



**الثقافة التنظيمية
ودورها في تعزيز متطلبات التمكين الإداري
دراسة استطلاعية على عينة من العاملين في مديرية
زراعة محافظة كربلاء المقدسة**

م. عصام محمد رضا شاكر

جامعة الاسراء - كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال , بغداد \ العراق.

**Organizational Culture and Its Role in
Enhancing the Requirements of Administrative
Empowerment
An Exploratory Study on A Sample of Workers
in the Directorate of Agriculture of the Holy
Karbala Governorate.**

Lect. Essam Muhammad Reda Shaker

Al-Esraa University - College of Administration and Economics -

Department of Business Administration, Baghdad / Iraq.

Email: essamriza8@gmail.com



المستخلص

تناول البحث الحالي دور الثقافة التنظيمية في تعزيز متطلبات التمكين الاداري لدى العاملين في مديرية زراعة محافظة كربلاء المقدسة، مع معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في التمكين الاداري للعاملين، حيث مثلت الاستبانة الاداة الرئيسية في البحث، وتم توزيع (88) أستبانة على عينة عشوائية يمثلون مجتمع البحث. ومن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث ان هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات التمكين الاداري في المنظمة المبحوثة، وان ادارة المنظمة تولي اهتماما بالغاً بفكرة التمكين الاداري للعاملين ومن اهم التوصيات هي حث المنظمة على الاهتمام الجدي بالقيم والاعراف والمعتقدات والتوقعات التنظيمية وكذلك اعطاء العاملين اللامركزية الادارية وتفويض الصلاحيات لهم وعمل الفريق الواحد والاستقلالية في التصرف لأنها تعطي الدافع في تحقيق التمكين الاداري للعاملين في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، لتمكين الاداري، الاستقلالية وحرية

التصرف، امتلاك المعرفة.



Abstract

The current research dealt with the role of organizational culture in enhancing the requirements of administrative empowerment among workers in the Directorate of Agriculture of the Holy Karbala Governorate, with knowledge of the impact of organizational culture in the administrative empowerment of workers. Where the questionnaire represented the main tool in the research, (88) questionnaires were distributed to a random sample representing the research community. Among the most prominent findings of the research is that there is a positive and strong correlation with statistical significance between the organizational culture and the requirements of administrative empowerment in the researched organization. And that the management of the organization pays great attention to the idea of administrative empowerment of workers, and one of the most important recommendations is to urge the organization to pay serious attention to organizational values, customs, beliefs and expectations, as well as to give workers administrative decentralization and delegate powers to them, as one team, and independence in behavior because it gives motivation in achieving administrative empowerment for workers in the organization.

Keywords: Organizational culture; Administrative empowerment; Independence and freedom of action, Knowledge acquisition.



المقدمة

ما يميز عالمنا اليوم هو سرعة التغيير والتحول في بيئة الاعمال، وتبع لذلك حدة المنافسين بين المنظمات مما جعلها في صراع ومواجهة من اجل البقاء والتحدي والنمو والنجاح الذي يعتمد اساسا على تقديم ما هو مميز وجديد من منتجات وخدمات اضافة الى تمتعها بالمرونة والتكيف مع البيئة الخارجية. ومن اهم سبل النجاح هو وجود افراد اكفاء قادرين يبذلون الجهد للقيام بما هو مطلوب من اهداف للمنظمة ولكي تضمن المنظمة استمرار افرادها في العمل لديها، لا بد من وجود قاسم مشترك بين اهداف المنظمة وبين ثقافة وقيم واعراف ومعتقدات الافراد العاملين وايجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ولاء افرادها للمنظمة بشكل دائم.

ويعتبر التمكين من المفاهيم الحديثة في الادارية التي ظهرت مع التغييرات السريعة لبيئة الاعمال فضلا عن التطور الحديث للفكر الاداري، فالتمكين الاداري لا يعني فقط مشاركة العاملين سوريا وشكليا في صناعة القرار او الاستماع لهم في الاجتماعات الدورية بل اعطاء دور حقيقي للعاملين والتفاعل الجدي مع الادارة واتخاذ القرارات المناسبة والصائبة دون الرجوع الى الادارة العليا.

تم اجراء البحث على عينة من الافراد العاملين في مديرية زراعة محافظة كربلاء حيث تكون البحث من اربعة مباحث، تناول المبحث الاول منهجية البحث، اما الثاني تناول الاطار النظري لمتغيري البحث وهما الثقافة التنظيمية والتمكين الاداري، اما المبحث الثالث فقد تناول وصف وتحليل البيانات لمتغيري البحث باستخدام الاساليب الرياضية والاحصائية اما المبحث الرابع والاخير فقد تناول النتائج والتوصيات المتعلقة بمتغيري البحث.

المبحث الأول الاطار المنهجي للبحث

أولاً : مشكلة البحث

تنحصر مشكلة البحث في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز متطلبات التمكين الإداري للعاملين خصوصاً في الأعمال التي يؤديونها واتخاذهم لبعض القرارات ويمكن تحديد مشكلة البحث عبر التساؤلات الآتية:

- 1 - ماهي ابعاد الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري في المنظمة المبحوثة وفقاً لإدراك العاملين بها.
- 2 - هل تدرك إدارة المنظمة المبحوثة أهمية ودرجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري.
- 3 - هل لدى المنظمة المبحوثة تصور واضح عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية في التمكين الإداري للعاملين.

ثانياً : أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهمية المتغيرين الرئيسيين في المنظمة المبحوثة وهما الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري ويمكن تلخيص أهمية البحث بالآتي:

- 1 - تعتبر الثقافة التنظيمية دافعا أساسيا لقدرات وطاقات العاملين فهي تؤثر بشكل مباشر على الأداء وتحقيق الانتاجية للمنظمة.
- 2 - بيان التأثير الحيوي للثقافة التنظيمية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين في المنظمة المبحوثة.
- 3 - يرتبط موضوع التمكين الإداري بمجموعة قضايا مهمة منها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات وعمل الفريق الواحد وغيرها.



4 - يعتبر البحث الحالي من الدراسات القليلة جدا التي تناولت العلاقة بين متغيرين البحث (الثقافة التنظيمية والتمكين الاداري) واثرها المكتبات والباحثين بكل ما هو جديد ومتطور عنهما.

ثالثاً : اهداف البحث

- 1 - التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.
- 2 - معرفة مستوى متطلبات التمكين الاداري للعاملين.
- 3 - التعرف على العلاقة الارتباطية بين ابعاد الثقافة التنظيمية وابعاد التمكين الاداري بالاعتماد على التحليل الاحصائي لهما.
- 4 - تقديم التوصيات والمقترحات لإدارة المنظمة المبحوثة فيما يخص الاهتمام بالثقافة التنظيمية للعاملين وتمكينهم الاداري لإنجاز اعمالهم.

