

أثر الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على موظفي المدارس العربية في ماليزيا

The Impact of Organizational Culture and Functional Empowerment on Staff Performance: A Field Study on Arab School Staff in Malaysia

عبدالعزیز صالح محمد ابريكاو^a ، أسامة إسحاق^b ، محمد النصاري^c ، علي أمين^d

Abdul Aziz Saleh Mohamed Brekhaw^{a*}, Osama Isaac^b, Mohammed Nusari^c, Ali Ameen^d

^a طالب دكتوراه بجامعة لنكولن، كلية إدارة الأعمال

^a Faculty of Business and Accountancy, Lincoln University College (LUC), Selangor, Malaysia

^{b c d} أستاذ مساعد بجامعة لنكولن، كلية إدارة الأعمال

^{b c d} Faculty of Business and Accountancy, Lincoln University College (LUC), Selangor, Malaysia

ملخص البحث

تُعتبر المنظمات الرائدة الإهتمام بالثقافة التنظيمية لأنها من العوامل المؤثرة على الأداء، وتبنت مفهوم التمكين الوظيفي للموظفين لأنه أحد الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وقوة إرتباطه بالثقافة التنظيمية من أهم عوامل نجاحه لتحسين الأداء في المنظمات. ولأن أغلب منظمات الأعمال في الدول النامية ومنها الدول العربية لازالت تواجه مشكلات ترتبط بالثقافة التنظيمية وذلك بإختلاطها بمجموعة متوارثة من التقاليد والعادات لا تتفق مع الثقافة الإيجابية، ولا تتفق حتى مع الشريعة الإسلامية؛ لذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في السؤال الرئيس التالي: هل هناك علاقة وتأثير للثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي على أداء الموظفين في المدارس العربية في ماليزيا؟ وللإجابة على السؤال الرئيس وتحقيق الهدف فإن الباحث إستعان بالمنهج الوصفي التحليلي (الكمي) وإعتمد على الإستبانة في جمع البيانات بعد إختبارها، حيث بلغ مجتمع الدراسة (461) موظف (معلمين ومديري الأقسام والإدارات) وإتبع الباحث أسلوب العينة الشمولية في إختيار عينة دراسته، فدخلت التحليل (221) إستبانة وإستخدم الباحث الرزمة الإحصائية (SPSS) بهدف إجراء التحليل العاملي التوكيدي وذلك بالإعتماد على برنامج أموس (Amos 21.0)؛ والوصول إلى النموذج النظري الافتراضي والقيم المحددة لمؤشرات التطابق، وإختبار الفروض الإحصائية للبناء المتكامل لنموذج المعادلة البنائية والإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها. وإستخدم نموذج البناء المتكامل لنموذج المعادلة البنائية عن طريق برنامج أموس (AMOS) تم التأكد من الصدق التقاربي والتمايز لعوامل الدراسة، فتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود أثر للثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والتمكين الوظيفي كمتغير وسطي على أداء الموظفين كمتغير تابع في المدارس العربية في ماليزيا.

الكلمات الدلالية: الثقافة التنظيمية، التمكين الوظيفي، أداء الموظفين.

1. مقدمة.

الثقافة التنظيمية أصبحت من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات وفشلها، لأنها تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والإبداع والمشاركة في إتخاذ القرارات والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة والاستجابة السريعة والملائمة لإحتياجات الأطراف ذوي العلاقة في بيئة العمل [جلولي:2013].

والتمكن الوظيفي للموظفين مفهوم أصبح تتبناه المنظمات الرائدة التي تدرك أن العنصر البشري فيها هو السبيل لتحقيق التميز، وذلك من خلال تحفيزهم وإشراكهم في عملية إتخاذ القرار مع الإدارة ووضعهم في مركز تحمل مسؤولية قراراتهم [المعاينة وملحم:2013]، وإن تطبيق التمكين الوظيفي يعد إستراتيجية تمثل نقطة إنطلاق القدرات والطاقات بسبب تأثيره بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الأهداف والبحث عن التميز [المغربي:2001]، كما يعد التمكين كذلك أحد الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والذي يمكن إستخدامه في تحسين الأداء [نافع:2011].

