

أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية

- دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج -

**The impact of organizational culture on administrative empowerment in the Algerian company -Field study on the Condor company in BordjBouArreridj -**

د. فطيمة الزهرة عيسات، جامعة البويرة ، الجزائر

aissatf@yahoo.com

د. فرحات عباس، جامعة المسيلة، الجزائر

ferhata75@yahoo.fr

طه ياسين مرياح ، جامعة الجزائر-3-

tahayass55@gmail.com

تاريخ التسليم: (2019/07/17)، تاريخ المراجعة: (2019/09/06)، تاريخ القبول: (2019/11/07)

**Abstract :**

This study aims to study the impact of organizational culture on administrative empowerment in the Algerian institution with a case study of the Condor enterprise in BordjBouArreridj. The main findings of the study were to analyze the data that has been gathered, which based on several descriptive statistical methods and regression coefficient.

The most important finding of the study was the presence of the impact of organizational culture in its dimensions (organizational values, organizational beliefs, organizational norms, predictions). The study recommends the creation of a cultural environment that encourages delegation of authority, increases trust between all levels, and accepts change

**Keywords:** culture, organizational culture, administrative empowerment, delegation of authority.

**: ملخص**

تسعى هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية مع دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تم توجيهها على عينة عمال المؤسسة محل الدراسة، وقمنا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، اعتمادا على العديد الأساليب الإحصائية الوصفية ومعامل الانحدار الخطين وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة عن وجود أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الطقوس) على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور، وتوصي الدراسة بخلق بيئة ثقافية تشجع على تفويض السلطة وزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتقبل التغيير.

**الكلمات المفتاحية:** ثقافة، ثقافة تنظيمية، تمكين إداري، تفويض السلطة.

## مقدمة:

السمة المميزة لعالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال، ما جعل المؤسسات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرار، الأمر الذي تطلب منها أن تتسم بمرونة عالية للتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بها، وهذا من خلال تطوير العمل الإداري من أجل تفعيل جهود الموارد البشرية التي تشكل احجر الأساس في كل إبداع وتطوير في المؤسسة والعمل على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق الولاء. وقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة باعتبارها أحد العوامل الضرورية لنجاح وتفوق المؤسسات، ولما لها من تأثير في القرارات المتخذة وسلوك العاملين فيها، كما لها دور في صياغة استراتيجيات المؤسسات وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين وهويتهم ومشكلاتها، وبما يدعم إمكاناتها لاستغلال الفرص المتاحة أمامها والتصدي للتهديدات التي تواجهها في المحيطة بها، ومن هذا المنطلق تتضح لنا معالم الإشكالية التالية:

### ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور ببرج بوعريرج؟

- وقد تمخض من خلال هذه الإشكالية الأسئلة التالية:
- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها على التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة؟

**2.1 فرضيات الدراسة:** انطلاقاً من أسئلة الدراسة والنموذج الذي سيطبق فيها واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، فمنابتني الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور ببرج بوعريرج؛

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور ببرج بوعريرج؛

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور ببرج بوعريرج؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور ببرج بوعريرج؛

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور ببرج بوعريرج؛

- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للطقوس على التمكين الإداري

في مؤسسة كوندور ببرج بوغريج.

**3.1 أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة أهميتها من التعريف بأهمية الثقافة التنظيمية ودراسة بعض عناصرها ومكوناتها والذي يؤدي إلى فهم أفضل لها لكونها احد الطرق التي تساعد على فهم وتحسين سلوك الأعضاء الذين يحملون أفكار ومعتقدات خاصة بهم والتي تؤثر على التفاعل الاجتماعي، كما تسلط الضوء على مفهوم بارز في الفكر الإداري الحديث ألا وهو التمكين الإداري، باعتباره يشكل مطلباً مهماً وملحاً في هذا العصر لما لهما من تأثير حيوي في الارتقاء بمستوى أداء بالموارد البشري في المؤسسة نظراً لاعتباره أهم أصولها، ويتطلب تحقيق ذلك توافر ثقافة إدارية قوية وإيجابية وبصورة خاصة تكون داعمة لرأس المال المعرفي.

