مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي
ISSN 1112-9255
المجلد8، العدد 03 – ديسمبر 2021

OEB Univ. Publish. Co.

علاقة الثقافة التنظيمية بالتمكين الاداري في البنوك الجزائرية

– حالة بنوك لولاية تبسة (BEA, BADR, BNA,BDL,CPA) –

The relationship of organizational culture to administrative empowerment in the Algerian banks: case banks of Tebessa

آمال عبدي*، جامعة أم البواقي، الجزائر.
amel.abdi@univ-oeb.dz
مراد كواشي، جامعة أم البواقي، الجزائر.
kouachimourad@yahoo.fr

تاريخ التسليم:(2020/10/15)، تاريخ المراجعة:(2020/11/09)،تاريخ القبول:(2021/03/07)

ملخص :

تهدف الدراسة إلى تحديد ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين كأسلوب إداري. وقد تم دراسة بعض البنوك الجزائرية في ولاية تبسة للوقوف على ثقافتها التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الاداري وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الثقافة التنظيمية من خلال ابعادها والتمكين، فسمات أبعاد الثقافة التنظيمية ساهمت في عدم امكانية وجود التمكين خاصة كل من التوجيه، دعم الادارة، الهوية، نظم العوائد والتسامح مع النزاع. فالثقافة التنظيمية للبنوك الجزائرية بيروقراطية، الأمر الذي يلاشي إمكانية إرساء مفهوم التمكين.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية؛ أبعاد الثقافة التنظيمية؛ تمكين اداري.

Abstract :

The study aimed to determine and study the relationship of organizational culture and empowerment as a managerial tool. It has been studied some algerian banking institutions in Tebessa to stand up its organizational culture properties and its relationship to administrative empowerment using the questionnaire. The study concluded that there is a correlation and influence between organizational culture and empowerment. Features of the organizational culture dimension contributed to the lack of empowerment, especially each of the guidance, management support, identity, revenue systems and conflict tolerance. The organizational culture of Algerian banks is bureaucratic, which obscures the possibility of establishing the concept of empowerment.

Key words: Organizational Culture ; Organizational Culture Dimentions; Administrative Empowerment,.

* **المؤلف المراسل: آمال عبدي**، الإيميل: **amel.abdi@univ-oeb.dz**

مقدمة:تعيش المنظمات الحالية في بيئة جد متغيرة نتيجة للانفجار المعرفي والذي أدى بدوره الى ظهور مفهوم التمكين الاداري. فمع اشتداد المنافسة داخليا وخارجيا اصبحت أمام هذه المنظمات تحديات كبيرة لمواكبة التطورات البيئية، وهو ما يفرض عليها تبني طرق ادارية حديثة تضمن توفر أفراد مبدعين من شأنهم ضمان التطور المستمر وهو ما يكفله التمكين كأسلوب اداري. حيث يهتم هذا المفهوم بإعطاء الحرية والاستقلالية للعامل لأداء مهامه مع توفير كافة المقومات اللازمة لذلك. فالمنظمة لا تنشط بمعزل عن العوامل البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، وباعتبار التمكين يمس الجانب الداخلي للمنظمة لزم تهيئة هذا الجانب ليتلاءم ومتطلبات هذا الاسلوب. وتتكون البيئة الداخلية للمنظمة من مجموعة من العناصر من بينها الثقافة التنظيمية والتي تعد أهم ركائز المنظمة في بناء ذاتها، فهي تعبر عن الملامح التي تميزها عن غيرها ولها صفة الاستمرارية النسبية. وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد المداخل التي أحدثت ثورة هائلة في علم الادارة كما أنها أحدثت تغييرا ملحوظا في أساليب التعامل مع المورد البشري باعتبارها اطارا مرجعيا وسلوكيا يهتدون به العاملون في المنظمة. ومنه فالثقافة التنظيمية لها علاقة مع النمط الاداري المتبع في المنظمة فعندما تريد أي منظمة تبني أي مفهوم إداري يجب أن تأخذ بالحسبان الاطار المرجعي لها ألا وهو ثقافتها التنظيمية. والتمكين من الانماط الادارية التي تركز على العنصر البشري وبالتالي فهو يحتاج الى ثقافة تنظيمية داعمة وموجهة للسلوك الانساني نحو تحقيق أهدافه.

✓ **إشكالية الدراسة:**

تعد البنوك الجزائرية كغيرها من المنظمات التي تواجه تحديات تحول دون تحقيق التطور والمضي نحو السوق الدولية. ومن هنا ظهرت مشكلة هذه البنوك وهي كيف لها أن تنافس بطرقها البدائية للإدارة، وبالتالي أصبح من الضروري عليها مواكبة التطورات الحاصلة في المفاهيم الادارية من خلال تبنيها أسلوب التمكين مع حتمية تكييف ثقافتها التنظيمية وفقا لما يتماشى مع ذلك. وبناءا على ما سبق تطرح الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين الاداري في البنوك محل الدراسة؟.

ويمكن اشتقاق التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين التوجيه والتمكين الاداري في البنوك محل الدراسة؟؛
2. هل توجد علاقة بين دعم الادارة والتمكين الاداري في البنوك محل الدراسة؟؛
3. هل توجد علاقة بين الهوية والتمكين الاداري في البنوك محل الدراسة؟؛
4. هل توجد علاقة بين المبادرة الفردية والتمكين الاداري في البنوك محل الدراسة؟؛
5. هل توجد علاقة بين تحمل المخاطرة والتمكين الاداري في البنوك محل الدراسة؟؛
6. هل توجد علاقة بين التكامل والتمكين الاداري في البنوك محل الدراسة؟؛
7. هل توجد علاقة بين نظم العوائد والتمكين الاداري في البنوك محل الدراسة؟؛
8. هل توجد علاقة بين اظهار النزاع والتمكين الاداري في البنوك محل الدراسة؟؛

9. هل توجد علاقة بين الرقابة والتمكين الاداري في البنوك محل الدراسة؟؛
10. هل توجد علاقة بين أنماط الاتصال والتمكين الاداري في البنوك محل الدراسة؟.

وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الرئيسية:**

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الثقافة التنظيمية والتمكين في البنوك محل الدراسة.

✓ **الفرضيات الفرعية:**

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين التوجيه و مستوى التمكين؛
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين دعم الادارة ومستوى التمكين؛
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الهوية ومستوى التمكين؛
4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين المبادرة الفردية ومستوى التمكين؛
5. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين تحمل المخاطرة ومستوى التمكين؛
6. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين التكامل ومستوى التمكين؛
7. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين نظم العوائد ومستوى التمكين؛
8. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين اظهار النزاع ومستوى التمكين؛
9. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الرقابة ومستوى التمكين؛
10. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين أنماط الاتصال ومستوى التمكين.