والأداء هو المحور الرئيس والجوهري الذي تنصب حوله جهود المديرين، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ومن العوامل المؤثرة عليه هي الثقافة التنظيمية، لهذا تسعى المنظمات إلى تنمية وتطوير وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة، وتؤثر على سلوكيات الموظفين بما يخدم أهداف المنظمة، لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفاعلية أداء مواردها البشرية [زليخة وسميحة:2015]، كما يرى أغلب الباحثين أن ثقافة التمكين (الثقافة التنظيمية) هي أحد العوامل التي يلزم توافرها لنجاح التمكين ويرتكز عليها لتحقيق أهداف المنظمة - وقد إختلف الباحثين في تحديدها [نافع:2011:بتصرف].

لهذا فإن هناك دراسة كشفت على أنه لازالت هنالك مشكلات كثيرة ترتبط بالثقافة التنظيمية والسائدة في بعض الدول النامية، وأشارت إلى أنها ثقافة مختلطة بمجموعة متوارثة من العادات والتقاليد والتي لا تتفق مع أسس الثقافة الإيجابية التي تخدم وتحقق مصلحة العمل وأهدافه، بل لا تتفق حتى مع الشريعة الإسلامية التي وضعت النظام الأخلاقي القويم للعمل والموظفين [حلواني:2009]؛ كما أن بقاء المنظمات العربية لعقود طويلة تحت تعددية المستويات الإدارية وهرميتها وطول خطوط الإتصال الرسمية والمركزية الشديدة والسرية في المعلومات التي تعطى للموظفين قد أصبح عائقاً اليوم أمام الطموحات الإصلاحية والتنموية، بل بات عبئاً، تحمّل تكاليفه لم يعد بالإمكان، لهذا أصبحت العديد من المنظمات العربية تعاني من المشكلات والسلبيات [فلاق وبن نافلة:2013].

لذلك فإن الدراسة جاءت تبحث في: أثر الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي على أداء الموظفين في المدارس العربية في ماليزيا.

2. الدراسات السابقة.

1.2. الثقافة التنظيمية.

كانت من أهم نتائج دراسة [الضمور:2008] هي وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة التمكين الوظيفي وأما دراسة [Wang and Haiyin:2010] فقد حددت أن هناك عوامل ثقافية لها أثر ومرتبطة بالتمكين الوظيفي وهذا ما أكدت عليه دراسة [المعاينة وملحم:2013] كما أشارت دراسة [Sotirofski:2014] لدور الثقافة في زيادة التمكين الوظيفي في المنظمة وإتفق هذا لما توصل إليه [الشريف:2015]. وبالتالي تم إقتراح الفرضية التالية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر دال إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي في المدارس العربية بماليزيا.

كما كشفت دراسة [Sinha et al:2010] أن عوامل الثقافة الإيجابية لها علاقة إرتباط معنوي وتعزز من أداء الموظفين وبينت دراسة [Ehtesham et al:2011] أن الثقافة التنظيمية ترتبط بأداء الموظفين وتؤدي إلى زيادة فاعليته وأشارت دراسة [النسور:2012] أن لمكونات الثقافة التنظيمية أثر في تحسين أداء الموظفين وأكد هذا التأثير [المغربي:2016]، كما إن دراسة [زهرة:2013] برهنت على أن الثقافة التنظيمية تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموظفين وتشكل دافعاً مهماً نحو الإنجاز أما دراسة [Omondi:2014] إستنتجت أن الثقافة التنظيمية التي تشرك موظفيها لها علاقة وتأثير مباشر على أداء الموظفين الجيد في المنظمة كذلك أثبتت دراسة [محمد:2015] وجود العلاقة الإيجابية والقوية بين أداء الموظفين في المنظمة وبين عناصر ثقافتها التنظيمية وإن [العجمي:2017] إستنتج أن الثقافة التنظيمية لديها مساهمة في رفع مستوى أداء الموظفين في المنظمة كما توصل إلى هذا الإستنتاج [الدوسري:2017]. وبالتالي تم إقتراح الفرضية التالية:

الفرضية الثانية: يوجد أثر دال إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في المدارس العربية بماليزيا.