**4.1 أهداف الدراسة:** نهدف من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد المفاهيم النظرية والعلمية لموضوع الدراسة ما يسمح بتعميق الفهم لمتغيرات الدراسة وإبراز العلاقة بينهما؛

- تحليل سلوكيات وتصرفات الأفراد ومعرفة القيم والسمات الثقافية المشتركة يساعد في إيجاد الطريقة المثلى للتأثير على الأفراد في المؤسسة وتوجيههم التوجيه الأمثل؛

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة؛

- دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية التي تربط الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة؛

- الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للممارسين من المديرين والمسؤولين عن إدارة مؤسسة المبحوثة.

## 1. الإطار النظري للدراسة

**1.2 الثقافة التنظيمية (Organisational culture):** يعزى نجاح أو فشل المؤسسات عادة إلى

الثقافة التنظيمية، وقد أظهرت بالعديد من الدراسات أن الثقافة التنظيمية تعد من أهم الأليات أو الأدوات التي تساعد على زيادة تلك القدرة الجذب والاحتفاظ بالأفراد، بحيث تعتبر من أهم العوامل الأساسية والدرجة بالنسبة لنجاح المؤسسات.

**2.2 تعريف الثقافة التنظيمية:** قبل التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية توجب علينا أن نعرف مفهوم

الثقافة بصفة عامة والتي تمثل مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب، فهي بهذا أسلوب حياته ومحيطه الفكري ونظرته للحياة، ولا بد أن تكون خاصة به، ونابعة من ظروفه واحتياجاته وبيئته الجغرافية، والتطور الحضاري له، فهي إذن محلية تخص أمة دون أخرى، ويقال إن ثقافة الشعب هي دم وجوده، أي أنها الدم الذي يجري في شرايين أفرادها وقد تم اعتبار أن الثقافة هي ثمرة التفاعل بين الإنسان وبيئته(مرمات، 2016، ص324). أما فيما يخص تعريف الثقافة التنظيمية فلقد

تعددت التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه العاملين والعملاء، التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

فالثقافة التنظيمية تعتبر مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتتميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للعاملين لتحديد مجموعات العمل في المؤسسة لتحديد طريقة تفكيرهم، وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم (أويكر، 2000، ص 131).

وهناك من يعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد (أبو قحف، 2002، ص 243).

وتعرف الثقافة التنظيمية أيضا على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والقصص والأبطال ومختلف الطقوس والافتراضات المشتركة التي لها معنى ومدلول خاص للعاملين في المؤسسة (برو محمد، الحواس خالدي، 2017، ص 426).

فالثقافة التنظيمية تعد مجموعة من الشعارات والرموز والمفاهيم إضافة إلى القيم والمعتقدات التي تشكل النسيج الأساسي والجوهري لثقافة المؤسسة، وتبني للمؤسسة هويتها وشخصيتها الفريدة والمميزة.

**3.2 أبعاد الثقافة التنظيمية:** تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من الأبعاد، وتختلف باختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين، وسنقوم بتحديد مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال الجدول الآتي:

**الجدول رقم 01:** أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية

الباحث	السنة	الأبعاد
Tosi,Rizzo&carro	1995	نمط التفكير، الشعور، الفعل
Thompson	1997	المعتقدات، الطقوس، الأساطير اللغوية، الفلسفة
Deal and Kennedy	1999	القيم، الطقوس، الأساطير، النسيج الثقافي
Kotler	2000	الخبرات، القصص، المعتقدات، المعايير المشتركة
Johne and Saks	2005	معتقدات مشتركة، قيم، افتراضات
McShane and Glinow	2007	افتراضات مشتركة، قيم، معتقدات
Islam and et al	2011	الثقة، الاتصال بين الأعضاء، القيادة، المكافأة
الساعاتي والخفاجي	2014	الهيكل المادية، الرموز، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الشعارات والطقوس

المصدر: (هزرشني، 2014، ص ص 5-6)

تأطيرا لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية المشار إليها من خلال الجدول رقم 01، يمكن شرح بعض الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها في دراستنا هذه، على النحو الآتي (بركات، 2016، الصفحات 81-82):