✓ **أهداف الدراسة:**

- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين في البنوك محل الدراسة؛
- تحديد العلاقة بين التوجيه ومستوى التمكين في البنوك محل الدراسة؛
- تحديد العلاقة بين دعم الادارة ومستوى التمكين في البنوك محل الدراسة؛
- تحديد العلاقة بين الهوية ومستوى التمكين في البنوك محل الدراسة؛
- تحديد العلاقة بين المبادرة الفردية ومستوى التمكين في البنوك محل الدراسة؛
- تحديد العلاقة بين تحمل المخاطرة ومستوى التمكين في البنوك محل الدراسة؛
- تحديد العلاقة بين التكامل ومستوى التمكين في البنوك محل الدراسة؛
- تحديد العلاقة بين انظم العوائد ومستوى التمكين في البنوك محل الدراسة؛
- تحديد العلاقة بين اظهار النزاع ومستوى التمكين في البنوك محل الدراسة؛
- تحديد العلاقة بين الرقابة ومستوى التمكين في البنوك محل الدراسة؛
- تحديد العلاقة بين أنماط الاتصال ومستوى التمكين في البنوك محل الدراسة.

✓ **الدراسات السابقة**

1. دراسة ل رمضان سعيد "**محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة**" تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم للثقافة التنظيمية يتناسب مع واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الحديثة وضبط أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال الاطلاع على التراث النظري، والتعرف على محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على عينة عشوائية تتكون من 287 عامل. وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير للمتغيرات الشخصية والتنظيمية على درجة الثقافة التنظيمية للعمال. بينما كانت الفروق بين الانتماء للثقافة من عدمه غير دالة احصائيا.

2. دراسة ل بولحية الطيب وبلجازية عمر " **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية في البنوك التجارية لولاية جيجل** " هدفت هذه الدّراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى الابداع الاداري في البنوك التجارية لولاية جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها، بالاضافة الى التعرف الى مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في مستوى الابداع الاداري. وقد اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع 80 استبانة وتم استرجاع 64 صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الابداعية، والثقافة الداعمة) في مستوى الابداع الاداري.

3. دراسة ل رياض عيشوش "**أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في منظمات الاعمال دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية المسيلة**" هدفت هذه الدّراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح عمليات إدارة المعرفة، وتوصلت إلى وجود علاقة متوسطة للثقافة التنظيمية السائدة في البنوك ونجاح عمليات إدارة المعرفة، وأكبر عامل مؤثر هو ممارسات الادارة العليا.

4. دراسة ل أبو بكر سالم تحت عنوان "**التمكين الاداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك النفطية الجزائرية**"، تهدف هذه الدراسة الى تحديد دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي. وقد توصلت الى ان هناك دور للتمكين الاداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي لشركة سونطراك.

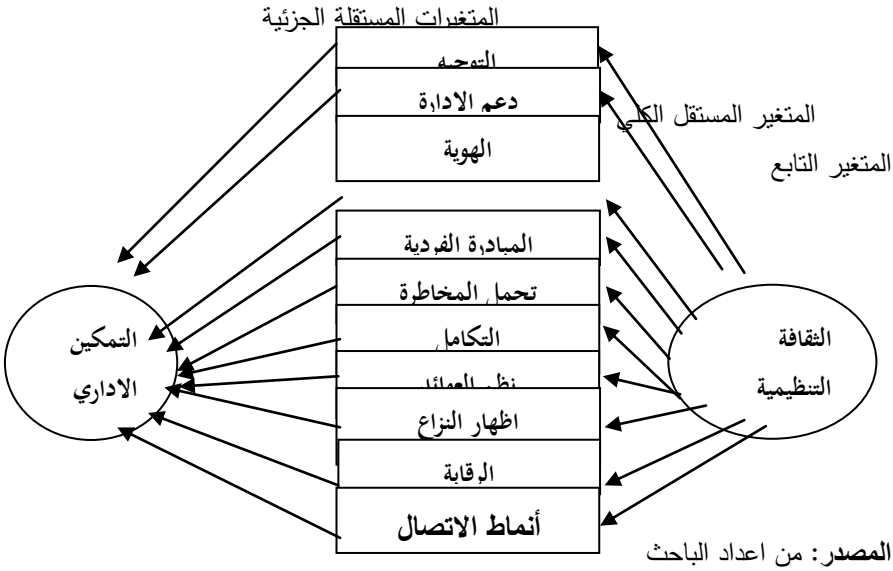
5. دراسة ل أيمن حسن ديوب تحت عنوان "**تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات**" تمثلت أهداف هذه الدراسة تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الاتصالات في سورية وتحديد أفضل اشكال التمكين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات التمكين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، تشجيع العاملين وتقدير أ فكارهم واقتراحاتهم) وجودة الحياة الوظيفية، كما تشير الدراسة الى ان تقدير الانجاز هو ّ أكثر متغيرات التمكين ارتباطا بجودة الحياة الوظيفية.

تتشابه الدراسات السابقة مع الدّراسة الحالية كونها تدرس إحدى متغيريها. حيث جاءت الثلاث دراسات الاولى للتحدث عن الثقافة التنظيمية وهي المتغير المستقل في الدراسة الحالية. وقد ساعدت هذه الدراسات الدراسة الحالية في رسم معالم هذا المتغير ومعرفة أهميته بالنسبة للمنظمة خاصة في ما يتعلق بتوجيه سلوك العنصر البشري. أما الدراستين الاخيرتين فقد تناولتا متغير التمكين وهو المتغير التابع في الدراسة. وقد ساعدت هاتين الدراستين في التعرف على التمكين وتوضيح الملامح الاساسية لهاذ الاسلوب الاداري الذي ينطلق من فكرة اعطاء حرية اكبر للعاملين نحو تحقيق الهدف.

أما الاختلاف فيكمن في تناول الدراسة الحالية متغير الثقافة التنظيمية كاطار موجه نحو تبني التمكين الاداري فهذه الدّراسة جاءت للتركيز على علاقة الثقافة التنظيمية بالتمكين كأسلوب اداري مع الاسقاط على البنوك الجزائرية.

✓ **نموذج الدراسة:** يمكن وضع نموذج للدراسة على النحو التالي:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث

✓ **المصطلحات الاجرائية للدراسة**

الثقافة التنظيمية: تمثل في الدراسة الحالية مستوى شعور العامل في البنك بكل من التوجيه، دعم الادارة، الهوية، المبادرة الفردية، تحمل المخاطرة، التكامل، نظم العوائد، اظهار النزاع، الرقابة وأنظمة الاتصال ويجسده الدرجة على المقياس.