2.2. التمكين الوظيفي.

كانت من أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة [عقدة:2011] أن هناك علاقة بين مستوى التمكين الوظيفي وبين مستوى أداء الموظفين داخل المنظمة ودراسة [Meyerson and Dewettinck:2012] أكدت على وجود تأثير للتمكين على أداء الموظفين في المنظمة وتوافق هذا مع دراسة [زين العابدين:2013]، كما برهنت دراسة [Tajuddin:2013] على الإرتباط الكبير بين عوامل التمكين وعوامل أداء الموظفين ودراسة [سعيدة:2014] أشارت إلى أثر دال إحصائي للتمكين على أداء الموظفين حيث أثبتت دراسة [Nbegwa:2015] أن كلما زاد تمكين الموظفين كلما كان له أثر إيجابي وكبير على أداء الموظفين وأكدت دراسة [Yilmaz:2015] أن بينهما إرتباط إيجابي وكبير داخل المنظمة. وبالتالي تم إقتراح الفرضية التالية:

الفرضية الثالثة: يوجد أثر دال إحصائياً بين التمكين الوظيفي وأداء الموظفين في المدارس العربية بماليزيا

3.2. أداء الموظفين.

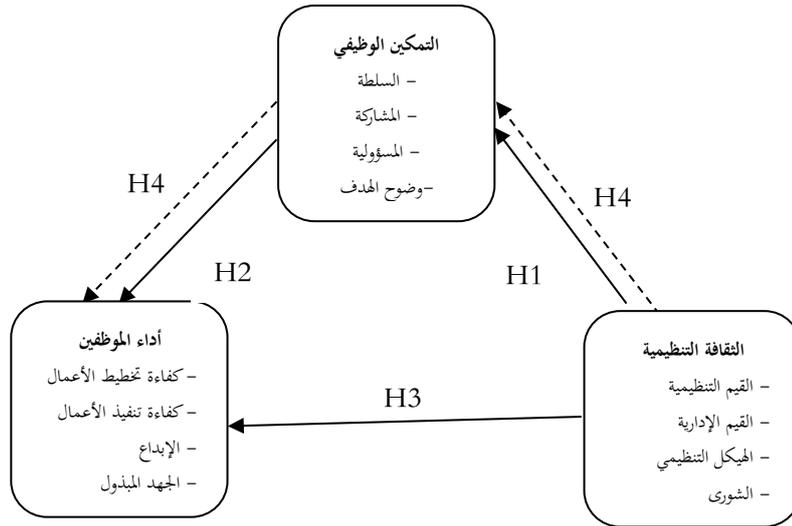
وهنا أثبتت دراسة [نافع:2011] أن هناك علاقة قوية بين أداء الموظفين وبين مقومات التمكين والتي من بينها الثقافة التنظيمية كذلك أكدت دراسة [العجمي:2012] على أنه من شروط تحسين أداء الموظفين يجب نشر ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على الإبداع لتبني مفهوم تطبيق التمكين، أما دراسة [Basha and Reddy:2014] فقد خلصت إلى أن هناك بين أداء الموظفين وتمكين الموظفين في المنظمة علاقة أثر مهمة بعدة عوامل منها الثقافة التنظيمية كما أشارت دراسة [التوفيق:2015] إلى أهم شروط تحسين أداء الموظفين قبل وأثناء وبعد التمكين هو شرط الثقافة التنظيمية المرتبطة بالتغيير. وبالتالي تم إقتراح الفرضية التالية:

الفرضية الرابعة: يوجد أثر دال إحصائياً للتمكين الوظيفي كعامل وسطي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المدارس العربية بماليزيا.

3. طريقة البحث.

1.3. نظرة عامة على نموذج البحث المقترح.