- **القيم التنظيمية:** تعبر عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وما هو جيد أو غير جيد، أما القيم التنظيمية فتختص بالبيئة المؤسسية ومن أمثلتها قيم احترام الآخرين، قيم الانتماء للعمل، قيم عدم قبول الرشوة، الرقابة الداخلية.
- **المعتقدات التنظيمية:** عبارة عن أفكار حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، والمعتقد هو علاقة أمرين مستقلين ومعروفين أصلا، وعادة ما تنبثق المعتقدات التنظيمية عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك إداري، والأثر الذي يحدثه هذا السلوك، فتتشأ المعتقدات حسب هذا السلوك، ويصدر الأفراد أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به، سواء أكان معتقدا إيجابيا أو سلبيا، ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية أن الالتزام هو الأساس لتحقيق الإنجاز، وأن تحقيق الجودة يتطلب جميع مشاركة الأفراد المؤسسة.
- **الأعراف التنظيمية:** عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين.
- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من العناصر أو الأشياء يحددها أو يتوقعها الفر من المؤسسة، وكذلك تتوقعها المؤسسة من الفرد خلال فترة عمله فيها، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية.
- **الطقوس:** عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمؤسسة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال العامل الجديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المؤسسة، كما تعرف الطقوس الجماعية على أنها التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة مكررة ومنتظمة (سالم، 2006، صفحة 17).

## 2. التمكين الإداري (Empowerment administrative): الاهتمام بمدخل التمكين الإداري

ضروري خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، ومن هنا تهدف إدارة المؤسسات جاهدة إلى حسن توجيه العمال وقدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة،

والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة وترسيخ روح المسؤولية والولاء في العمل.

### 1.3 تعريف التمكين الإداري: تعدد تعريف التمكين الإداري التي قدمها الباحثون كل حسب وجهة نظره،

وعندما تتعدد التعاريف والمفاهيم حول موضوع ما، فهذا يعني عدم الاتفاق على تعريف محدد بين جمهور الباحثين والكتاب في هذا الشأن، كما يعني أيضاً أن هذا الموضوع مازال خصباً وقابلاً للنقاش والتشخيص العلمي، فالتمكين الإداري مفهوم شاع استعماله في كثير من المؤسسات نتيجة لثورة المعلومات وتنوع الثقافة وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية.

حيث هناك من عرف التمكين الإداري على أنه التمكين على أنه تهيئة الظروف التي يمارس العمال في المؤسسة من خلالها كفاعلتهم وقدرتهم في الرقابة على عملهم مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى (Cook، 2001، ص258).

أو على أنه المدخل الذي يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة (Horth، 2005، ص5)، كما يعرف على أنه عبارة عن السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات (Sasiadek، 2006).

كما هناك من يشر إلى أن يشير التمكين الإداري هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار (Manuela، 2003، ص103).

ومن خلال مجمل هذه التعاريف الخاصة بالتمكين الإداري، يمكن استخلاص ما يلي:

- القاسم المشترك بين التعاريف التي أسندها الباحثون حول التمكين الإداري هو التأكيد على أهمية استخراج الطاقات الكامنة للعاملين وعلى إعطائهم مزيد من الحرية في التصرف؛
- التمكين الإداري مبني على المفهوم التشاركي لإنجاز الأهداف وتحقيق الرؤية ورسالة المؤسسات؛

- يضمن التمكين الإداري إعطاء للعاملين سلطة أوسع في ممارسة وتحمل المسؤوليات الموكلة لهم وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار؛

- يعتبر التمكين الإداري كردة فعل إيجابية يتم إظهارها من الإدارة والعاملين على حد سواء حيث يتضمن منح القوة من طرف الإدارة ويتم قبولها واستغلالها من قبل العاملين.

### 2.3 أبعاد التمكين الإداري: تعددت أبعاد التمكين الإداري وتتوعدت وذلك باختلاف آراء الباحثين، وسنبرز فيما يلي أهم هذه الأبعاد:

- تفويض السلطة: عبارة عن نقل أو تحويل السلطات والمسؤوليات من مستوى إداري أعلى إلى مستوى أدنى ومنح حق التصرف في اتخاذ القرار الإداري (يوسف قزاقزة وآخرون، 2013، ص 69).