رابعاً : فرضيات البحث

استند البحث الحالي على فرضية رئيسية مفادها: هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة ب(القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية- الاعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) وبين ابعاد التمكين الاداري المتمثلة ب (المشاركة في المعلومات - الاستقلالية وحرية التصرف - بناء فرق العمل الذاتية) وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1 - الفرضية الفرعية الاولى: هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة ب(القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) والمشاركة في المعلومات.
- 2 - الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة ب (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) والاستقلالية وحرية التصرف.

- 3 - الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة ب (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) وبناء فرق العمل الذاتية.

خامساً: عينة البحث

تم اختيار مديرية زراعة محافظة كربلاء، مجتمع البحث الحالي وهي بشكل عام قريبة الصلة من موضوع متغيري البحث (الثقافة التنظيمية والتمكين الاداري) ويتكون مجتمع البحث من (882) فردا من مختلف المستويات والمناصب، واخذت عينة عشوائية متمثلة ب (88) فردا يمثلون (10%) من مجتمع البحث.

سادساً: حدود البحث

- 1 - الحدود المكانية: تم اجراء البحث في مديرية زراعة محافظة كربلاء.
- 2 - الحدود الزمانية: استغرق اجراء البحث مدة (3) اشهر للفترة من 2022/2/20 ولغاية 2023/2/20 وشملت توزيع الاستبانة على عينة البحث وجمعها والزيارات الموقعية للمنظمة المبحوثة وتحليل النتائج.

سابعاً: وسائل جمع البيانات

- تختلف وسائل جمع البيانات والمعلومات حول البحث الحالي كما يلي:
- 1 - ما تيسر من ادبيات وكتب والمؤلفات والبحوث حول متغيري البحث وكذلك الرسائل والاطاريح والمعلومات.
 - 2 - تم جمع البيانات والمعلومات من خلال تصميم استبانة خاصة ثم توزيعها في (مديرية زراعة محافظة كربلاء) حيث تضمن القسم الاول المعلومات التعريفية والشخصية التي تتعلق بأفراد عينة البحث، اما القسم الثاني فيتعلق بمتغيري البحث الرئيسية، (الثقافة التنظيمية والتمكين الاداري) استخدم مقياس (ليكرت) الخماسي والذي يحتوي على (5) فقرات هي (اتفق بشدة - اتفق - محايد - لا اتفق - لا اتفق بشدة) واعطيت لها الدرجات (1-2-3-4-5) على



التوالي.وزعت (88) استبانة على العينة العشوائية للبحث وتم التأشير عليها على الفقرات واعادتها وتبين ان هناك (3) استمارات غير صالحة للتحليل الاحصائي وتم استبعادها فبقيت (85) استبانة صحيحة قابلة للتحليل الاحصائي.

3 - صدق وثبات الاستبانة: للتأكد من صدق وثبات الاستبانة تم توزيعها على عدد من افراد عينة البحث وعلى مرحلتين وبعد جمع الاستمارات وتفريغها وتحليلها احصائيا بلغ معامل الاستبيان في المرحلتين بين اجابات افراد العينة هو (79%) وهو ما يشير الى درجة عالية من الثبات او ان الحد المقبول للثبات هو(60%).

المبحث الثاني الاطار النظري للبحث

أولاً : الثقافة التنظيمية

أ - المفهوم

تؤثر الثقافة التنظيمية على نجاح وفشل المنظمة، والتي تحدد اساسا بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية المؤهل والمندمج في المنظمة كما تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم (حلواتي، 2009: 1). فقد عرف (ابو بكر، 200: 151) بأن الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم ايجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وادراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في ادائهم ونتاجيتهم. وأشار (القريني، 200: 650) بأن الثقافة التنظيمية تشير الى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم. وعرفها (kossen) بأنها مجموعة القيم التي يجلبها اعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة (العميان، 2005: 311) وتأسيسا على ما ذكر اعلاه يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعاني والرموز والمعتقدات والقيم والمعايير والطقوس والممارسات المشتركة يستطيع بواسطتها الافراد التعايش والتكيف مع مشاكل البيئة الخارجية ومحاولة الاندماج داخليا.

ب - أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية بما يلي (الياس، 2006: 30)

- 1 - لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الاهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على ارساء ثقافة تنظيمية قوية.



- 2 - تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الاداء.
 - 3 - تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الاداري، وجعل القائد يعمل على ايجاد الرموز والاساطير واللغة والمعتقدات الى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة.
 - 4 - ايجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الابداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة ادائهم.
- وذكر(الخليفة، 2008: 20-21) بأنه ترجع اهمية الثقافة التنظيمية الى دورها في:
- 1 - تكوين دليل ارشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها.
 - 2 - تنظيم الاطار الفكري الخاص بتوجيه اعضاء المنظمة الواحدة، وتنظيم اعمالهم وانجازاتهم.
 - 3 - تمييز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات..
 - 4 - منح المنظمة الميزة التنافسية اذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتقاني في العمل وخدمة العميل.
 - 5 - استقطاب العاملين المتميزين والمبدعين.
 - 6 - زيادة قابلية المنظمة للتغيير ورفع قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
 - 7 - تشكيلها ضغوطا على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطرق تنسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة.

ت - خصائص الثقافة التنظيمية

ومن اهم خصائص ثقافة المنظمة (العاجز، 2011: 13)

- 1 - الانتظام في السلوك والتعبير: نتيجة التفاعل بين افراد المنظمة فانهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وحقوق مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف وحقوق مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

- 2 - **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).
- 3 - **القيم المتحكمة:** يوجد قيم اساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- 4 - **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء
- 5 - **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة الى اخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- 6 - **المناح التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الافراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم، وذلك تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والاجراءات والقوانين وانماط الاتصال... الخ (العميان، 2005: 315-316).

ث - عناصر الثقافة التنظيمية

- ويمكن توضيح عناصر الثقافة التنظيمية كالاتي (العاجز، 2011: 16)
- 1 - **القيم التنظيمية:** ان القيم التنظيمية تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما او بيئة عمل على سلوكيات وتوجيهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء (المدهون والجزراوي، 1995: 399). في حين ذكر آخرون بأن القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب او غريب، جيد او غير جيد، مهم او غير مهم. اما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان او بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.... الخ (العميان، 2005: 312).



في حين أشار (العوضي، 2005: 13) بأن القيم التنظيمية هي تمثل الركيزة الرئيسية في اية ثقافة تنظيمية، وانها جوهر فلسفة اية منظمة تسعى الى تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية. وانها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد بأن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية ادراك منتسبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها.

2 - **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الاعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الاهداف التنظيمية (بوشنافه وآخرون، 2005: 3).

3 - **الاعراف التنظيمية:** يرى (المدهون والجراوي، 1995: 400) ان الاعراف التنظيمية هي ما تم التعارف عليه داخل اي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الاعراف، حيث تسود ويلتزم بها الجميع على اعتبار انها مفيدة للمنظمة ولبينة.

ثانياً : التمكين الاداري

أ - المفهوم

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية او التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه (مازن، 2006: 1).