التمكين الاداري: تمثل في الدراسة الحالية مستوى شعور العامل في البنك بكل من المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، المقدرة، التأثير والعمل وفقا للفرق ويجسده الدرجة على المقياس.

✓ **منهج وهيكل الدراسة:** وصولا لأهداف الدراسة وإجابة عن الإشكالية تم تبني المنهج الوصفي بجانب المنهج التحليلي الإحصائي مع تقسيم محتوى هذا العمل إلى:

– اطار مفاهيمي حول الثقافة التنظيمية؛

– مفاهيم حول التمكين الاداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمنظمة؛

– تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

2. إطار مفاهيمي حول الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة والعصب الرئيسي لها لما لها من دور في صياغة استراتيجيتها، وبذلك فهي تسعى لإيجاد مكانة لها وتحقيق ميزة تنافسية من خلال توجيه السلوك الإنساني نحو ذلك.

1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

هناك العديد من الدراسات والمفاهيم حول الثقافة التنظيمية والتي تختلف من دراسة إلى أخرى أو من مفهوم إلى آخر وذلك باختلاف رؤى الباحثين. حيث وصفها (Schein 1985) بأنها "ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك والتفكير والشعور بالعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل (الخفاجي، 2009، ص21)".

بينما عرفها Shafaritz بأنها "الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدركات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها (قوي، 2003، ص71)".

في حين أكد (Wassilla & Amine, 2014, p. 3) على أن الثقافة التنظيمية "مجموعة من القيم المشتركة والأنظمة المحددة التي تميز الوحدات والأقسام الفرعية داخل المنظمة الواحدة، وتربطها مع بعضها البعض في اطار المنظمة الكبرى وبالتالي تميزها عن غيرها من المنظمات."

ودعم (ابوبكر، 2003، ص09) التعاريف السابقة بالقول أن الثقافة التنظيمية "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون ويتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، وإن قيم المؤسسة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يجب على أعضاء المؤسسة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف."

ورغم اختلاف التعاريف السابقة إلا أن هناك اتفاق على أنها أحد العناصر المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة وهي محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي، وبذلك تساهم بوحدة التنظيم وتكامله من خلال التقاء العاملين حول عناصرها.

وتتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص ومن اهمها: (العميان، 2009، صفحة 310)

- ✓ **الإنسانية:** وتعني هذه الخاصية أن الإنسان هو المسؤول عن صنع الثقافة والإبداع في عناصرها وبدورها الثقافة تصنع الإنسان وتشكل شخصيته فبدون وجود الإنسان لا وجود للثقافة.
- ✓ **الاكتساب والتعلم:** إن الثقافة لا تولد مع الإنسان وإنما يكتسبها من المجتمع الذي يعيش فيه ويتفاعل معه، وهذا الاكتساب يكون عن طريق التعلم المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة وكذلك من خلال العلاقات الاجتماعية.
- ✓ **الاستمرارية:** تتسم الثقافة التنظيمية بالاستمرارية فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل رغم ما تتعرض له المنظمة من تغيرات فقدرة الثقافة على إشباع رغبات العاملين وراحتهم نفسيا واشعارهم بالقبول في الجماعة تجعلها مستمرة.
- ✓ **التراكمية:** إن خاصية الاستمرارية التي تتصف بها الثقافة التنظيمية تؤدي إلى إضفاء عليها خاصية التراكمية. فالثقافة داخل المنظمة تتراكم مع الزمن وتظهر جليا هذه الصفة من خلال تراكم العناصر المادية للثقافة أكثر من العناصر المعنوية.
- ✓ **الانتقائية:** ويقصد بها قدرة الفرد على الانتقاء من الرصيد المتراكم للثقافة عبر الأجيال ما يشبع حاجاته ويريحه ويحسسه بالانتماء ويعطيه القدرة على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها.
- ✓ **القابلية للانتشار:** تنتج الثقافة عن طريق الاحتكاك بين الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المنظمة، وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمنظمة وحينما تلقى قبولا واسعا من طرف أفرادها.
- ✓ **التغير:** تتميز البيئة التي تنشط فيها المنظمة بالتغير المستمر لذلك وجب أن تكون أيضا ثقافتها قابلة للتغير من أجل التكيف مع التغيرات وإلاّ لن تكون قابلة لإشباع الحاجات التي تفرضها البيئة المتغيرة (ابوبكر، 2003، ص407).
- ✓ **التكامل:** تتكامل عناصر الثقافة التنظيمية فيما بينها ليكون نسقا متوازنا قادر على التكيف مع كافة التغييرات المحيطة بالمنظمة، وتختلف درجة التكامل من منظمة لأخرى بحسب البيئة التي تنشط فيها فكلما كانت بيئتها بسيطة ومحدودة كلما كان التكامل سهل وكلما كانت بيئتها معقدة ومنفتحة كلما كان التكامل صعب لأنها سوف تكون معرضة للتغير المستمر وفقدان التوازن بين مختلف عناصر الثقافة (السكارنة، 2009، 372).

2.2 أبعاد الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد المتفق عليها والمتمثلة في: (حريم، 2003، الصفحات 261-262)

- ✓ **التوجيه:** ويقصد به درجة اعتماد المنظمة على وضع أهداف واضحة وتوقعات أدائية ممكنة.
- ✓ **دعم الإدارة:** أي ما هي الدعائم التي تقدمها المنظمة لبيئة العمل مثل توفير الاتصالات الواضحة المساعدة والمؤازرة للعاملين، مدى اهتمام المنظمة بتوفير احتياجات عامليها، ومدى استماع الإدارة لانشغالاتهم.
- ✓ **الهوية:** وتعني مدى إحساس العاملين بالانتماء إلى منظمتهم بدلا من الوحدات التي يعملون فيها.
- ✓ **المبادرة الفردية:** وتعني مدى يمكن للفرد أن يتمتع بالاستقلالية في عمله وما هي درجة حريته ومسؤوليته.
- ✓ **تحمل المخاطرة:** ويعني إلى أي مدى تشجع المنظمة العاملين على المبادرة ويسعون إلى المخاطرة.
- ✓ **التكامل:** ويعني إلى أي مدى تشجع المنظمة العمل الجماعي المنسق على العمل الانفرادي.
- ✓ **الرقابة:** ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- ✓ **نظم العوائد:** إلى أي مدى يتم تطبيق معايير خاصة بأداء العاملين وتوزيع العوائد من الزيادات والعلاوات والترقيات.
- ✓ **اظهار النزاع:** إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
- ✓ **أنماط الاتصال:** إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها مكونة نسق تعتمد عليه المنظمة للتأثير على سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها وتحسيسهم بالانتماء إليها وتتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها متميزة وهادفة يمكن قياسها من خلال مجموعة من الأبعاد.