- المشاركة في القرارات: يقصد بها أن يطرح القرار وأن يوافق عليه الجميع، فالمشاركة في القرارات تساهم في إنشاء المناخ الملائم والذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى إنتاج، كما يمكن التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقوم به العاملين، وأن إمكانية تحقيق ذلك لا يتأتى إلا عن طريق المشاركة في القرارات (رييب الله، 2013، ص 50)؛
- الاتصال الفعال: تطلب من المؤسسة تأسيس نظام اتصالات فعالة بعيد عن الهرمية، يركز على تعريف العاملين برسالتها وبدورهم في تحقيق هذه الأهداف، مع ضرورة توفير المعلومات التي تساعدهم في العمل، وسهولة وصولهم لأصحاب القرار وشرح مواقفهم (المعاني، 2010، ص 149).
- التدريب: يعرف على أنه النشاط المبني وفق أسس علمية، والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها (الكلاديه، 2011، ص 100)؛
- التحفيز: يساعد التحفيز في جذب العاملين والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيهم، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولائهم للمؤسسة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالي (جودة، 2010، ص ص 324-323)؛

### 3. منهجية الدراسة

- 1.4 منهج الدراسة: للإمام بجوانب موضوع الدراسة وتحليل أبعاده، تم استخدام المنهج الوصفي لاستيعاب الإطار النظري للبحث وهذا عند عرضنا لجزيئات وخلفيات هذا الموضوع، كما أننا ارتأينا استخدام هذا المنهج لأنه الأمثل باعتباره مناسب الجمع الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، أما عند عرضنا لمختلف نتائج الجداول والإحصائيات تم الاعتماد على المنهج التحليلي لأنه الأنسب، وباعتباره يوضح بالتفصيل وبالأرقام النتائج المعبر عنها في الدراسة الميدانية.
- 2.4 مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة كوندور ببرج بوعريج، كمجال لتطبيق الدراسة واستحصال البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة، أما عينة الدراسة فشملت العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية باعتبار أن التمكين يظهر جليا في هذين المستويين، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث بلغت 200 فرد.

3.4 أدوات جمع البيانات: قمنا بتصميم استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة كما موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): تعداد استبانات الدراسة

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	200	120	80	17	103
النسبة المئوية (%)	100	60	40	8.50	50.51

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانات المسترجعة.

يتبين لنا من الجدول رقم (02) أن مجموع الاستبانات المسترجعة بلغ 120 استبانة من 200 استبانة أي بنسبة 60%، وتعد نسبة مرتفعة إذا ما تم مقارنتها مع الاستبانات المفقودة التي بلغت نسبتها بـ 40% ويعود ذلك إلى تأكيدنا على سرية المعلومات وعدم الحاجة إلى ذكر أسماء وألقاب أفراد عينة الدراسة، وبعد القيام بفحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تم استبعاد 17 استبانة وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي 103 استبانة، أي بنسبة 51.50% تعكس التفاعل الإيجابي للعاملين مع البحث، كما أن هذه النسبة مناسبة جدا للاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

#### 4.4 أساليب جمع البيانات: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وباستعمال البرنامج

الإحصائي SPSS بهدف تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها، تمثلت في:

- **الوسط الحسابي:** من مقاييس النزعة المركزية، هدفه لمعرفة مدى انخفاض أو ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الأساسية، مع العلم أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي؛
- **الانحراف المعياري:** هدفه قياس مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي؛
- **تحليل الانحدار البسيط:** هدفه قياس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير واحد؛
- **اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test K-S):** للتأكد من مدى إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، وقد تم حساب التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة لمعرفة الأساليب الإحصائية التي يتوجب استعمالها، وكانت النتائج كموضحة في الجدول 03، علما أن هذا الاختبار يقوم على فرضيتين:
  - **الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛
  - **الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.



الجدول رقم(03): للاستبانة التوزيع الطبيعي

محاوير الاستبانة	القيمة الاحتمالية Sig
محور الثقافة التنظيمية	0.215
محور التمكين الإداري	0.207
جميع محاور الاستبانة	0.322

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع المحاور بلغت 0.322 وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه فبيانات الدراسة الميدانية تخضع للتوزيع الطبيعي، مايسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

**5.4 معاملات الثبات والصدق للاستبانة:** يقصد بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويبدل الثبات على اتساق النتائج، بمعنى إذا كرر الباحث القياس يتحصل على نفس النتائج، فثبات أداة الدراسة تعني "مدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس (سريع، 2004، صفحة 185)"، وهناك عدد من الطرق لقياسه من أفضلها حساب معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach) لأداة الدراسة ككل وللمحاور الرئيسية المكونة لها، والجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

