاقة عقديتين الرئيس و المرؤوسين؛
- ليس بناءا عالميا يمكن تطبيقه في كل الأوضاع والظروف ولكنه يتطلب ظروف وأوضاع خاصة؛
- هو شعور مستمر متواصل، ويمكن إدراكه بنسب ودرجات متفاوتة بين العاملين ولا يمكن ربطه بالوجود أو عدمه؛
- يقاس من خلال أربعة أبعاد هي (أهمية العمل، التأثير، الجدارة والاستقلالية) وهي الأبعاد التي جاءت بها Thomas & Velthous في نموذجها للتمكين النفسي.
- وعليه وبناءا على التعاريف السابقة يمكننا القول أن التمكين النفسي يركز على درجة إدراك الفرد للتمكين بدلا من كونه مجموعة من الممارسات الإدارية كما أنه حافز داخلي ينشأ مع الفرد ولا يفرض من عوامل خارجية.

### 2.3 أبعاد التمكين النفسي:

اتفق العديد من الباحثين في الموضوع على مجموعة المحددات التالية:

\***المعنى:** وهو اعتقاد يتولد لدى العاملين بأن العمل الذي يقومون به مهم وذو مغزى بالنسبة لهم، وأن عملهم له تأثير على المنظمة وعلى العاملين الآخرين مما يولد لديهم حافز للعمل بصورة أفضل.

\***الجدارة:** وهي الإحساس بالكفاءة أي أن الفرد يجب أن يكون واثقا بقدراته الذاتية، وتعكس مدى شعور الفرد بامتلاكه القدرة والمهارة اللازمة لانجاز عمله، فضلا عن ثقته بقدرته على القيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفعالية. (الجوال، 2015، صفحة 113)

\***حرية التصرف:** وتعني إدراك الفرد بأنه يمتلك الحرية في تحديد طرق تنفيذ عمله، بما يمنحه الحق في اختيار البدائل المناسبة بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص. (الجوال، 2015، صفحة 113)

\***التأثير:** يشير للدرجة التي يمكن للفرد من خلالها التأثير في الاستراتيجية الإدارية والتشغيلية ونتائج العمل.

#### 4. منهجية الدراسة الميدانية:

##### 1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع دراستنا في مجموع موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، حيث وزعنا عليهم 60 استمارة استبيان، استرجعت 55 منها و كانت 48 استمارة قابلة للمعالجة الاحصائية.

##### 2.4 بناء أداة القياس وثباتها.

اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، تضمنت استمارة الاستبيان ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: يشمل المعلومات الشخصية ممثلة في: العمر، عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

الجزء الثاني يشمل 21 عبارة تقيس مستوى أبعاد المناخ التنظيمي السائد بالمديرية و الممثلة في (القيادة، الدعم والتحفيز، تدفق المعلومات والاتصالات الفعالة، المشاركة في اتخاذ القرار، الانتشار التنظيمي)

الجزء الثالث يشمل 16 عبارة تتعلق بأبعاد التمكين النفسي ممثلة في: ( المعنى، الجدارة، حرية التصرف، التأثير)

ولبناء الاستبانة تم الاعتماد على مجموعة من المراجع ، وللتأكد من صحتها ومن مصداقيتها تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين، واعتمد اجماع المحكمين للتأكد

## أثر المناخ التنظيمي في تفعيل التمكين النفسي للموظفين..

من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار ألفا كرونباخ وكانت درجة الاتساق الداخلي 89.6% لذا يمكن القول أن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية. والجدول التالي يبين لنا قيمة الثبات من خلال قيمة ألفا كرونباخ.

**الجدول 1: قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ**

اسم المتغير	معامل الثبات (%)
المناخ التنظيمي	90.4
التمكين النفسي	83
الاستبيان ككل	89.6

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

### 3.4 أساليب المعالجة الإحصائية.

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات وتحليلها، و ذلك من خلال إتاحة خمس احتمالات للإجابة ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)؛
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

### 5. تحليل النتائج:

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، ومن خلال ذلك سنقوم باختبار مدى صحة الفرضيات البحث على النحو التالي:

#### 1.5 الفرضية الرئيسية الأولى: نصت هذه الفرضية على أن " مستوى توافر أبعاد المناخ

التنظيمي السائد بالمديرية محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة "

وتم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

الجدول 2: أبعاد المناخ التنظيمي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
القيادة	3.134	1.053	متوسطة
الدعم والتحفيز	2.87	1.327	متوسطة
تدفق المعلومات والاتصالات	2.797	1.183	متوسطة
المشاركة في اتخاذ القرار	2.727	1.116	متوسطة
الانتماء التنظيمي	3.15	1.147	متوسطة
المتوسط العام	2.935	1.165	متوسطة