3. مفاهيم حول التمكين الاداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية

يعتبر التمكين منهجا جديد لتغير المنظمة باتجاه مستقبل أكثر تعقيدا ومنافسة من أي وقت مضى ويحتاج هذا المفهوم لتجسيده بيئة خاصة تتناسب مع شروط نجاحه، فلا يمكن لأي منظمة تريد تجريب هذا الأسلوب القائم على بناء علاقة قوية ووطيدة بين المنظمة وعامليها أن تنجح فيه دون أن توفر له ثقافته المناسبة.

1.3 مفهوم التمكين الاداري

عرف مفهوم التمكين عدة توضيحات وتحليلات تختلف باختلاف وتعدد المناهج الفكرية المتبعة. حيث عرفه Daft على أنه "محاولة نشر ومشاركة القوة في جميع أنحاء المنظمة (الحسيني، 2013)".

أما Eccles فقد وصف التمكين بأنه "منح العاملين القوة والسلطة والموارد الكافية وحرية العمل ليكونوا قادرين على خدمة المنظمة بفعالية (البغدادي، و الحدراوي، 2013، صفحة 133)".

فيما أكد (دهش، 2011، صفحة 417) على أن التمكين يمثل مدخلا لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعامل الكفء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم القيمة لأصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، العاملين والمجتمع).

ويمكن من خلال التعاريف السابقة القول أن هناك اختلاف بين آراء الباحثين حول مفهوم التمكين من خلال تركيز كل باحث في تعريفه حول جزئية معينة، إلا أن مفهوم التمكين شامل يشمل منح القوة والمشاركة وتوفير الموارد اللازمة والتواصل المستمر بين كافة المستويات في المنظمة، وتشجيع العمل الجماعي كفرق فاعلة في المنظمة تؤدي دورها على أكمل وجه، وكل أمر من شأنه أن يتيح للعامل مجال الإبداع، واستغلال الكفاءات الكامنة داخل الأفراد.

ويمكن توضيح جملة خصائص التمكين فيما يلي: (البغدادي، والحدراوي، 2013، ص 136)

- يحقق التمكين المزيد من الحرية للأفراد وفرق العمل لأداء مهامهم؛
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل؛
- يستهدف تمكين العاملين استغلال الكفاءة التي داخل الأفراد استغلالا تاما؛
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة أنشطتهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل؛
- يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

2.3 أبعاد التمكين الاداري

للتمكين مجموعة من الأبعاد التي تدل على محتواه ومتضمناته وقد عرفت هذه الأبعاد اختلافا في تقسيماتها بين الباحثين تبعا لاختلاف وجهات نظرهم والفلسفة المتبناة من كل باحث وهناك تقسيم أكثر شيوعا وتكرارا سيتم اعتماده في هذه الدراسة والمتمثل في: (البغدادي، والحدراوي، 2013، ص ص 182-194)

✓ **المشاركة بالمعلومات:** تعتبر المعلومات عنصر مهم لبناء استراتيجية التمكين، فالعامل يحتاج إلى المعلومات اللازمة لأداء عمله، وكما يحتاج إلى تعريفه بخطط وأهداف المنظمة التي يعمل فيها ليشعر بالانتماء إليها وبالواجب اتجاهها وليستطيع تحقيق أهدافها التي تصبو إليها. وقد رأى الباحثون في مجال

التمكين بضرورة ربط المعلومات بثلاثة أبعاد أخرى أساسية وهي: (احمد، فيصل، و فليح، 2008، ص 102)

✓ **الثقة:** تلعب المشاركة في جمع المعلومات دورا هاما في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشراقية الأولى فإتاحة المعلومات من شانه أن يعزز الالتزام الذاتي لدى العاملين عن طريق منحهم الثقة، وبالتالي فالمشاركة في المعلومات هي العامل الرئيسي الذي يؤدي إلى تحقيق الثقة بين العاملين والإدارة والعكس.

✓ **المسؤولية:** يقوم أسلوب التمكين على أساس فتح المجال أمام العاملين لتحمل المسؤولية تجاه الأعمال المنوطة بهم والتي تقع على عاتقهم. وقد عرفت المسؤولية على أنها: "التزام للشخص على القيام بواجبات ومسؤوليات معينة وينبغي أن تكون مساوية تماما للسلطة الممنوحة له وقد تكون هذه المسؤولية مستمرة أو تنتهي بانتهاء العمل المحدد". وحسب هذا التعريف فإن الشخص الذي يقع على عاتقه المسؤولية هو من سيقوم بمهام معينة وهذه المهام لا يمكنه القيام بها عشوائيا بل يحتاج إلى المعلومات الكافية لذلك.

✓ **الاتصال:** إن توفر المعلومات لا يعني بالضرورة نجاح الوصول إليها من طرف العاملين المحتاجين إليها، فلضمان نجاح المشاركة في المعلومات ووصولها لكافة العاملين في جميع المستويات، يجب على المنظمة تبني نظام اتصال فعال من شأنه إيصال المعلومة بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

✓ **الحرية والاستقلالية:** يقصد بالحرية في التمكين إعطاء حرية اختيار الأفراد للوسيلة والأسلوب المناسب في أداء العمل وهذا يعني اختيار العملية وليس بالضرورة اختيار الغايات والأهداف، فالفرد عند ترك له مجال الحرية في اختيار كيف يقوم بعمله واتخاذ القرار بشأنه سيكون أكثر التزاما به وإبداعا فيه. كما أن الحرية في ظل التمكين سوف تدفع الأفراد إلى عمل ما يرونه ضروريا للقيام به وخوض المخاطر والتعلم من الأخطاء والسعي وراء المسؤولية وتدفق العمل.

أما الاستقلالية فهي تعني "حرية التصرف بالمهارات والوسائل أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل، ولكن ذلك يتم ضمن الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا عند تحديد آفاق هذه الاستقلالية". من هذا التعريف يتضح أنه عند منح الإدارة حرية التصرف للعاملين فكل عامل سوف يستوعبها بطريقته لذلك عليها أن تقوم بتحديد الأطر الإرشادية لتحديد الأساليب المناسبة للتصرف بما يتفق مع رؤية الإدارة والعاملين (احمد، فيصل، و فليح، 2008، ص103).