تم إيجاد نموذج إفتراضي لهذه الدراسة بمراجعة وتطوير نماذج الدراسات السابقة ذات الصلة فكانت دراسة [Tabouli:2016] ودراسة [أبوسمورة:2014] ودراسة [المتروك:2010]، حيث صمم النموذج لهذه الدراسة وشمل على ثلاثة متغيرات: متغير مستقل: تمثل في الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال قياس بُعد (القيم التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، الشورى). متغير وسطي: تمثل في التمكين الوظيفي، وذلك من خلال قياس بُعد (السلطة، المشاركة، المسؤولية، وضوح الهدف). متغير تابع: وهذا المتغير تمثل في أداء الموظفين، وذلك من خلال قياس بُعد (كفاءة تخطيط الأعمال، كفاءة تنفيذ الأعمال، الإبداع، الجهد المبذول).



شكل رقم (1) نموذج البحث المقترح

2.3. أداة البحث.

يعتبر الإستبيان هو الطريقة الفعالة في جمع البيانات [سيكران:2006] لذلك تم وضع إستبانة لهذه الدراسة بعد تطوير إستبانة دراسة كل من [Tabouli:2016] و[Al-Daba:2014] و [أبوسمورة:2014] ودراسة [المتروك:2010]، فتكونت الإستبانة من (88) فقرة وقسمت لقسمين، الأول: شمل محاور الدراسة (الثقافة التنظيمية - التمكين - أداء الموظفين)، والثاني: البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، وأستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين، وأختبرت موضوعية الإستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين، وتم إختبار ثباتها أو تناسقها الداخلي بطريقة (كرونباخ ألفا) وكان مقياس الثبات لمتغيرات الدراسة قد تراوح ما بين (0.732 - 0.944) أعلاها كان لمجال "الإبداع" وأدناها لمجال "الشورى" أما الثبات الكلي للمقياس فكان (0.985)؛ وهذا يعتبر مقبولاً إذا زاد عن (0.70) وجيداً إذا زاد عن (0.80) [Sekaran:2003].

3.3. جمع البيانات.

هناك بيانات أولية يجمعها الباحث لأول مرة عن متغيرات الدراسة وبيانات ثانوية موجودة في مصادر أخرى تجمع لتحقيق أهداف أخرى [سيكران:2006]، فالبيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على كامل مجتمع الدراسة والذي

يتكون من (461) موظف، وتم إسترجاع (253) إستبانة، الصالحة منها للتحليل (221) إستبانة، ولمعرفة تأثيرات متغيرات الدراسة تم تفرغها ومن تم تحليلها بإستخدام برنامج (AMOS VERSION 20) المدعوم من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وأما البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من الكتب والدوريات والمنشورات والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بموضوع الدراسة.

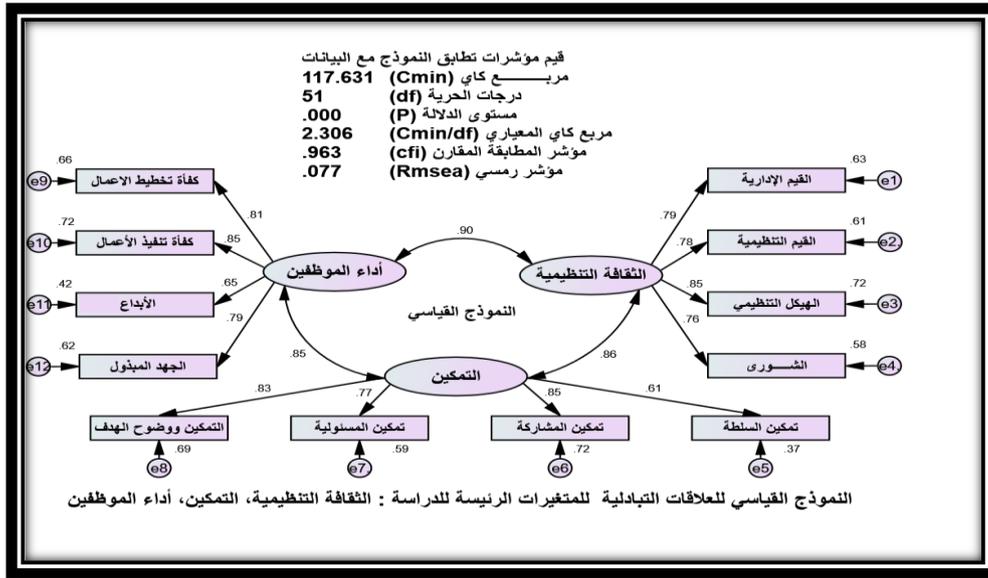
4. تحليل البيانات والنتائج.