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى تقييم موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف لأبعاد المناخ التنظيمي السائد جاء بمستوى متوسط ويظهر ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي المقدرة بـ(2.935) و بانحراف معياري مقدر بـ (1.165)، تعكس لنا النتائج المحصل عليها ما يلي:

- أن قدرة الرؤساء في التأثير على سلوك واتجاهات رؤوسهم متوسطة، كما تبين لنا النتائج عدم توافر أجواء التعاون والثقة الكافية بين الرؤساء والموظفين الذين يقعون تحت إشرافهم، فالقيادة تعد بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية فهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات فقط بل تتعداها إلى حفزهم، رفع روحهم المعنوية، تحقيق الاستقرار النفسي لهم وهو العنصر الغائب في المديرية محل الدراسة.

- بالنسبة لتقييم الموظفين لبعد الدعم والتحفيز جاء متوسطا كذلك وهو ما يبين لنا أن نظام الحوافز غير عادل ولا يشجع العاملين على تحمل المسؤولية والبحث عن نتائج أداء أفضل، كما أن عدم شعور الموظفين بالتأييد والدعم من رؤسائهم سينقص من مستوى تقنهم بالمديرية التي يعملون لصالحها.

- بالنسبة لبعد تدفق المعلومات والاتصالات فأغلب الموظفين أجمعوا على شح المعلومات وعدم تداولها بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما ينعكس على مستوى أداء الموظف لأنه يفتقر

## أثر المناخ التنظيمي في تفعيل التمكين النفسي للموظفين..

للمعلومة التي تمكنه من التصرف وفي الوقت المناسب، وبالنسبة لنمط الاتصال السائد فهو نازل والذي لا يتيح للموظفين فرصة إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمشاركة في اتخاذ القرار، كل هذه العوامل انعكست على الروح المعنوية للعاملين بالسلب، و بالتالي على مستوى انتمائهم التنظيمي.

والنتائج المحصل عليها من الجدول أعلاه تقتضي رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية العدمية.

1 2.5 الفرضية الرئيسية الثانية: نصت هذه الفرضية على أن " مستوى التمكين النفسي الذي يشعر به موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف مرتفع " وتم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

الجدول 3: التمكين النفسي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
المعنى	3.952	1.025	مرتفع
الجدارة	3.895	0.974	مرتفع
حرية التصرف	2.695	1.074	متوسط
التأثير	2.82	1.04	متوسط
المتوسط العام	3.340	1.028	متوسط

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى التمكين النفسي الذي يشعر به موظفو مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف متوسط حيث جاء بوسط حسابي قدره (3.34) وبانحراف معياري مقدر بـ (1.028)، تعكس لنا النتائج المبيبة في الجدول مايلي:

أنه بالرغم من فهم الموظفين لأهمية العمل الذي يقومون به، مدى مساهمتهم في إنجاح المديرية، بالرغم من احساسهم بامتلاكهم القدرة اللازمة لأداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية إلا أن هذا لم يكفي لزيادة شعورهم بنوع من السيطرة على أعمالهم ذلك باعتبار أن التمكين النفسي هو حالة عقدية بين الرئيس والمرؤوس يتطلب كذلك نوع من حرية التصرف أو

الاستقلالية في أداء المهام يتطلب كذلك الأخذ بآراء الموظف في كل القرارات الاستراتيجية التي تهم المديرية وهو ما يفتقر له الموظفون الذين تم استجوابهم، مما انعكس على مستوى التمكين النفسي الذي يشعرون به والذي جاء متوسطا. والنتائج المحصل عليها من الجدول أعلاه تقتضي رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية العدمية.

**3.5 الفرضية الرئيسية الثالثة:** نصت هذه الفرضية على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد المناخ التنظيمي و التمكين النفسي الذي يشعر به موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف " ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول 4: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات أبعاد المناخ التنظيمي والتمكين النفسي لدى موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	1,207	1	1,207	4,278	4.051	,292 <sup>a</sup>	,085	,044 <sup>b</sup>
الخطأ	12,980	46	,282					
المجموع	14,187	47	/					
نموذج الانحدار	التمكين النفسي = 0.235 المناخ التنظيمي + 2.648							

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

نستخلص من الجدول أعلاه مايلي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والممثلة في المناخ التنظيمي والتمكين النفسي.

كما تشير النتائج كذلك إلى أن المناخ التنظيمي يساهم بما نسبته 8.5% في تفعيل التمكين النفسي لدى موظفي مديرية التجهيزات بولاية الشلف، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها.