✓ **التوجه نحو فرق العمل والموجهة ذاتيا:** يمثل فريق العمل "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة (بريس، د س، ص12)"، ويعتبر الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة الممكنة، فهو لا ينتهي بانتهاء المهمة والمشروع، أي أنه يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة أنشطة المنظمة. والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق أنه يدير نفسه بنفسه،

فأعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية (الدوري، وصالح، 2008، ص85).

✓ **التأثير:** يعرف التأثير على أنه "المدى الذي ترى عنده أن السلوك يحدث الفرق في انجاز الغرض من وراء المهمة" ،كما يعرف أيضا" أنه درجة تأثير الفرد في نتائج المنظمة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية"، ويتضح من خلال هذين التعريفين أن التأثير عبارة عن احداث الفارق من طرف العامل لإنجاز مهمة، أي أن العامل يدرك أنه سوف يحدث تأثيرا في العمل المطلوب منه، وأسلوب التمكين يحتاج ذلك.

✓ **المقدرة:** يقصد بالمقدرة "إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة؟ فالأفراد الذين يتمتعون بالمقدرة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤدوا تلك المهام بإتقان ان هم بذلوا جهدا"، وبالتالي من خلال هذا التعريف يتضح أن المقدرة هي مرادف لمدى امتلاك الفرد للقدرات والمؤهلات اللازمة، فكلما تيقن الفرد أن لديه المقدرة زادت مبادراته للإبداع.

3.3 علاقة الثقافة التنظيمية بالتمكين الاداري في المنظمة

إن للثقافة التنظيمية علاقة وطيدة بأسلوب التمكين في المنظمة فعندما تريد هذه الأخيرة انتهاج أسلوب التمكين الإداري فما عليها إلا أن تتبنى ثقافة تنظيمية تجعل العاملين يلتفون حول تحقيق هذا المفهوم، فالثقافة التي لا تشجع على المشاركة هي ثقافة عقيمة ولا تتوافق مع التمكين وبالتالي فالمنظمة مجبرة على إدخال التغييرات اللازمة في ثقافتها متبنية فيها تشجيع روح التعاون والالتفاف حول المنظمة لتحقيق أهدافها.

✓ **مفهوم الثقافة التنظيمية في ظل المنظمة الممكنة**

الثقافة التنظيمية هي مجموع العادات والتقاليد والمعتقدات والأفكار والقيم السائدة في المنظمة والتي تسهم في خلق حالة من التفاهم المشترك بين أعضاء المنظمة، وحين تتبنى المنظمة التمكين فإنها تعمل على إيجاد قيم وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على قبوله والحث عليه وتقدم الحوافز لإشاعته مما يشكل عامل دفع ايجابي لدى المنظمة والأفراد والعاملين فيها تجاه التمكين وتحقيق التكيف والتطور والنمو، وحين يكون العدل والمساواة والولاء والانتماء والصدق والإخلاص للمنظمة فإن التمكين يكون متاح للجميع دون تمييز لأي اعتبار كان حين تكون الخدمات الترفيهية متاحة للجميع مثل أوقات الراحة وما يقدم خلالها من مشروبات ومأكولات وأماكن وقوف السيارات والتمتع بالخدمات الترفيهية والصحية، فإن ذلك يسهم في خلق ثقافة تنظيمية تنمي الولاء بالمنظمة والأمر الأكثر إسهاما في تنمية التمكين وتشجيعه والحث عليه عندما تتبنى المنظمة قيمة الإبداع وتشجعه فذلك يكون حافزا للعاملين لمواصلة

تحمل المسؤولية، من أجل التميز فيها وتحقيق الذات مما يسهم في تنمية وتطور المنظمة بشكل عام (الملكاوي، 2007، ص169).

ويعد تبني مفهوم التمكين هو سعي من الإدارة لتطوير مهارات ومعارف العاملين من أجل الوصول إلى بناء منظمات قادرة على المنافسة، لذا فقد وجد المدراء أن المسؤولية هي أفضل طريق للاستفادة من ثقافة قوية وفي كافة المستويات من خلال التزام داخلي لمشاركة واستخدام تمكين العاملين، لذا لابد من ادراك أن أفضل الثقافات التنظيمية هي تلك الثقافة التي تتوافق مع التغييرات الهيكلية والتنظيمية من أجل تحقيق التمكين في المنظمة، وإن مسؤولية المديرين هي تكييف الثقافة عندما لا تتوافق مع استراتيجية المنظمة الجديدة، وبهذا فعلى المديرين امتلاك ثقافة تجعلهم يقرروا ما العمل الذي يجب أن يعملوه بأنفسهم وما العمل الذي يجب أن يتركوه للآخرين.

4. تحليل النتائج

1.4 تصميم الدراسة

✓ **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوكالات البنكية التالية لولاية تبسة (BEA,BNA,BADR,BDL,CPA.) والتي كانت أعدادهم على التوالي (26، 30، 50، 22، 24) بإجمالي 152 عامل.

✓ **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع بحجم 100 فرد تم تحديد حجمها بطريقة الحكم الشخصي (العشوائي)، وتم توزيع الاستبيانات على جميع مفردات العينة فاسترجعت 68 استبانة صالحة للتحليل.

✓ **خصائص العينة:** من خلال نتائج البيانات الشخصية تبين أن أغلبية عينة الدراسة تتكون من ذكور مع أغلبية السن متوسط. أما فيما يخص التحصيل العلمي فكانت أغلبية العاملين ذوي شهادات ومستوى مقبول للعمل في البنوك، حيث كانت أقل نسبة لذوي المستوى أقل من ثانوي بـ: 3.3% مع عدد 14 فردا وهذا يدل أن البنك يحتوي على الكفاءات مع امتلاك أيضا لذوي الخبرة حيث تبين أن نسبة الخبرة من 1 إلى 5 سنوات مرتفعة، الا أن الفئات الأخرى كنسبة متراكمة هي نسبة مقبولة جدا لذوي الخبرة من 06 إلى أكثر من 15 سنة وهذا يدل أيضا على أن البنك يحتفظ بعامليه ولا يعتمد على التجديد المستمر فيهم.

✓ **أداة الدراسة:** بغية الوصول إلى المعلومات تم اللجوء إلى استخدام أداة جمع البيانات الاستبانة وقد تم بناؤها كالتالي: **القسم الأول:** ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقا للمتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، السن، التحصيل العلمي، الخبرة المهنية، مكان الوظيفة).

القسم الثاني: ويضم متغيرات الدراسة والمتمثلة في مستوى الثقافة التنظيمية حيث خصص له 29 عبارة ومستوى تمكين العاملين وقد خصص له 24 عبارة وقد تم تبني فيها مقياس ليكرت الخماسي للخيارات المتعددة.