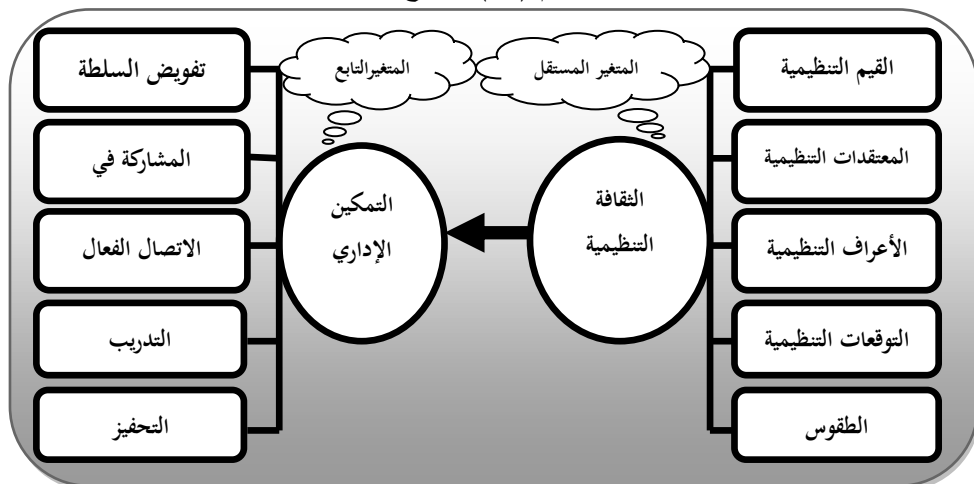
محاوير الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات *
الثقافة التنظيمية	16	0.834	0.913
التمكين الإداري	18	0.851	0.922
الاستبانة ككل	34	0.872	0.933

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من مخرجات spss.

تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ من الجدول بين 0.834 و 0.851 لكل من مجالين مجالات الاستبيان، وأيضا 0.872 لجميع عبارات الاستبيان وهي قيمة مرتفعة، كما أن قيمة الثبات لكل مجال تتراوح بين 0.913 و 0.922، وبالنسبة لعبارات الاستبيان بلغت قيمة الثبات 0.933 وهي قيمة مرتفعة، مع العلم أنه حتى يكون ثبات أكثر لأداة القياس يجب أن يكون معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 وبالفعل تحقق ذلك، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج.

**4. انموذج الدراسة:** تم بناء انموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة، ويمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

يتبين من المخطط أنه يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) الذي تتضمن الأبعاد التالية: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الطقوس، والمتغير التابع (التمكين الإداري) الذي تتضمن الأبعاد التالية: تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، الاتصال الفعال، التدريب، التحفيز، كما أن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل متغير من متغيرات الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري، وذلك الذي تشير إليه الأسهم في المخطط أعلاه.

#### 5. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

**1.7 التحليل الوصفي لخصائص العينة:** تم بناء هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة فعلى إثر هذه المتغيرات يمكن تحديد الخصائص والسمات التي تتميز بها عينة الدراسة، والتي تتمثل في:

**الجدول رقم 05:** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشخصية والوظيفية

البيانات الشخصية الوظيفية		العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	61	59.2
	أنثى	42	40.8
المستوى التعليمي	ثانوي	12	11.7
	جامعي	75	72.8
	دراسات عليا	16	15.5
المنصب	عون تنفيذ	20	26.2
	عون تحكم	27	19.4

54.4	56	إطار	سنوات الخبرة
27.2	28	أقل من 5 سنوات	
57.3	59	من 5 إلى 10 سنوات	
15.5	16	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن 59.2% ذكور و40.8% إناث، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى عدم اقتحام المرأة مجال العمل في الإدارات إلا في السنوات الأخيرة، إضافة إلى طبيعة العمل بحيث يحتوي على جزء مهم منه وظائف مرهقة يتطلب عمل القادرين على ممارستها، أما فيما يتعلق بفترة الإناث فيتركز عملهم على مستوى الوظائف الإدارية.