1.4. التحليل الوصفي.

كان التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية كالجنس والحالة الإجتماعية، مانسبته (9.67%) والتي تمثل (150) مفردة من مفردات عينة الدراسة من الذكور، وبلغ عدد الإناث في مجتمع الدراسة (71) مفردة من المجتمع الأصلي بنسبة (32.1%)، ويعزو الباحث هذا التباين إلى ثقافة المجتمع العربي إتجاه المرأة في السماح لها بالتوظيف وشغل وظائف خارج إطار كونها في الأصل أماً ربة بيت، كما كان عدد الغير متزوجين في عينة الدراسة (42) مفردة وبنسبة (19%)، وعدد المتزوجين (179) مفردة وبنسبة (81%) من إجمالي عينة الدراسة التي تبلغ (221) فرد وبنسبة (100%)، وهذا يؤكد وجود الفئتان في عينة الدراسة، ويعزو الباحث إرتفاع نسبة المتزوجين إلى طبيعة المجتمع العربي والعرف السائد من حيث الزواج المبكر؛ أما الخصائص الأكاديمية لعينة الدراسة، فالبنسبة للمؤهلات العلمية لأفراد العينة نجد أن أعلى نسبة كانت للدراسات الجامعية حيث بلغ عدد الحاصلين على مؤهل جامعي (121) مفردة وبنسبة (54.7%)، ويليهما فئة الدراسات العليا حيث بلغ عدد الحاصلين على شهادة عليا (71) مفردة وبنسبة (32.1%)، وهذا يدل على إرتفاع المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة، وهو مؤشر جيد يعكس مقدرة أفراد عينة الدراسة والتي تؤهلهم للإجابة على أسئلة الإستبيان، وأما الأفراد الحاصلين على دبلوم متوسط فكان عددهم من إجمالي عينة الدراسة (32) مفردة أي مايعدل مانسبته (13.1%)، ويعزو الباحث إرتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية والدراسات العليا في عينة الدراسة إلى أن معظم عينة الدراسة هم من الطلبة الموفدين بالخارج لإستكمال دراساتهم أو نزحوا عن أوطانهم بسبب الظروف التي تمر بها البلدان العربية والبحث عن وظائف تؤمن لهم العيش الكريم.

2.4. التحليل العاملي التوكيدي لعوامل أداة الدراسة (CFA).

من خلال الشكل رقم (2) تتبين مؤشرات تطابق النموذج الكلي (نموذج الثقافة التنظيمية، نموذج التمكين، نموذج أداء الموظفين) مع البيانات، حيث كان مربع كاي المعياري (117.631) وأقل من المعيار الرئيسي (5)، وكانت مؤشر المقارنة المطابق (0.963) وأعلى من المعيار الرئيسي (0.90)، وهذا يشير إلى أن النموذج يؤكد على وجود علاقات وإرتباطات بين (نموذج الثقافة التنظيمية ونموذج التمكين ونموذج أداء الموظفين)، كما كان مؤشر رمسي (مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب) للنموذج (0.077) أقل من المعيار الرئيسي (الحك) (0.080)، وإن جميع التشبعات أو الإرتباطات للمتغيرات والتي تجسدت في النموذج (بالمستطيلات) والعوامل الكامنة والتي تجسدت بالدوائر (البيضاوية) كانت عالية وتجاوزت الحك المحدد (0.50)، والتي يطلق عليها بالتشبعات أو التحميلات أو التقديرات لمعيارية (Factor Loading)؛ إذأ هذا يشير إلى إنتشار النموذج في المجتمع الذي تم أخذ العينة منه.