وعرف (Ginndo، 1997: 56) التمكين بانه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة. وأشار

(Murrell and Meredith، 2000: 110) بان التمكين هو العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات اكبرمن خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. وان (Daft، 2001: 501) قد اكد على ان التمكين هو منح العاملين القوة الحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار. (Robbin، 2001: 16) فقد بين ان التمكين يعني منح العاملين السلطة والحرية اللازمة وحرية العمل من اجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية. كما ان (Nazakati، 2009: 4) اعتبر التمكين هو امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات وممارسة النقد وابداء الآراء وممارسة العمل الفرقي وذلك لزيادة المعرفة والمهارات والدافعية.

ب - مبررات التمكين

تعددت آراء الباحثين حول مبررات تطبيق التمكين الاداري فمنهم (Eccles، 1993: 18) (محمد علي واحمد، 2013: 169) فقد اشاروا بانها:

- 1 - يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الاعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام قدرات المنظمة لأهدافها.
 - 2 - يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وثقافتها وذلك من خلال ما توفره من المعلومات للجميع.
 - 3 - توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الاهداف المنظمة.
- اما (Daft، 2001: 502) فقد اشار الى ان مبررات التمكين هي:
- يعد التمكين وسيلة مهمة لتحقيق التعلم الفردي والجماعي
 - هو استجابة لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة وسرعة الاستجابة لرغبات الزبائن.

كما ان (عزیز، 2011: 66) فقد اشارت ان هناك مبررات عدة من ابرزها: -

- 1 - جعل العاملون يشعرون بانهم اساسيون في نجاح المنظمة ويشعرون بقيمة اكبر من خلال التمكين وخصوصا عندما يمارسون عملية اتخاذ القرار في المنظمة



- 2 - ان التمكين يبني الالتزام ويخلق شعورا بالانتماء.
- 3 - يساهم في زيادة فاعلية المنظمة ورفاهية العاملين.
- 4 - يعمل على تنمية العلاقات الجيدة بين العاملين والعملاء والنتيجة النهائية ستكون تعزيز صورة جيدة للمنظمة.
- 5 - تقليص عبء العمل الاداري للإدارة العليا وتحسين تدريب العاملين ورفع معنوياتهم.

ت - معوقات التمكين الاداري

ان عملية التمكين الاداري ليست بالعملية السهلة ولكنها جابهت العديد من التحديات وهناك العديد من المعوقات للتمكين الاداري فقد اشار (Slack, 1998: 340) (محمد علي واحمد، 2013: 170) ان معوقات التمكين تتضمن ارتفاع كلف الاختيار والتعيين وكذلك بظاً التدريب وارتفاع كلفته، كما ان المنظمة التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل فيها تعاني من صعوبة في تطبيق استراتيجية التمكين غير ان (الدوري، 2010: 51) فقد اشارت الى المعوقات كالاتي:

اولاً: تخوف الادارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الادارية الدنيا.

ثانياً: ان بعض المنظمات مازالت متمسكة بالبناء البيروقراطي السائد. ثالثاً: عدم استعداد وتخوف بعض العاملين لتحمل المسؤولية وعدم تقبلهم فكرة التغيير والانفصال عن الادارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المناطة بهم. ويرى البعض ان هناك معوقات لتطبيق التمكين الاداري تتمثل بالآتي (حليمة ويمينة، 2015: 30)

- 1 - الافتقار الى الالتزام الفعلي من قبل الادارة العليا بالعملية، فالإدارة العليا قد تصادف على تطبيق استراتيجية تمكين العاملين الا انها لا تحرك ساكناً لتكون مثلاً يقتدى به من قبل التابعين لها.
- 2 - الافتقار الى الالتزام الفعلي بخصوص فوائد تطبيق استراتيجية تمكين العاملين، لماذا تتبنى المنظمة هذه الاستراتيجية؟ وكيف ستساهم في مساعدتها على تحقيق اهدافها؟

- 3 - الاخفاق في تعريف وتدريب المديرين على الدور الذي يتوجب عليهم القيام به، وكيفية تسهيل تطبيق استراتيجية تمكين العاملين وتعزيزها.
- 4 - عدم التحرر من وهم انه لم يتغير شيء نتيجة تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.
- 5 - غياب بيئة وروح الفريق والتي يمكن من خلالها مناقشة المشاكل والقضايا علنا وبشكل جماعي.
- 6 - عدم وضوح الادوار والمسؤوليات لكافة العاملين بالمنظمة.

ث - ابعاد التمكين الاداري

- لقد وضع بعض الباحثين والكتاب ابعاد التمكين في بعدين هما (قدور ومحمد، 2013: 11)
- 1 - **البعد المهاري:** ويقصد به اكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.
 - 2 - **البعد الاداري:** ويقصد به اعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل اعضاء المنظمة.
- وتعددت الآراء ووجهات نظر الباحثين الاخرى حول ابعاد التمكين الاداري فمنهم (Ivancevich and Matteson, 2002: 382) فقد ذكر ان اهم الابعاد هي المشاركة بالمعلومات فريق العمل، والهيكل التنظيمي. أما (راضي، 2010: 62) فقد حدد ابعاد التمكين بانها: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، والتحفيز. وهناك العديد من الكتاب والباحثين اتفقوا على عدد من الابعاد للتمكين منهم: (الملوك، 2002) (صمد، 2010)، (محمد واحمد، 2013) وهذه الابعاد كما يلي:
- 3 - **امتلاك المعلومات وتوافرها:** ان نجاح التمكين يتطلب من المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الادارية من اجل الوصول الى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة.
 - 4 - **الاستقلالية وحرية التصرف:** وهي البعد الاستراتيجي الثاني في تمكين العاملين وتتمثل في منح العاملين حرية التصرف في الاعمال الخاصة بالمهام الخاصة بالمهام التي يمارسونها.



5 - امتلاك المعرفة: الى جانب رؤوس الاموال والموارد البشرية اصبحت الموجودات المعرفية من اهم موارد المنظمة وذلك لكون تلك المنظمات اخذت تسعى الى الابداع والابتكار والبناء والاستمرار والمشاركة. واطارة الى ما ذكر اعلاه، يمكن الاستناد بالأبعاد (المشاركة في المعلومات الاستقلالية وحرية التصرف، وبناء فرق العمل الذاتية) في التحليل الاحصائي لهذا البحث.

المبحث الثالث الاطار العملي للبحث

يتضمن هذا المبحث وصف وتحليل اجابات المستجيبين من افراد العينة للأبعاد الاساسية لمتغيري البحث (الثقافة التنظيمية - التمكين الاداري) وادناه وصف تحليلي لكل منهما:

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمتغير (الثقافة التنظيمية)
تتضمن الفقرة تحليل البيانات الخاصة بمتغير الثقافة التنظيمية وكما يلي:

أ - القيم التنظيمية

يبين الجدول (1) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لشدة الاجابة وكذلك الاهمية النسبية لكل فقرة.