كما تحتوي المؤسسة على 72% من أفراد العينة ذوي مستوى جامعي وبديل ذلك على أن المؤسسة تقوم باستقطاب الكفاءات الشابة ذوي مستوى تعليمي عالي، أما بالنسبة لأعوان التحكم هذه الصفة تمنح لحاملي الشهادات الجامعية تخصص الهندسة والتسيير التقني لأنهم يقومون بإصلاح الأعطال، معالجة مختلف المشاكل التقنية، وبالنسبة لأعوان التنفيذ يقومون بالمساعدة فقط أو القيام بأنشطة أخرى يحددها لهم رئيسهم، كما تبين أن 57.3% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، وتدل هذه النتيجة إلى أن العمال في المؤسسة المبحوثة يتصفون بالخبرة في مجال نشاطها. 2.7 التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة: يمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم 06: المتوسطات الحسابية والانحرافات لمعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الترتيب	مستوى الأهمية
القيم التنظيمية	3.24	1.02	1	متوسط
المعتقدات التنظيمية	3.19	0.43	3	متوسط
الأعراف التنظيمية	3.15	0.68	4	متوسط
التوقعات التنظيمية	3.07	0.29	5	متوسط
الطقوس	3.22	1.14	2	متوسط
الثقافة التنظيمية	3.17	0.71	-	متوسط
تفويض السلطة	1.96	0.57	4	منخفض
المشاركة في القرارات	1.81	0.46	5	منخفض
الاتصال الفعال	2.65	0.68	3	متوسط
التدريب	3.03	1.37	2	متوسط
التحفيز	3.14	1.25	1	متوسط

التمكين الإداري	2.52	0.87	-	منخفض
-----------------	------	------	---	-------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية قد تراوحت من 3.07 إلى 3.24، وأن المتوسط العام لهذا البعد كان متوسطاً، وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.00 من خمس وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [2.60 إلى 3.40]، بحيث احتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.24، بينما احتل المرتبة الثانية بعد الطقوس بمتوسط حسابي بلغ 3.22، يليها في المرتبة الثالثة بعد المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.19، ثم بعد الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.15، وفي المرتبة الأخيرة بعد التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ 3.07.

كما تبين لنا من الجدول أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لأبعاد التمكين الإداري قد تراوحت من 1.81 إلى 3.14، وأن المتوسط العام لهذا البعد كان منخفضاً، وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي العام بلغ 2.52 من خمس وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي [1.80 إلى 2.60]، بحيث احتل بعد التحفيز المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.14، بينما جاء بعد التدريب المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.03، ثم في المرتبة الثالثة بعد الاتصال الفعال بمتوسط حسابي قدر بـ 2.65، بعدها تفويض السلطة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 1.96، وفي المرتبة الأخيرة بعد المشاركة في القرارات بمتوسط حسابي بلغ 1.81.

**3.7 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:** ويتضح من خلال الجدول رقم 07 نتائج تحليل علاقات الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع التمكين الإداري:

الجدول (07): نتائج أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة t
القيم التنظيمية	0.323	0460.	0.553	6.215	1.984	*0.000
المعتقدات التنظيمية	0.119	0270.	0.255	7.344	1.984	*0.000
الأعراف التنظيمية	0.245	0830.	3620.	7.506	1.984	*0.000
التوقعات التنظيمية	0.089	0740.	1020.	6277.	1.984	*0.000
الطقوس	0.106	0350.	3160.	6.266	1.984	*0.000
التمكين الإداري	1230.	440.1	2920.	3586.	1.984	*0.000

(\*) ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج الدراسة، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على

التمكين الإداري في مؤسسة كوندور بيرج بوغريج؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (07) إلى وجود أثر للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (التمكين الإداري)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (6.358) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن قيمة احتمالها أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة.

واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض  $H_0$  إذا كانت القيمة

الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور بيرج

بوغريج"، وهذا معناه أنه كلما زاد اهتمام إدارة المؤسسة محل الدراسة بتعزيز الثقافة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى زيادة التشجيع على العمل بمدخل التمكين الإداري.

وفيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيات الفرعية، فيما يخص أثر كل متغير من متغيرات الثقافة

التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة، فالجدول رقم (07) يبين مصفوفة الارتباط

بين المتغيرات الفرعية، بحيث يمكن تفسير النتائج كما يلي:

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على

التمكين الإداري في مؤسسة كوندور بيرج بوغريج؛

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (07) إلى وجود أثر للمتغير المستقل (القيم التنظيمية)

في المتغير التابع (التمكين الإداري)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة التي بلغت (6.215) وهي أكبر

من قيمتها الجدولية (1.984)، وأن قيمة احتمالها أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة.

واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض  $H_0$  إذا كانت القيمة

الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

للقيم التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور بيرج بوغريج".