## أثر المناخ التنظيمي في تفعيل التمكين النفسي للموظفين..

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.044 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الرئيسية الثالثة. بالنسبة لنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المناخ التنظيمي على التمكين النفسي الذي يشعر به موظفو مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، فيبين لنا من الجدول كذلك أنه كلما زادت أبعاد المناخ التنظيمي بوحدة واحدة تعزز مستوى التمكين النفسي بـ 23.5% ، والنتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين كل من أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى التمكين النفسي للمبحوثين للمبحوثين.

ولاختبار مدى مساهمة كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي في تفعيل التمكين النفسي تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:

\*الفرضية الفرعية الأولى: نصت هذه الفرضية على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد القيادة والتمكين النفسي الذي يشعر به موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف "

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) : One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 5: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد القيادة والتمكين النفسي لدى موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,740	1	,740	2,532	4.051	,228 <sup>a</sup>	,052	,118 <sup>b</sup>
الخطأ	13,447	46	,292					
المجموع	14,187	47	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

نستخلص من الجدول أعلاه ما يلي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة إلا أنها ضعيفة بين متغيرات الدراسة والممثلة في بعد القيادة والتمكين النفسي.

كما تشير النتائج كذلك إلى أن القيادة تساهم بما نسبته 5.2% في تفعيل التمكين النفسي لدى موظفي مديرية التجهيزات بولاية الشلف، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.118 (أكبر من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية العدمية.

\*الفرضية الفرعية الثانية: نصت هذه الفرضية على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الدعم والتحفيز والتمكين النفسي الذي يشعر به موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف " ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) One Way Anova: كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 6: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد الدعم والتحفيز والتمكين النفسي لدى موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	603	1	603	2,042	4.051	,206 <sup>a</sup>	,043	,160 <sup>b</sup>
الخطأ	13,584	46	,295					
المجموع	14,187	47						

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

نستخلص من الجدول أعلاه ما يلي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة إلا أنها ضعيفة بين متغيرات الدراسة والممثلة في بعد الدعم والتحفيز والتمكين النفسي.

كما تشير النتائج كذلك إلى أن بعد الدعم والتحفيز يساهم بما نسبته 4.3% في تفعيل التمكين النفسي لدى موظفي مديرية التجهيزات بولاية الشلف، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها.

## أثر المناخ التنظيمي في تفعيل التمكين النفسي للموظفين..

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.160 (أكبر من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية العدمية.

\*الفرضية الفرعية الثالثة: نصت هذه الفرضية على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد تدفق المعلومات والاتصالات الفعالة والتمكين النفسي الذي يشعر به موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف " ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) : One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 7: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد تدفق المعلومات والاتصالات الفعالة والتمكين النفسي لدى موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,996	1	,996	3,473	4.051	,265 <sup>a</sup>	,070	,069 <sup>b</sup>
الخطأ	13,191	46	,287					
المجموع	14,187	47						

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

نستخلص من الجدول أعلاه ما يلي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة إلا أنها ضعيفة بين متغيرات الدراسة والممتلئة في بعد تدفق المعلومات والاتصالات الفعالة والتمكين النفسي.

كما تشير النتائج كذلك إلى أن بعد تدفق المعلومات والاتصالات الفعالة يساهم بما نسبته 7% في تفعيل التمكين النفسي لدى موظفي مديرية التجهيزات بولاية الشلف، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.069 (أكبر من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية العدمية.

\*الفرضية الفرعية الرابعة: نصت هذه الفرضية على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين النفسي الذي يشعر به موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف " ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) : One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 8: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين النفسي لدى موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,383	1	,383	1,276	4.051	,164 <sup>a</sup>	,027	,264 <sup>b</sup>
الخطأ	13,804	46	,300					
المجموع	14,187	47						

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

نستخلص من الجدول أعلاه ما يلي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة إلا أنها ضعيفة بين متغيرات الدراسة والممتثلة في بعد المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين النفسي.

كما تشير النتائج كذلك إلى أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار يساهم بما نسبته 2.7% في تفعيل التمكين النفسي لدى موظفي مديرية التجهيزات بولاية الشلف، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.264 (أكبر من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية العدمية.