شكل رقم (2) مخطط النموذج القياسي الرئيسي المكون من (الثقافة التنظيمية، التمكين، أداء الموظفين)

كما يتضح من الشكل رقم (2) وجدول رقم (1) أن العلاقة بين (الثقافة التنظيمية، التمكين، أداء الموظفين) كانت ذو دلالة إحصائية، حيث أن قيمة (t) الإحصائية (t-Value) تراوحت بين (6.665-7.901) للعلاقات الثلاث، وكانت أكبر من قيمة المعيار (1.964) عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، حيث كانت العلاقة أو الارتباط بين نموذج التمكين ونموذج أداء الموظفين كأقل نسبة إرتباط (0.85)، وبين نموذج الثقافة التنظيمية ونموذج التمكين كانت (0.86)، أما فيما يتعلق بنسبة الإرتباط بين نموذج الثقافة التنظيمية ونموذج أداء الموظفين كانت (0.90)، وبناءً على هذه القيم الإرتباطية بين النماذج فإنه يمكن إجراء ومتابعة التحليل بين النماذج الثلاثة في النموذج البنائي (التركيب).

جدول رقم (1) مستوى الدلالة بين العوامل الكامنة الثلاثة (الثقافة التنظيمية، التمكين، أداء الموظفين).

R	P	C.R.	S.E.	Estimate	عامل كامن	الإرتباط	عامل كامن
قيمة الإرتباط	مستوى الدلالة	قيمة t	الخطأ القياسي	التقديرات غير مقننة			
0.90	0.000	7.901	2.224	17.571	أداء الموظفين	<-->	الثقافة التنظيمية
0.86	0.000	6.665	1.932	12.875	التمكين	<-->	الثقافة التنظيمية
0.85	0.000	7.046	1.746	12.305	أداء الموظفين	<-->	التمكين

3.4. إختبار الفرضيات.

1.3.4. إختبار الفرضية الأولى: أكدت الفرضية الأولى على وجود علاقة ذات تأثير مباشر بين الثقافة التنظيمية والتمكين، وبالنظر إلى مخطط النموذج النظري الإفتراضي والمبين بالشكل رقم (2) وجدول مخرجات برنامج أموس رقم (2)، يتبين أن الفرضية كانت ذات دلالة معنوية إحصائية، حيث أن قيمة (t) الإحصائية (t-Value) تساوي (8.564) وأعلى من المحك المعيار (1.964)، وقيمة مستوى الدلالة (P=0.000) ذو دلالة معنوية إحصائية وأقل من المحك المعيار للدلالة المعنوية (0.05)، كما كانت قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية تساوي (0.86) وذات علاقة إيجابية (طردية)، الأمر الذي يؤكد على أن إنشار مفهوم الثقافة

التنظيمية داخل المنظمات التعليمية سيسهم في توافر سياسات التمكين، كما أن نسبة حجم الأثر المتحصل عليها وهي (0.74)، وهذا ما يؤكد على أن مانسبته (74%) من التمكين ترجع إلى أثر الثقافة التنظيمية، وتعتبر نسبة هذا التأثير كبيرة وفقاً لتقسيمات كوهين [Cohen:2002] لحجم الأثر حيث إنه تعدى (25%).