الجدول (1)

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي لشدة الاجابة	الاهمية النسبية
1	الادارة تشجع على تنمية الافكار الجديدة المقدمة من قبل الموظفين	3.388	1.423	68%	4
2	تهتم الادارة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الادارية في المنظمة	3.294	1.261	66%	5
3	يتم تكريم الموظفين المتميزين الذين يساهمون في بناء وتقدم المنظمة المعلومات	3.435	1.483	69%	3
4	يتقاسم الموظفين المعلومات وهم منفتحين على الافكار الجديدة	3.546	1.366	71%	2
5	هناك اهتمام من قبل الادارة على الاساليب التي تقلل من ضغوطات العمل	3.670	1.199	73%	1
6	المعدل العام	3.470		69%	

المصدر: من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية



يشير الجدول(1) اعلاه بان فقرات متغير (القيم التنظيمية) قد حصلت على وسط حسابي مرجح بلغ(3.470) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) درجات، وعلى وزن مئوي لشدة الاجابة قدره (69%) وهي نسبة جيدة، وبانحراف معياري بلغ (1.346) فيما يلي الاهمية النسبية حسب الجدول(1) اعلاه لفقرات متغير (القيم التنظيمية):-

1 - حصلت فقرة (هناك اهتمام من قبل الادارة على الاساليب التي تقلل من ضغوطات العمل) على المرتبة الاولى من الاهمية النسبية بوسط حسابي مرجح قدره (3.670) وبانحراف معياري بلغ (1.199) وبوزن مئوي لشدة الاجابة قدرها (73%) وهذه النسبة تشير الى ان للإدارة اهتمام جدي على الاساليب التي تقلل من ضغوطات العمل.

2 - نالت المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية فقرة (يتقاسم الموظفين المعلومات وهم منفتحين على الافكار الجديدة) بوسط حسابي مرجح بلغ (3.564)، وبانحراف معياري قدره (1.366)، وبوزن مئوي لشدة الاجابة بلغت (71%) وهذه النسبة تدل على انفتاح وتقبل الموظفين للأفكار الجديدة.

3 - حازت فقرة (يتم تكريم الموظفين المتميزين الذين يساهمون في بناء وتقديم المنظمة) على المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية، حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح لها (3.435)، وبانحراف معياري (1.483)، وبوزن مئوي لشدة الاجابة (69%) وتبين هذه النسبة ان الادارة تهتم بتكريم الموظف المتميز لمساهمته في رقي وتقديم المنظمة.

4 - في المرتبة الرابعة جاءت فقرة (الادارة تشجع على تنمية الافكار الجديدة المقدمة من قبل الموظفين) بوسط حسابي مرجح قدره (3.388) وبانحراف معياري بلغ (1.423)، وبوزن مئوي لشدة الاجابة (68%) ونلاحظ ان هذه النسبة تشير الى اعتمام الادارة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

5 - المرتبة الاخيرة حازت عليها فقرة(تهتم الادارة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الادارية في المنظمة) حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.294) وبانحراف معياري (1.261)، وبوزن مئوي لشدة الاجابة (66%).

ب - المعتقدات التنظيمية

يشير الجدول (2) الى الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لشدة الاجابة وكذلك الاهمية النسبية لكل فقرة:

الجدول (2)

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي لشدة الاجابة	الاهمية النسبية
1	امتلك المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز مهام الوظيفة الموكلة لي دون الرجوع الى الادارة العليا	3.741	1.337	75%	1
2	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين في بيئة العمل	3.082	1.513	62%	5
3	هناك معتقدات اجتماعية في بيئة العمل تنظر لها الادارة بعين الاعتبار	3.388	1.423	68%	3
4	الحوافز والمزايا تقاس على مدى تعلم الموظف للمهارات التقنية والتكنولوجية النافعة لهم	3.235	1.394	65%	4
5	تناسب الصلاحيات الادارية الممنوحة لي مع اسلوب انجاز الاعمال الموكلة لي	3.658	1.384	73%	2
	المعدل العام	3.420		68%	

المصدر: من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

نلاحظ من الجدول (2) بان فقرات متغير (المعتقدات التنظيمية) قد حازت على وسط حسابي مرجح بلغ (3.420) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) درجات، وعلى وزن مئوي لشدة الاجابة قدره (68%) وبانحراف معياري بلغ (1.410) وادناه الاهمية النسبية لفقرات متغير (المعتقدات التنظيمية)

1 - نالت فقرة (امتلك المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز مهام الوظيفة الموكلة لي دون الرجوع الى الادارة العليا) المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية بوسط حسابي مرجح بلغ (3.741) وبانحراف معياري قدره (1.337) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (75%) وهذه النسبة الجيدة تدل امتلاك العاملين للمهارات والقدرات لإنجاز وظائفهم.



- 2 - فقرة (تناسب الصلاحيات الادارية الممنوحة لي مع اسلوب انجاز الاعمال الموكلة لي) حصلت على المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي مرجح (3.658) وبانحراف معياري بلغ (1.384) وبوزن مؤوي لشدة الاجابة قدره (73%) هذه النسبة تدل على ان الصلاحيات الممنوحة للعاملين تتناسب مع الاعمال الموكلة لهم.
- 3 - في المرتبة الثالثة جاءت فقرة (هناك معتقدات اجتماعية في بيئة العمل تنظر لها الادارة بعين الاعتبار) بمتوسط حسابي مرجح (3.388) وبانحراف معياري بلغ (1.423) وبوزن مؤوي لشدة الاجابة قدره (68%) فهذه النسبة تدل على ان الادارة تهتم بالمعتقدات الاجتماعية للأفراد العاملين.
- 4 - حصلت فقرة (الحوافز لمزايا تقاس على مدى تعلم الموظف للمهارات التقنية والتكنولوجية النافعة لعملهم) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح (3.235) وبانحراف معياري بلغ (1.394) وبوزن مؤوي لشدة الاجابة قدره (65%) وهذه النسبة تبين ان الحوافز والمزايا تعطى الى الموظفين ذوي المهارات التقنية.
- 5 - فقرة (يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين في بيئة العمل) حازت على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي مرجح (3.082) وبانحراف معياري (1.513) وبوزن مؤوي لشدة الاجابة (62%).

ت - الاعراف التنظيمية

يبين الجدول (3) الوسط الحسابي والمرجح والانحراف المعياري والوزن المؤوي لشدة الاجابة وكذلك الاهمية النسبية لكل فقرة.