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية

على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور بيرج بوغريج.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (07) إلى وجود أثر للمتغير المستقل

(المعتقدات التنظيمية) في المتغير التابع (التمكين الإداري)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت

(7.344) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن قيمة احتمالها أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في

الدراسة.

واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض  $H_0$  إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور ببرج بوعريج".

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور ببرج بوعريج؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (07) إلى وجود أثر للمتغير المستقل (الأعراف التنظيمية) في المتغير التابع (التمكين الإداري)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (7.506) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن قيمة احتمالها أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة. واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض  $H_0$  إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور ببرج بوعريج".

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على التمكين الإداري مؤسسة كوندور ببرج بوعريج؛

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (07) إلى وجود أثر للمتغير المستقل (التوقعات التنظيمية) في المتغير التابع (التمكين الإداري)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (7.627) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن قيمة احتمالها أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة. واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض  $H_0$  إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور ببرج بوعريج".

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للطقوس على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور ببرج بوعريج؛

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (07) إلى وجود أثر للمتغير المستقل (الطقوس) في المتغير التابع (التمكين الإداري)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (6.266) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن قيمة احتمالها أقل من مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة. واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض  $H_0$  إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للطقوس على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور ببرج بوعريج".

## 6. نتائج وتوصيات:

1.6 نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

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

**2.6 توصيات:** في ظل النتائج المتحصل عليها يمكننا صياغة بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تحدث تغيير إيجابي بالمؤسسات الجزائرية بصفة عامة وفي المؤسسة المبحوثة بصفة خاصة، تتمثل فيما يلي:

- العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة، وذلك من خلال ترسيخ القيم الإيجابية المشجعة على بذل المزيد من الجهد وخلق الأفكار الإبداعية؛
- خلق بيئة ثقافية تنظيمية تشجع على تفويض السلطة وزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتقبل التغيير؛

- مواجهة المعوقات التي تحد من التطبيق الفعال للتمكين خاصة فيما يتعلق الأمر بالمركزية والهياكل التنظيمية الهرمية والمُعقدة، إضافة إلى إجراءات العمل التي تتسم بالصرامة وعدم الرغبة في التغيير؛
- تبني نظام حوافز وفق أسس ومعايير تشجع على الإبداع في الأداء، مع الأخذ بالحسبان الجهود التي يبذلها العامل في عمله؛
- ضرورة الاطلاع على مختلف التجارب الناجحة للمؤسسات الرائدة التي سبقت بتبني فكر التمكين الإداري ومبادئ الجودة الشاملة والاستفادة من الانجازات التي حققتها من وراء تطبيقهم لهذه المداخل الإدارية الحديثة.

#### قائمة المراجع :

- أولاً المراجع باللغة العربية:
- أبو قحف، ع. ا. (2002). إدارة الأعمال الدولية. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- أبوبكر، م. م. (2000). دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية. مصر: الدار الجامعية.
- الكلاكده، ط. م. (2011). الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- المعاني، أ. ع. (2010). الإدارة العامة الحديثة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- جودة، م. أ. (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سريع، ر. ع. (2004). تحليل البيانات باستخدام برنامج spss الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع
- يوسف قزاقزة وآخرون. (2013). إدارة الخدمات الصحية والتمريضية. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- سالم، إ. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية In ر. ماجستير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، الجزائر، جامعة المسيلة.
- بركات، ر. (ديسمبر، 2016). دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين (Ed. 6) . مجلة الباحث الاقتصادي. 81-82 pp ,
- رريب الله، م. (2013). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في الجزائر (Ed. 11). المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.
- مرماطين، (جوان، 2016). (الثقافة التنظيمية كألية لتفعيل التحفيز المعنوي. مجلة معارف. 324. p , طارق هزرشي. (2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنقطة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية- (10)، 5-6.
- برو محمد، الحواس خالد. (2017). علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية.



ثانيا: قائمة المراجع الاجنبية

- Cook, C. W. (2001). Management and Organizational Behavior. (3, Ed.) McGraw- Hill Irwin.
- Horth, D. (2005). Innovation Leadership:How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results. Center for Creative Leadership.
- , B. (2003). Measuring Empowerment. Leadership & Organization Development Journal, 24(2) .
- Sasiadek, S. M. (2006). Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment: A Multi Case Study. Usa: Capella University.