✓ **طريقة توزيع أداة الدراسة:** تم اللجوء الى طريقة التوزيع باليد حيث توجهنا الى البنوك محل الدراسة وتوزيع الاستمارة على العاملين وبعد فترة أسبوعين تم استرجاع الاستمارات.

✓ **صدق أداة الدراسة:** لقياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لولاية تبسة التابعة لجامعة تبسة وذلك بغرض التحقق من صدق هذه الأداة ومدى تلاءم فقراتها مع ما جاءت لقياسه ومع العينة محل الدراسة، وقد تم اجراء التعديلات اللازمة للخروج بها بشكل يضمن تحقيق الهدف المنشود من ورائها.

✓ **ثبات أداة الدراسة:** تم استخراج معامل الثبات طبقا لكرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ولفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 1: قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات فقرات الاستبانة ولكل متغير من متغيرات الدراسة.

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ
53-1	فقرات الاستبانة كافة	0.920
29-1	المحور الأول: مستوى الثقافة التنظيمية (متغير مستقل)	0.798
53-3	المحور الثاني: مستوى التمكين (متغير تابع)	0.923

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لفقرات الاستبانة ككل ومتغيرات الدراسة مرتفعة وهي تمثل نسب ثبات عالية وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لغرض التحليل الإحصائي.

✓ **المعالجة الإحصائية:** بهدف اختبار فرضيات الدراسة فقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS 25) من أجل القيام بالتحليل وفق الأساليب الإحصائية التالية:

✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف خصائص العينة من خلال النسب المئوية وحساب مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصول إلى معرفة درجة الموافقة من عدمها بالنسبة لمتغيرات الدراسة.

✓ **استخدام الإحصاء الاستدلالي:** من أجل الوصول إلى اختبار الفرضيات تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط البسيط وكذلك تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل كل على حدى في المتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد لقياس اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

2.4 عرض ومناقشة نتائج اجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة: سيتم التحليل استنادا إلى درجات مقياس ليكرت: موافق بشدة= 5، موافق=4 محايد= 3، غير موافق= 2، غير موافق بشدة= 1. واستنادا إلى قيم المتوسطات التي تم التوصل إليها سيتم التعامل معها لتفسير البيانات كما يلي:

الجدول 2: طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	(1.79-1)	(2.59-1.8)	(3.39-2.6)	(4.19-3.4)	(5-4.20)
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الباحث.

✓ **عرض ومناقشة بيانات المحور الأول: الثقافة التنظيمية**

الجدول 3: إجابات أفراد العينة حول أبعاد المحور الأول

الابعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المستوى
البعد الاول: التوجيه	3.38	1.10	متوسط
البعد الثاني: المبادرة الفردية	3.65	0.51	مرتفع
البعد الثالث: دعم الادارة	2.12	1.17	منخفض
البعد الرابع: الهوية	2.73	0.96	متوسط
البعد الخامس: تحمل المخاطرة	3.13	1.03	متوسط
البعد السادس: التكامل	3.19	0.19	متوسط
البعد السابع: نظم العوائد	1.88	1.07	منخفض
البعد الثامن: اظهار النزاع	3.44	0.65	مرتفع
البعد التاسع: الرقابة	4.61	1.72	مرتفع جدا
البعد العاشر: أنماط الاتصال	3.22	0.75	متوسط
الثقافة التنظيمية	3.13	0.56	متوسط

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه أن البعد الاول متوسط وهذا ما تفسره عباراته (أنظر الملحق) حيث وجدت موافقة على وضوح أهداف المؤسسة لدى عامليها، إلا أن هذا الوضوح يتبعه عدم رضا نسبي حول تناسب الوظيفة لمؤهلات العاملين والعمل مع القدرات الأدائية. أما البعد الثاني يظهر وجود مبادرة فردية، غير أن هذه المبادرة مقيدة من أجل استغلالها نحو الإبداع. كما يظهر البعد الثالث عدم وجود دعم من الادارة، فهي لا تسعى الى توفير البيئة الملائمة والاحتياجات اللازمة لأفرادها لأداء مهامهم. بالنسبة

للبعد الرابع لا يوجد اتفاق تام على الموافقة أو عدم الموافقة على وجود الهوية فهناك من يشعر بها وآخر لا. ويشير البعد الخامس الى وجود تحمل مخاطرة متوسط راجع الى الاختلاف في اتجاه الاجابات. كما يتضح من اجابات أفراد العينة حول عبارات البعد السادس أنها تدل على أن العمل مقبول الا أن التشجيع غير موجود. بالنسبة لنظم العوائد تتسم بمستوى منخفض أي عدم الرضا والاقتناع بالعوائد التي يتحصل عليها العامل. ويتجه بعد اظهار النزاع نحو مستوى مرتفع أي وجود موافقة على وجود نزاعات تواجه العاملين أثناء ممارسة عملهم، وهؤلاء العمال لا يخفون هذه النزاعات بل يكشفون عنها للوصول إلى حلول وهو أمر جيد ومهم ومدعم لثقافة المنظمة إلا أنه لا وجود لعلاقات وطيدة بين العامل والرئيس يمكن من خلالها أن يسمح الرئيس لمرؤوسيه بانتقاده وإعطاء ملاحظات. ويظهر أيضا أن المنظمة البنكية تتقن فن المراقبة فبعد الرقابة متوفر بمستوى مرتفع أي أن الإدارة البنكية في جانب الرقابة تتمتع بالصرامة والجدية ولا مجال لانتهاك التعليمات والقوانين، وهذا أمر إيجابي إلا أن الرقابة المفرطة تكبح من قدرات العاملين ولا تشجعهم على الإبداع. وأخيرا بالنسبة للبعد العاشر يتصف بمستوى متوسط راجع إلى الاختلاف في اتجاهات عباراته.

وكخلاصة لنتائج الثقافة التنظيمية في البنوك كانت ثقافة متوسطة مبنية على التحكم الكبير من طرف الإدارة العليا وعدم إفساح المجال للعامل فهي ثقافة بيروقراطية.