الجدول (3)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي لشدة الاجابة	الاهمية النسبية
1	هناك اعراف سائدة بين الموظفين تشجع على تسيير الاعمال في المنظمة	3.752	1.299	75%	2
2	الاعراف السائدة في المنظمة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين	3.952	1.111	79%	1
3	الادارة تهيء مناخ يشجع على الابداع ضمن المعايير السائدة بين العاملين	3.305	1.380	66%	4
4	يلتزم العاملون بمعايير خاصة تساعد على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة امام اساليب انجاز العمل	3.070	1.445	61%	5
5	يسعى الموظفون الى التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة ضمن المعايير والاعراف السائدة بينهم	3.447	1.459	69%	3
	المعدل العام	3.505		70%	

المصدر من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

يشير الجدول (3) اعلاه بان فقرات متغير (الاعراف التنظيمية) قد حصلت على متوسط حسابي مرجح (3.505) وهو اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) درجات، وعلى وزن مئوي لشدة الاجابة قدره (70%) و بانحراف معياري بلغ (1.338) وفيما يلي الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات المتغير اعلاه:

1 - حازت على المرتبة الأولى فقرة (الأعراف السائدة في المنظمة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي مرجح (3.952) و بانحراف معياري بلغ (1.111) و بوزن مئوي لشدة الاجابة (79%) وهذه نسبة جيدة تدل على ان الأعراف السائدة في المنظمة لها تأثير على التعاون بين العاملين.

2 - في المرتبة الثانية من الأهمية النسبية جاءت فقرة (هناك اعراف سائدة بين الموظفين تشجع على تسيير الاعمال في المنظمة) بمتوسط حسابي بلغ



(3.725)، وبانحراف معياري (1.299)، وبوزن مئوي لشدة الاجابة (75%) وهذه النسبة تشير الى تأثير الاعراف السائدة بين الموظفين على ادارة الاعمال في المنظمة.

3 - فقرة (يسعى الموظفون الى التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة ضمن المعايير والاعراف السائدة بينهم) جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.447) وبانحراف معياري قدره (1.459)، وبوزن مئوي لشدة الاجابة (69%) وتدل هذه النسبة على مدى تكيف الموظفين مع التطورات التكنولوجية المستحدثة.

4 - حصلت فقرة (الادارة تهيء مناخ يشجع على الابداع ضمن المعايير السائدة بين العاملين) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.305) وبانحراف معياري قدره (1.380) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (66%) وهذه تشير الى ان الادارة مهتمة بتهيئة مناخ يساعد الموظفين على الابداع

5 - في المرتبة الاخيرة جاءت فقرة (يلتزم العاملون بمعايير خاصة تساعد على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة امام اساليب انجاز العمل) بمتوسط حسابي بلغ (3.070) وبانحراف معياري قدره (1.445) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (61%).

ث - التوقعات التنظيمية

الجدول (4) ادناه يشير الى المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لشدة الاجابة وكذلك الاهمية النسبية لكل فقرة.

الجدول (4)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي لشدة الاجابة	الاهمية النسبية
1	الموظفون من خلال استخدام الاساليب الحديثة وتفويضهم للصلاحيات الادارية قادرون على اتخاذ القرارات الادارية دون الرجوع الى الادارة العليا	3.411	1.441	68%	3
2	تتجه الادارة لتوسيع مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الادارية ضمن بيئة العمل	3.176	1.497	63%	5
3	تقوم الادارة بتزويد الموظفين من خلال الرقابة بتغذية عكسية راجعة عن ادائهم السابق	3.494	1.419	70%	2
4	يتمتع الموظفون بسرعة الحركة والاستجابة والمبادرة في تنفيذ مهامهم وواجباتهم الموكلة اليهم	3.588	1.399	72%	1
5	هناك عدالة بتقييم الاداء والحكم على مستوى الانجاز من قبل الإدارة	3.376	1.455	67%	4
	المعدل العام	3.409		68%	

المصدر من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

نلاحظ من الجدول (4) اعلاه بان فقرات متغير(التوقعات التنظيمية) قد حازت على متوسط حسابي مرجح (3.409) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) درجات، وعلى وزن مئوي لشدة الاجابة (68%). وبانحراف معياري (1.436) وفيما يلي الاهمية النسبية لكل فقرة من فقرات المتغير اعلاه:

1 - في المرتبة الاولى من الاهمية النسبية جاءت فقرة(يتمتع الموظفون بسرعة الحركة والاستجابة والمبادرة في تنفيذ مهامهم وواجباتهم الموكلة اليهم) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.588) وبانحراف معياري (1.399) وبوزن مئوي لشدة الاجابة(72%)وهذه النسبة تشير الى مدى سرعة الموظفين للاستجابة للواجبات الموكلة اليهم..

2 - حصلت فقرة(تقوم الادارة بتزويد الموظفين من خلال الرقابة بتغذية عكسية راجعة عن ادائهم السابق) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.494) وبانحراف معياري (1.419) وبوزن مئوي لشدة الاجابة(70%)وهذه تدل على استفادة الموظفين من قرارات الرقابة من اجل رفع كفاءة ادائهم.



3 - حازت على المرتبة الثالثة فقرة (الموظفون من خلال استخدام الاساليب الحديثة وتفويضهم للصلاحيات الادارية قادرون على اتخاذ القرارات الادارية دون الرجوع الى الادارة العليا) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.411) وبانحراف معياري (1.441) وبوزن مؤوي لشدة الاجابة (68%) وهذه تشير على قدرة الموظفين باتخاذ القرارات دون الرجوع الى السلطة العليا.

4 - جاءت فقرة (هناك عدالة بتقييم الاداء والحكم على مستوى الانجاز من قبل الادارة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.376) وبانحراف معياري (1.455) وبوزن مؤوي لشدة الاجابة (67%) وهذه النسبة تدل على ان الادارة لديها عدالة في التقييم.

(الجدول 5)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن المؤوي لشدة الاجابة	الاهمية النسبية
1	القيم التنظيمية	3.470	69%	2
2	المعتقدات التنظيمية	3.420	68.4%	3
3	الاعراف التنظيمية	3.505	70%	1
4	التوقعات التنظيمية	3.409	68%	4
	المعدل العام	3.451	69%	

المصدر: من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

الجدول (5) أعلاه يوضح الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المؤوي لشدة الإجابة وكذلك الأهمية النسبية لكل من الفقرات السابقة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) للمتغير الثقافة التنظيمية.

ثانياً : عرض وتحليل البيانات الخاصة بمتغير (التمكين الإداري)

تتضمن الفقرة تحليل البيانات الخاصة بفقرات متغير (التمكين الإداري) وكما يلي:

أ - المشاركة في المعلومات

يشير الجدول (6) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لشدة الإجابة وكذلك الأهمية النسبية لكل فقرة.

جدول (6)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي لشدة الإجابة	الأهمية النسبية
1	خلال عملي أحصل على المعلومات التي احتاجها بسهولة.	3.505	1.444	70%	2
2	هناك اتصالات راسية وافقية متعددة لحصولي على المعلومات.	3.623	1.379	72%	1
3	تحرص ادارة المنظمة على تقديم المعلومات ولا تحجبها عن العاملين عندما يحتاجونها.	3.341	1.410	67%	5
4	المعلومات المتاحة لي من قبل المنظمة تسهل من رؤية ووضوح الاهداف.	3.400	1.473	68%	4
5	هناك ثقة بالعاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة والدقيقة والمشاركة في المسؤولية وتحملها معا.	3.447	1.492	68.9%	3
	المعدل العام	3.463		69%	

المصدر من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

يبين الجدول (6) اعلاه بان فقرات متغير (المشاركة في المعلومات) قد حاز على متوسط حسابي مرجح بلغ (3.463) وهو أعلى من الوسط الحسابي المرجح الفرضي البالغ (3) درجات، وعلى وزن مئوي لشدة الإجابة قدره (69%) وهو أعلى من الوزن المئوي الفرضي البالغ (60%)، وبانحراف معياري (1.439) وفيما يلي تفاصيل الأهمية النسبية لفقرات متغير (المشاركة في المعلومات).