\*الفرضية الفرعية الخامسة: نصت هذه الفرضية على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين بعد الانتماء التنظيمي والتمكين النفسي الذي يشعر به موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف "

## أثر المناخ التنظيمي في تفعيل التمكين النفسي للموظفين..

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) : One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 9: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد الانتماء التنظيمي والتمكين النفسي لدى موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	1,051	1	1,051	3,680	4.051	,272 <sup>a</sup>	,074	,061 <sup>b</sup>
الخطأ	13,136	46	,286					
المجموع	14,187	47						

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

نستخلص من الجدول أعلاه ما يلي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة إلا أنها ضعيفة بين متغيرات الدراسة والممثلة في بعد الانتماء التنظيمي والتمكين النفسي.

كما تشير النتائج كذلك إلى أن بعد الانتماء التنظيمي يساهم بما نسبته 7.4% في تفعيل التمكين النفسي لدى موظفي مديرية التجهيزات بولاية الشلف، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.061 (أكبر من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية العدمية.

### 6. خاتمة:

هدفت هاته الدراسة إلى إبراز أثر المناخ التنظيمي السائد في مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف على مستوى التمكين النفسي الذي يشعر به الموظفون هناك، وبعد الدراسة والتحليل توصلنا جملة إلى النتائج التالية:

- مستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي السائد بالمديرية محل الدراسة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة؛

- مستوى التمكين النفسي الذي يشعر به موظفو مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف متوسط؛
  - يساهم المناخ التنظيمي السائد بالمديرية معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل التمكين النفسي الذي يشعر به الموظفون، إذ أن التغيير الحاصل في هذا الأخير راجع إلى التغيير في المناخ التنظيمي السائد بما نسبته 8.5%؛
  - يساهم نمط القيادة السائد بمديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، بما نسبته 5.2 % في تفعيل التمكين النفسي للموظفين؛
  - يساهم بعد الدعم والتحفيز بما نسبته 4.3 % في تفعيل التمكين النفسي للمستجوبين.
  - يساهم بعد تدفق المعلومات والاتصالات الفعالة بما نسبته 7% في تفعيل التمكين النفسي لموظفي المديرية محل الدراسة؛
  - يساهم بعد المشاركة في اتخاذ القرار بما نسبته 2.7 % فقط في تفعيل التمكين النفسي لأفراد العينة المبحوثة؛
  - يساهم بعد الانتماء التنظيمي بما نسبته 7.4 % في تفعيل التمكين النفسي لموظفي مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف.
- وبناء على النتائج المحصل عليها نقترح التوصيات التالية:
- منح الدعم والتحفيز الكافي للموظفين بالشكل الذي يساهم في الرفع من روحهم المعنوية وانتمائهم التنظيمي للمديرية؛
  - إعطاء الموظفين درجة عالية من الاستقلالية ومنحهم المزيد من الصلاحيات مما يزيد من ثقتهم بالمديرية التي يعملون بها؛
  - توفير مناخ تنظيمي مساند ومحفز على الابداع والابتكار؛
  - الأخذ بأراء الموظفين في كل السياسات والاستراتيجيات التي تهم المديرية؛
  - العمل في جو يسوده التعاون والثقة بين المسؤول المباشر وباقي المرؤوسين مما يزيد من مستوى تمكينهم النفسي وخصوصا الحرص على تشجيع العمل الفرقي؛
  - الحرص على مشاركة المرؤوسين بكل المعلومات والمستجدات التي تهم المديرية،
  - الثناء على كل جهد إضافي يقوم به الموظفون لصالح المديرية.

6. قائمة المراجع:

- Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). the effect of spiritual leadership. *African journal of business management* , 3 (5).
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). the empowerment process, integrating theory and practice. *Academy of management review* , 13 (03).
- Forehand, G., & Glimar, B. (1964). Environonment variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin* , 62 (06).
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive element of empowerment, an interpretive model of intrinsic motivation. *Academy of management review* , 15 (04).
- بوبكر ساخي. (2016). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي. وهران، كلية العلوم الاجتماعية: جامعة وهران 2.
- سندس رضويي خوين. (2012). علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (30).
- ضياء عزيز رياض. (2013). المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، 3 (1).

- ضياء عزيز رياض. (2017). دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية ميسان. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، 19 (01).
- عامر بن خضير الكبيسي. (1998). التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة: الفكر التنظيمي. الدوحة: مطابع دار الشرق.
- عبد المجيد السعيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- علاء عبد السلام مصطفى العبادي. (2008). المناخ التنظيمي وانعكاساته في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل: جامعة الموصل.
- محمد السعيد الجوال. (2015). التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية. الشلف، كلية الاقتصاد: جامعة الشلف.
- محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، و محمد طه عبد الله كفاية. (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 5 (1).
- موسى اللوزي. (2012). التطوية التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن: دار وائل للنشر.
- يحي سمير ملحم. (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.