✓ **عرض ومناقشة بيانات المحور الثاني: التمكين**

الجدول 4: إجابات أفراد العينة حول أبعاد التمكين

الابعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المستوى
الثقة	2.14	1.12	منخفض
المسؤولية	3.10	0.84	متوسط
الاتصال	1.96	1.04	منخفض
البعد الاول: المشاركة بالمعلومات	2.40	0.91	منخفض
الحرية	2.01	1.06	منخفض
الاستقلالية	2.57	1.15	منخفض
البعد الثاني: الحرية والاستقلالية	2.29	0.99	منخفض
البعد الثالث: التأثير	2.02	1.11	منخفض
البعد الرابع: المقدرة	4.11	0.25	مرتفع
البعد الخامس: التوجه نحو فرق العمل	1.71	0.70	منخفض جدا
المحور الثاني: التمكين	2.51	0.66	منخفض

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق يظهر أن بعد المشاركة بالمعلومات يتكون من 3 عناصر أساسية وهي الثقة، المسؤولية والاتصال، فبالنسبة للثقة كانت بمستوى منخفض حيث أن الادارة لا تحرص على تزويد العاملين بالمعلومات الحديثة ولا يوجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس تدفعه للعمل المتقن والمبدع. أما مستوى المسؤولية فهو متوسط راجع إلى اختلاف الاتجاه في الإجابات فالإرادة موجودة لدى العامل إلا أن الإدارة العليا لا توفر له ما يجعله يشعر أنه مسؤول فعلا. أما بالنسبة للاتصال فهو في مستوى منخفض أي عدم وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة يجسد انتقال سلس وسهل للمعلومة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى. وكخلاصة لهذه العناصر المكونة لبعد المشاركة بالمعلومات كان مستواه منخفض أي أن هناك مشاركة ضعيفة للمعلومة داخل هذه المنظمة في كافة الاتجاهات. ويتمثل البعد الثاني للتمكين في الحرية والاستقلالية، فالحرية في مستواها المنخفض أي عدم وجود الحرية لدى العامل في أداء عمله والتواصل مع كافة الأطراف لتوصيل انشغالاته. أما الاستقلالية فهي أيضا في مستوى منخفض فالعامل لا يتمتع بالاستقلالية الكاملة في أداء عمله. وكحوصلة للعنصرين كان البعد الثاني الحرية والاستقلالية في مستوى منخفض. كما تشير نتائج بعد التأثير الى أن أكثرية الاجابات تتجه نحو عدم الموافقة على وجود تأثير فالعامل لا يشعر أنه عنصر مؤثر على المنظمة وعلى قراراتها. بالنسبة للبعد الرابع فهو في مستوى مرتفع أي وجود مقدرة لدى العامل لأداء عمله فهو يحب المبادرة وله المهارة الكافية، وعندما لا تتوفر البيئة اللازمة لاستغلال هذه المقدرة فإنها تبقى كامنة يشعر بها الفرد إلا أنه لا يمكن أن يستغلها ويجني ثمارها. وتظهر نتائج البعد الخامس عدم وجود توجه نحو تبني العمل باستخدام الفرق الموجهة ذاتيا، فالبنوك لا تتبنى هذا الأسلوب ولا تدعمه رغم فاعليته في إدارة العمل والخروج بالأفكار المبدعة.

وكحوصلة للتمكين فهو كان منخفض من خلال مستوى أبعاده المنخفضة والغير متوفرة للمنظمة لنقول أن هذه المنظمة يوجد فيها ولو شيء بسيط من التمكين للعامل.

3.4 **اختبار الفرضيات:** سيتم اختبار الفرضيات من خلال الإحصاء الاستدلالي

✓ **اختبار الفرضيات الفرعية:**

الجدول 5: نتائج الارتباط والانحدار البسيط الخاص بالفرضيات الفرعية

الفرضية	معامل الارتباط R لبيرسون	معامل التحديد-R deux	اختبارF	اختبارT	مستوى الدلالة Sig
الفرضية الاولى	0.339	0.115	8.572	2.928	0.005
الفرضية الثانية	0.543	0.295	27.652	5.259	0.000
الفرضية الثالثة	0.413	0.171	13.611	3.689	0.000
الفرضية الرابعة	0.124	0.015	1.038	1.018	0.312
الفرضية الخامسة	0.216	0.047	3.235	1.799	0.077
الفرضية السادسة	0.172	0.030	2.015	1.420	0.160

الفرضية السابعة	0.615	0.378	40.180	6.339	0.000
الفرضية الثامنة	0.261	0.068	ح4.826	2.197	0.032
الفرضية التاسعة	0.217	0.047	3.276	-1.810	0.075
الفرضية العاشرة	0.185	0.034	2.349	-1.533	0.130

المصدر: بناءا على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل من (التوجيه، دعم الادارة، الهوية، نظم العوائد، التسامح مع النزاع) ومستوى التمكين في البنوك محل الدراسة هو على التوالي (0.339، 0.543، 0.413، 0.615، 0.261) وهو معامل يدل على وجود ارتباط مقبول دال معنويا بين كل عنصر ومتغير التمكين، وهو ما يدعمه نسبة تفسير التغير في مستوى التمكين والتي تقدر على التوالي ب (11.5%، 29.5%، 17.1%، 37.8%، 6.06%) والتي ترجع الى التغير في العناصر سالفة الذكر.

أما بالنسبة للتأثير فمن خلال نتائج الانحدار البسيط يتضح أنه يوجد تأثير لكل من على التوالي (التوجيه، دعم الادارة، الهوية، نظم العوائد، التسامح مع النزاع) في مستوى التمكين عند مستوى الدلالة 5% حيث أن مستوى الدلالة هو على التوالي (0.005، 0.000، 0.000، 0.000، 0.032) وهو أقل من 0.05. وعليه وبناءا على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى، الثانية، الثالثة، السابعة، والثامنة.

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل من (المبادرة الفردية، التسامح مع المخاطرة، التكامل، الرقابة، أنماط الاتصال) ومستوى التمكين في البنوك محل الدراسة هو على التوالي (0.124، 0.216، 0.172، 0.217، 0.185) وهو معامل يدل على عدم وجود ارتباط دال معنويا بين كل عنصر ومتغير التمكين، وهو ما يدعمه نسبة تفسير التغير في مستوى التمكين والتي تقدر على التوالي ب (1.5%، 4.7%، 3%، 4.7%، 3.4%) والتي ترجع الى التغير في العناصر سالفة الذكر على التوالي.

أما بالنسبة للتأثير فمن خلال نتائج الانحدار البسيط يتضح أنه لا يوجد تأثير لكل من على التوالي (المبادرة الفردية، التسامح مع المخاطرة، التكامل، الرقابة، أنماط الاتصال) في مستوى التمكين عند مستوى الدلالة 5% حيث أن مستوى الدلالة هو على التوالي (0.312، 0.077، 0.160، 0.075، 0.130) وهو أكبر من 0.05. وبناءا على ذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، الخامسة، السادسة، التاسعة، والعاشرة.