- 1 - في المرتبة الاولى جاءت فقرة (هناك اتصالات رأسية وأفقية متعددة لحصولي على المعلومات) بمتوسط حسابي مرجح (3.623) وبانحراف معياري (1.379) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (72%) وهذه النسبة تدل على حصول الموظف على المعلومات من خلال اتصالاته الرأسية و الافقية.
- 2 - نالت فقرة (خلال عملي أحصل على المعلومات التي أحتاجها بسهولة) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح (3.505) وبأنحراف معياري (1.444)، وبوزن مئوي لشدة الاجابة بلغ (70%) وهذه النسبة تشير على عدم وجود صعوبة في حصول الموظف على المعلومات التي يحتاجها في عمله.
- 3 - حصلت على المرتبة الثالثة فقرة (هناك ثقة بالعاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة والدقيقة والمشاركة في المسؤولية وتحملها معا) بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.447) وبانحراف معياري بلغ (1.492) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (68.9%) وهذه النسبة تبين أن الثقة موجودة بين العاملين في تقديمهم للمعلومات الصحيحة وتحملهم المسؤولية.
- 4 - المرتبة الرابعة حازت عليها فقرة (المعلومات المتاحة لي من قبل المنظمة تسهل من رؤية ووضوح الاهداف) بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.400) وبانحراف معياري بلغ (1.473) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (68%) وهذه المؤشرات تدل على ان الموظفين لديهم وضوح في اهداف المنظمة من خلال المعلومات المتاحة لديهم.
- 5 - المرتبة الاخيرة جاءت فقرة (تحرص ادارة المنظمة على تقديم المعلومات ولتحجبتها عن العاملين عندما يحتاجونها) بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.341) وبانحراف معياري بلغ (1.410) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (67%).

ب- الاستقلالية وحرية التصوف

الجدول (7) ادناه الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لشدة الاجابة وكذلك الاهمية النسبية لكل فقرة كما يأتي:

جدول (7)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي لشدة الاجابة	الاهمية النسبية
1	وضوح السياسات والاجراءات لدى المنظمة	3.776	1.228	76%	2
2	هناك حرية التصرف في تصحيح الانحرافات في المنظمة ان وجدت	3.211	1.504	64%	5
3	ليست هناك رقابة مشددة ومباشرة للرئيس المباشر على عملي اليومي.	3.770	1.266	75%	3
4	تعقد اجتماعات دورية ومشاركة مع ادارة المنظمة لمناقشة الامور العامة.	4.129	0.948	82%	1
5	أقدم اقتراحي دون خوف او تردد لأنها تصب في مصلحة المنظمة	3.294	1.486	66%	4
	المعدل العام	3.636		72%	

المصدر من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

يبين الجدول (7) اعلاه بان فقرات متغير (الاستقلالية وحرية التصوف) قد حاز على متوسط حسابي مرجح بلغ (3.636) وهو أعلى من الوسط الحسابي المرجح الفرضي البالغ (3) درجات، وعلى وزن مئوي لشدة الاجابة قدره (72%) وهو أعلى من الوزن المئوي الفرضي البالغ (60%)، وبانحراف معياري بلغ (1.286)، وفيما يلي تفاصيل الاهمية النسبية لفقرات متغير (الاستقلالية وحرية التصوف).

- 1 - في المرتبة الاولى جاءت فقرة (تعقد اجتماعات دورية ومشاركة مع ادارة المنظمة لمناقشة الامور العامة) بمتوسط حسابي مرجح (4.129) وبانحراف معياري (0.948) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (82%) وهذه النسبة تدل على عقد اجتماعات دورية.
- 2 - نالت فقرة (وضوح السياسات والاجراءات لدى المنظمة) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح (3.776) وبانحراف معياري (1.228)، وبوزن مئوي لشدة الاجابة بلغ (76%) وهذه النسبة تشير على وضوح السياسات والاجراءات في المنظمة.
- 3 - حصلت على المرتبة الثالثة فقرة (ليست هناك رقابة مشددة ومباشرة للرئيس المباشر على عملي اليومي). بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.770)



- وبانحراف معياري بلغ (1.266) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (75%) وهذه النسبة تبين أن ليست هناك رقابة مشددة ومباشرة الرئيس المباشر.
- 4 - المرتبة الرابعة حازت عليها فقرة (أقدم اقتراحاتي دون خوف او تردد لأنها تصب في مصلحة المنظمة) بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.294) وبانحراف معياري بلغ (1.486) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (66%) وهذه المؤشرات تدل على ان الموظفين يقدمون اقتراحاتهم
- 5 - المرتبة الاخيرة جاءت فقرة (هناك حرية التصرف في تصحيح الانحرافات في المنظمة ان وجدت) بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.211) وبانحراف معياري بلغ (1.504) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (64%). هناك حرية التصرف في تصحيح الانحرافات في المنظمة.

ج- بناء فرق العمل الذاتية

الجدول (8) ادناه الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لشدة الاجابة وكذلك الاهمية النسبية لكل فقرة كما يأتي:

جدول (8)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي لشدة الاجابة	الاهمية النسبية
1	التزم بشكل جيد خلال عملي ضمن الجماعة وأؤدي المهام بهمة عالية.	3.811	1.286	76%	1
2	مصلحة الجماعة في المرتبة الاولى وتتقدم على مصلحتي الشخصية.	3.447	1.418	69%	5
3	تحرص ادارة المنظمة على جذب المهارات الخاصة لتوظيفها لديها.	3.541	1.258	71%	3
4	هناك اهتمام من قبل ادارة المنظمة باكساب موظفيها مهارات عالية وجديدة وبشكل مستمر.	3.505	1.402	70%	4
5	المشاكل التي تحدث في المنظمة تحل عن طريق المشاركة بين الادارة وفرق العمل	3.670	1.339	73%	2
	المعدل العام	3.594		71.8%	

المصدر من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

يبين الجدول (8) اعلاه بان فقرات متغير (بناء فرق العمل الذاتية) قد حاز على متوسط حسابي مرجح بلغ (3.594) وهو أعلى من الوسط الحسابي المرجح الفرضي البالغ (3) درجات، وعلى وزن مئوي لشدة الاجابة قدره (60%) وهو أعلى من الوزن المئوي الفرضي البالغ (60%)، وبانحراف معياري(1.340)، وفيما يلي تفاصيل الاهمية النسبية لفقرات متغير (بناء فرق العمل الذاتية).

1 - في المرتبة الاولى جاءت فقرة (التزم بشكل جيد خلال عملي ضمن الجماعة وأودي المهام بهمة عالية). بمتوسط حسابي مرجح (3.811) وبانحراف معياري (1.286) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (76%) وهذه النسبة تدل على التزام افراد المنظمة ضمن فريق واحد.

2 - نالت فقرة (المشاكل التي تحدث في المنظمة تحل عن طريق المشاركة بين الادارة وفرق العمل) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح (3.670) وبانحراف معياري (1.339)، وبوزن مئوي لشدة الاجابة بلغ (73%) ونلاحظ في هذه النسبة الجيدة ان هناك تفاهم وتنسيق بين الادارة وفرق العمل.

3 - حصلت على المرتبة الثالثة فقرة (تحرص ادارة المنظمة على جذب المهارات الخاصة لتوظيفها لديها) بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.541) وبانحراف معياري بلغ (1.258) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (71%) وهذه النسبة تبين اهتمام ادارة المنظمة على جذب الموارد البشرية الماهرة الى المنظمة وتوظيفها لديها.

4 - المرتبة الرابعة حازت عليها فقرة (هناك اهتمام من قبل ادارة المنظمة بإكساب موظفيها مهارات عالية وجديدة وبشكل مستمر). بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.505) وبانحراف معياري بلغ (1.402) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (70%) وهذه النسبة تشير باهتمام الادارة بتدريب العاملين لديها واكسابهم الخبرات والمهارات المتطورة والحديثة.

5 - المرتبة الاخيرة جاءت فقرة (مصلحة الجماعة في المرتبة الاولى وتتقدم على مصلحتي الشخصية). بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.447) وبانحراف معياري بلغ (1.418) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (69%). وتأسيسا على ما ذكر اعلاه يمكن استخراج الاهمية النسبية لأبعاد (التمكين الاداري) حسب الجدول (9) وكمل يلي:



جدول (9)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن المئوي لشدة الاجابة	الاهمية النسبية
1	المشاركة في المعلومات	3.463	69%	3
2	الاستقلالية وحرية التصرف	3.636	72.6%	1
3	بناء فرق العمل الذاتية	3.594	71.8%	2
	المعدل العام	3.564	71.13	

المصدر من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

بين من الجدول (9) اعلاه بان ابعاد متغير (التمكين الاداري) قد حصلت على وسط حسابي مرجح بلغ (3.564)، وبوزن مئوي لشدة الاجابة قدره (71.13%).

ثالثاً: اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات

تهدف هذه الفقرة الى اختبار فرية البحث باستخدام الارتباط البسيط، وادناه اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم - المعتقدات التنظيمية - الاعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) مع ابعاد التمكين الاداري (المشاركة في المعلومات - الاستقلال وحرية التصرف - بناء فرق العمل الذاتية)

أ- علاقة الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية والمشاركة في المعلومات

يبين الجدول (10) علاقة الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية والمشاركة في المعلومات.

الجدول (10)

المشاركة في المعلومات		ابعاد الثقافة التنظيمية
قيمة (t) المحسوبة	قيمة الارتباط (r)	
32.8	0.88	القيم التنظيمية
47.3	0.91	المعتقدات التنظيمية
103.7	0.97	الاعراف التنظيمية
71.8	0.90	التوقعات التنظيمية
63.9	0.915	المستوى العام

قيمة (t) الجدولية (3.160)، مستوى المعنوية (0.001)

المصدر من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية



تظهر نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (10) اعلاه على المستوى العام فقد حققت ابعاد الثقافة التنظيمية علاقة ارتباط موجبة وقوية مع بعد (المشاركة في المعلومات)، اذ بلغ معامل الارتباط (r) لها (0.915) وهي قيمة عالية وموجبة ويدعم هذا الارتباط القوي والموجب ان قيم (t) المحسوبة البالغة (63.9) اكبر من قيمة (t) الجدولية (3.160) عن مستوى معنوي (0.001) وعلى ضوء النتائج اعلاه يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الاولى والت مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد الثقافة التنظيمية والمشاركة في المعلومات).

ب- علاقة الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية وبعد الاستقلالية وحرية التصرف
يبين الجدول (11) علاقة الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية وبعد الاستقلالية وحرية التصرف.

الجدول (11)

الاستقلالية وحرية التصرف		ابعاد الثقافة التنظيمية
قيمة (t) المحسوبة	قيمة الارتباط (r)	
48.3	0.92	القيم التنظيمية
56.7	0.94	المعتقدات التنظيمية
50.6	0.93	الاعراف التنظيمية
38.4	0.91	التوقعات التنظيمية
48.5	0.925	المستوى العام

قيمة (t) الجدولية (3.160)، مستوى المعنوية (0.001)

المصدر من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

تظهر نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (11) اعلاه على المستوى العام فقد حققت ابعاد الثقافة التنظيمية علاقة ارتباط موجبة وقوية مع بعد (الاستقلالية وحرية التصرف)، اذ بلغ معامل الارتباط (r) لها (0.925) وهي قيمة عالية وموجبة ويدعم هذا الارتباط القوي والموجب ان قيم (t) المحسوبة البالغة (48.5) اكبر من قيمة (t) الجدولية (3.160) عن مستوى معنوي (0.001) وعلى ضوء النتائج اعلاه يمكن قبول الفرضية



الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الاولى والت مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد الثقافة التنظيمية والاستقلالية وحرية التصرف)

ج- علاقة الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية وبعد بناء فرق العمل الذاتية
يبين الجدول (11) علاقة الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية و بعد بناء فرق العمل الذاتية.

الجدول (11)

بعد بناء فرق العمل الذاتية		ابعاد الثقافة التنظيمية
قيمة (t) المحسوبة	قيمة الارتباط (r)	
34.5	0.89	القيم التنظيمية
39.2	0.91	المعتقدات التنظيمية
46.3	0.90	الاعراف التنظيمية
49.4	0.92	التوقعات التنظيمية
42.35	0.905	المستوى العام

قيمة (t) الجدولية (3.160)، مستوى المعنوية (0.001)

المصدر من اعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

تظهر نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (12) اعلاه على المستوى العام فقد حققت ابعاد الثقافة التنظيمية علاقة ارتباط موجبة وقوية مع بعد (بناء فرق العمل الذاتية)، ان بلغ معامل الارتباط (r) لها (0.905) وهي قيمة عالية وموجبة ويدعم هذا الارتباط القوي والموجب ان قيم (t) المحسوبة البالغة (42.35) اكبر من قيمة (t) الجدولية (3.160) عن مستوى معنوي (0.001) وعلى ضوء النتائج اعلاه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الاولى والت مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد الثقافة التنظيمية و بناء فرق العمل الذاتية).