✓ **اختبار الفرضية الرئيسية**

الجدول 6: نتائج الارتباط والانحدار المتعدد ANOVA

النموذج	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد	اختبارF	مستوى الدلالة Sig
1	0.709	0.502	5.752	**0.000**

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط 0.709 وهو يدل على وجود ارتباط قوي موجب بين الثقافة التنظيمية والتمكين، وهذا ما يفسره نسبة التغير في التمكين 50.2% التي تعود للثقافة التنظيمية. كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 وبالتالي نستنتج أنه يوجد تأثير متعدد للمتغيرات المستقلة الفرعية على مستوى التمكين وهذا ما يثبته الجدول التالي:

الجدول 7: جدول المعاملات الانحدار Coefficient

النموذج	قيمة T	مستوى الدلالةSig
الثابت	8.238	0.000
التوجيه	0.666	0.508
دعم الادارة	2.307	0.025
الهوية	-0.210	0.834
المبادرة الفردية	-0.724	0.472
تحمل المخاطرة	0.484	0.630
التكامل	0.010	0.992
نظم العوائد	2.356	0.022
اظهار النزاع	1.489	0.142
الرقابة	-0.957	0.343
انماط الاتصال	-2.326	0.234

المصدر: بناءا على نتائج SPSS

تشير معطيات الجدول السابق إلى أن مستوى الدلالة **sig** لأغلبية الابعاد أكبر من 0.05 الا البعدين الثاني والسابع فمستوى الدلالة أقل من 0.05 وهي على التوالي (0.025، 0.022). ومن خلال الاختبارات السابقة يتم قبول الفرضية الرئيسية والتي تقول أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين في البنوك محل الدراسة.

خاتمة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم الاجابة على الاشكالية وإثبات صحة الفرضية الرئيسة وعلى إثر تحليل الاجابات تم الخروج بنتائج على اثرها نقدم التوصيات وتكون كما يلي:

- ✓ تتسم الثقافة التنظيمية بالبنوك الجزائرية بالبيروقراطية المطلقة أي تحكم الإدارة العليا في زمام الامور، وعليه ينبغي على البنوك الجزائرية أن تغير من هذه الثقافة الكابحة والجامحة لقدرات عامليها، وترك لهم المجال لاختيار كيفية أداء عملهم والتصرف بحرية واستقلالية تجاهه؛
- ✓ تصف النتائج المحققة من خلال تحليل استجابات الأفراد حول أبعاد التمكين، الخصائص الأساسية التي ينبغي أن تكون بمستوى مرتفع ليتحقق التمكين إلا أن هذه الخصائص كانت بمستوى منخفض أي عدم وجود مشاركة في المعلومة وهي أساس تمكين العامل. بالإضافة إلى الحرية والاستقلالية الغير متوفرة تماما في البنوك محل الدراسة فالسلطة التامة والمطلقة للإدارة العليا، وكل مرؤوس يرجع إلى رئيسه في كل صغيرة وكبيرة وهذا أمر منافي تماما لتمكين العامل فهو يحتاج إلى الحرية والاستقلالية لممارسة عمله بالطريقة التي يراها مناسبة والتي يشعر فيها بالتأثير، ففي هذه البنوك العامل لا يحس بالتأثير وهذا الأمر يكبح من قدراته رغم توفره على المقدرة. وكما لا ننسى أيضا ضرورة تفعيل العمل وفق الفرق فهو أمر جد مهم للحصول على الأفكار المبدعة وحل المشاكل بطريقة سلسة دون التأثير على العمل، وبالتالي فإنه على البنوك محل الدراسة أن تستفيد من قدرات عامليها فهم يتوفرون على المقدرة من خلال ترك لهم المجال الواسع لأداء أعمالهم وتمكينهم منها، وتوفير لهم البيئة المحفزة لذلك سواء ماديا أو معنويا؛
- ✓ يساهم عنصري عدم دعم الادارة للعامل وتوفير له نظام عوائد محفز في عدم امكانية وجود التمكين داخل البنوك الجزائرية، وبالتالي عليها أن توفر هذين العنصرين فعدم دعم الادارة للعامل لا يشعره بالانتماء وبأنه مسؤولا تجاه تحقيق أهدافها، وعدم توفير له نظام عوائد مناسب لا يشجعه على تقديم الافضل والابداع في العمل؛
- ✓ بوجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية داخل البنوك الجزائرية والتمكين فيها، يمكن القول أن التمكين لن يتحقق إلا بوجود ثقافة تساعده على ذلك. وبالتالي على البنوك الجزائرية أن تتبنى ثقافة قوية قائمة على المشاركة بين كافة المستويات داخل هذه البنوك، فالعامل أصبح محور اهتمام كل المنظمات الحالية وللاستثمار فيه ينبغي ترك له المجال الواسع في تأدية مهامه للوصول إلى الأفكار الإبداعية. فهذه البنوك منهجها المركزي القديم أصبح عديم الجدوى ويبقي عليها راكدة دون تطور رغم الإمكانيات البشرية وقدراتها الحالية الغير مستغلة.

قائمة المراجع:

أولا – المراجع باللغة العربية:

ابو بكر مصطفى محمود، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، (الاسكندرية– مصر–: الدار الجامعية، 2003).

البغدادي عادل هادي، الحدراوي رافد حميد، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، (عمان–الاردن–: دار صفاء للنشر، 2013).

الخفاجي نعمة عباس، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية، (عمان–الاردن–: دار اليازوري العلمية، 2009).

الدوري زكريا مطلك، صالح أحمد علي، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، (عمان–الاردن–: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008).

العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، (عمان–الاردن–: دار وائل للنشر، 2009).

السكارنة بلال خلف، التطوير والتنظيم الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (عمان–الاردن–: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009).

الملكاوي ابراهيم الخلوف، ادارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، (عمان–الاردن–: الوراق للنشر والتوزيع، 2007).

جلاب احسان دهش، الحسيني كمال كاظم، ادارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، (عمان–الاردن–: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013).

جلاب احسان دهش، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، (عمان–الاردن–: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011).

حريم حسين، ادارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، (عمان–الاردن–: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003).

احمد قاسم، فيصل غسان، فليح حكمت، دور استراتيجية التمكين في تحسين الاداء، مجلة تكريت للعلوم الادارية، مجلد4، عدد12، 2008.

بريس أحمد كاظم، أثر استراتيجية التمكين في ادارة المعرفة، المجلة العراقية للعلوم الادارية.

قوي بوحنية، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، عدد02، 2003.

ثانيا – المراجع باللغة الأجنبية:

ZERROUKI Mohammed Amine, TABET AOUL Wassila, culture et performance de l'entreprise Algerienne : Cas de l'entreprise NAFTAL, revue de science économique et gestion et science commerciales, nombre 11, 2014.

ملاحق:

- ✓ **استمارة استبانة**