المبحث الرابع النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- 1 - الثقافة التنظيمية قد أخذت في الآونة الاخيرة واهتماما من المنظمات لأنها تؤثر على نجاح وفشل المنظمة وايضا على كفاءة العمل الاداري وكذلك تأثيرها على تصميم الهيكل التنظيمي.
- 2 - يرتبط موضوع التمكين لأداري بمجموعة قضايا مهمة منها اللامركزية الادارية والجودة الشاملة وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات وعمل الفريق الواحد.
- 3 - بالنسبة الى ابعاد الثقافة التنظيمية فقد وضعت إجابات افراد العينة بعد (الاعراف التنظيمية) في المرتبة الاولى من الاهمية النسبية بواسط حسابي مرجح قدره (3.505)، وبوزن مئوي لشدة الاجابة بلغ (70%) وهذا يدل على اهتمام المنظمة بالأعراف السائدة بين الموظفين لأنها تساعد على زيادة التعاون بين العاملين.
- 4 - في المرتبة الاخيرة من الاهمية النسبية لا يعاد الثقافة التنظيمية جاء بعد (التوقعات التنظيمية) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.409)، وبوزن مئوي لشدة الاجابة قدره (68%) وهذا يشير الى اتجاه الادارة لتوسيع مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الادارية دون رجوعهم الى الادارة العليا.
- 5 - تبين من خلال إجابات افراد العينة على ابعاد (التمكين الاداري) بأن بعد (الاستقلالية وحرية التصرف) قد احتلت المرتبة الاولى من الاهمية النسبية بوسط حسابي مرجح بلغ (3.636)، وبوزن مئوي لشدة الاجابة قدره (72.6%) وهذا يدل على ان هناك حرية للتصرف في تصحيح الانحرافات وايضا وضوح السياسات والاجراءات لدى المنظمة وعدم وجود رقابة مشددة ومباشرة من قبل الرئيس المباشر في العمل.



- 6 - جاءت في المرتبة الاخيرة من الاهمية النسبية لابعاد التمكين الاداري (المشاركة في المعلومات) بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.463)، وبوزن مؤوي لشدة الاجابة بلغ (69%) وهذه النتيجة تدل على ان الادارة تقدم المعلومات الى العاملين ولتحجبها، وكذلك هناك سهولة للحصول على المعلومات التي احتاجها.
- 7 - نتائج التحليل الاحصائي تبين أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة احصائية بين ابعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة به (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) وبعد المشاركة في المعلومات، اذ بلغ قيمة معامل الارتباط (0.915) وهي قيمة عالية تعكس العلاقة القوية الايجابية عند مستوى معنوية (0.001).
- 8 - أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ابعاد الثقافة التنظيمية وبعد الاستقلالية وحرية التصرف بمعامل ارتباط بلغ (0.925) وهو ارتباط قوي وموجب وهي تعكس حالة العلاقة بينهما، عند مستوى معنوية (0.001).
- 9 - تبين من نتائج التحليل الاحصائي أن هناك علاقة ارتباط قوي وموجب بين أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة بـ (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) وبعد فرق العمل الذاتية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.905)، وهو يعكس العلاقة القوية والايجابية عند مستوى معنوية (0.001).

ثانياً: التوصيات

- 1 - التأكيد على المنظمة المبحوثة بالاهتمام الجدي بالقيم والاعراف والمعتقدات والتوقعات التنظيمية لأنها تعتبر دافعا اساسيا لقدرات وطاقت العاملين وهي تؤثر بشكل مباشر على الاداء وتحقيق الانتاجية للمنظمة.
- 2 - حث المنظمة على اعطاء العاملين للامركزية الادارية وتفويض الصلاحيات وعمل الفريق الواحد والاستقلالية وحرية التصرف لأنها تعطي الدافع في تحقيق التمكين الاداري للعاملين في المنظمة.



- 3 - اعطاء دور حقيقي للعاملين ومشاركتهم الفعلية في الاجتماعات الدورية لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع الى الادارة العليا.
- 4 - زرع الثقة لدى العاملين وعدم التخوف والتفاعل الجدي مع الادارة لغرض تحقيق الهدف المشترك.
- 5 - التخلي عن الاساليب التقليدية في الادارة ومواكبة المتغيرات في البيئة الخارجية ومعرفة وتطبيق كل ما هو حديث ومفيد للمنظمة والمجتمع.



المصادر والمراجع

المصادر العربية

- ابو بكر، مصطفى، (2000)، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعة، مصر.
- ألياس، سالم، (2006)، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- بوشنافه، احمد وبو سهمين، احمد، (2005)، اهمية البعد الثقافي واثره على فعالية التسيير، مدخل ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة يومي 3-4 مايو.
- جاد الرب، سيد محمد، (2012)، القيادة الاستراتيجية، جامعة قناة السويس، الاسكندرية، مصر.
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن، (2009)، من اين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، ورقة عمل قدمت الى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، الرياض، السعودية.
- حليمه، عبد المؤمن وعينه، قومي، (2015)، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع المنظمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي مهند او الحاج، الجزائر.
- حمادي، عدي عطا، (2013)، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الاردن.
- الدوري، ياسين خضير عباس، (2010)، دور تمكين العاملين في الاداء المنظمي في اطار عناصر ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- راضي، جواد محسن، (2010)، التمكين الاداري وعلاقته بأبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1.
- صمد، علاء دهام، (2010)، اثر التعلم المنظمي في التمكين الاداري، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، ايلول، العدد 59، المجلد 16.
- العاجز، ايهاب توفيق، (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
- العميان، محمود سلمان، (2000)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.



- العوضي، محمد بن غالب، (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- قدور، باحدي ومحمد، بديده (2013)، اثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- القريوتي، محمد قاسم، (2000)، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- مازن، عبد العزيز، (2006)، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، عمان، الاردن.
- محمد علي، عالية جواد واحمد، سيف الدين عماد، (2013)، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، بغداد.
- المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، ابراهيم محمد علي، (1995)، تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الاردن.
- الملوك، جلال سعد، (2002)، أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

المصادر الاجنبية

- Daft, R.(2001), Organization Theory and Design,7th ed. ,South Western College Publishing, U.S.A. New York.
- Eccles, Tony (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, Long Range Planning, Vol. (26), No. (6).
- Ginnodo, B, (1997), The Power of Empowerment, What Expert Say and 16 Actionable Case Study, Arlington Heights, Ilprid.
- Ivancevich, Jone and Matteson, Michael, (2002), Organizational Behavior and Management ,Irwin Mcgraw -Hill.
- Murell, K.L. and Meredith, M, (2000), Empowering Employee New York ,Mcgraw, Hill.
- Nazakati Hussen, (2009), Fostering Organizational Citizenship Behavior Through Human Resources Empowerment Islamic Azad University, Tehran Center Branch.



- Robbins, Stephen, (2001) , Organization Behavior ,9th ed. Prentice -Hill Inc, New Jersey.
- Slack, Nigel Chambers, Stuart, Johnston, Robert, Alan,(1998), Operations Management ,2nd ed, London ,Pitman.
- Zemeke, R. and Schaaf, D. (1989), The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Car (New York : NEW American Library)

مواقع الشبكة العالمية الانترنت

- <http://islammemo.cc/2001>.
- <http://ar.wikipid.orq>.
- www.bohoutmadra ssid.blogspot.com.