2.3.4. إختبار الفرضية الثانية: أكدت الفرضية الثانية على وجود علاقة ذات تأثير مباشر بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، وبالنظر إلى مخطط النموذج النظري الافتراضي والمبين بالشكل رقم (2) وجدول مخرجات برنامج أموس رقم (2)، يتبين من خلال النتائج المتحصل عليها أن الفرضية كانت ذات دلالة معنوية إحصائية، حيث أن قيمة (t) الإحصائية (t-Value) تساوي (2.016) وأعلى من المحك المعيار (1.964)، وقيمة مستوى الدلالة (P=0.044) ذو دلالة معنوية إحصائية وأقل من المحك المعيار للدلالة المعنوية (0.05)، كما كانت قيمة مسار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين (0.21) وهذه القيمة تعتبر جيدة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين كما يرى تشين [Chin:1998]، حيث يرى أن قيمة العلاقة بين نموذجين يجب أن تكون على الأقل (0.20)، في حين أن قيمة العلاقة التي تساوي أو أعلى من (0.21) تعتبر مقبولة، والعلاقة المتحصل عليها كانت إيجابية، وهذا يشير إلى أن زيادة الإهتمام بالثقافة التنظيمية سيؤدي إلى تحسن ورفع أداء الموظفين، وخلاصة العلاقة يمكن أن نقول أن تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين كان بنسبة (21%)، ويعتبر هذا التأثير متوسط حيث إنه كان أكثر من (9%) وأقل من (25%) وفقاً لتقسيمات كوهين [Cohen:2002].

3.3.4. إختبار الفرضية الثالثة: أشارت الفرضية الثالثة إلى وجود علاقة ذات تأثير مباشر بين التمكين وأداء الموظفين، ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الشكل (2) والذي يمثل مخطط النموذج النظري الافتراضي والجدول رقم (2) مخرجات برنامج أموس، يتبين أن الفرضية كانت ذو دلالة معنوية إحصائية، حيث أن قيمة (t) الإحصائية (t-Value) تساوي (6.215) وكانت أعلى من المحك المعيار (1.964)، وقيمة مستوى الدلالة (P=0.000) ذو دلالة معنوية إحصائية وأقل من المحك المعيار للدلالة المعنوية (0.05)، بالإضافة إلى ذلك قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية تساوي (0.80) وذات علاقة إيجابية، الأمر الذي يؤكد على أن زيادة الإهتمام بسياسات التمكين داخل المنظمة يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين، بالإضافة إلى ذلك كان حجم تأثير التمكين على أداء الموظفين (0.64) وهو حاصل تربيع قيمة المسار بين العلاقة (0.80x0.80)، وهذا يعني أن تأثير التمكين كان (64%) على أداء الموظفين، ووفقاً لتصنيفات كوهين [Cohen: 2002] يعتبر هذا الحجم كبير نظراً لتجاوز نسبة (0.25)، وبالتالي كان التأثير الكلي حسب نموذج الدراسة والمتمثل في تأثير كلاً من الثقافة التنظيمية والتمكين في أداء الموظفين (0.98)، وهذا يعني أن (98%) كان تأثير كلاً من الثقافة التنظيمية ومتغير التمكين على أداء الموظفين.

4.3.4. إختبار الفرضية الرابعة: أكدت الفرضية الرابعة على وجود علاقة ذات تأثير غير مباشر وإيجابي للثقافة التنظيمية علأداء الموظفين وذلك من خلال التمكين، ووفقاً للنتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (2) فإن قيمة العلاقة أو التأثير غير المباشر كانت (0.69)، والمتحصل عليها نتيجة حاصل ضرب قيمة معامل المسار أو التقديرات المقننة للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين (0.86) وقيمة معامل المسار أو التقديرات المقننة للعلاقة بين التمكين وأداء الموظفين (0.80)، حيث كان مجموع التأثير أو التأثير الكلي (0.90)، وهو ناتج عن حاصل مجموع معامل المسار المباشر أو التأثير المباشر بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين (0.21)

ومعامل المسار غير المباشر أو التأثير غير المباشر بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين من خلال التمكين والذي ساوى في مجملهما (0.90) والناتج عن جمع العلاقات التالية: (0.69 + 0.21).

جدول رقم (2) المعامل والمعاملات ألامعيارية والمعيارية للنموذج النظري الخاص بالثقافة التنظيمية، التمكين، أداء الموظفين.

Standardized Regression Weights	P-Value	Critical Ratio (C.R.)	Standard Error (S.E.)	Estimate	Latent Construct	Effcet	Latent Construct
التقديرات المعيارية	مستوى الدلالة	النسبة المخرجة	الخطأ المعياري	التقديرات ألامعيارية	العامل الكامن الداخلي	التأثير	العامل الكامن الخارجي
0.86	0.000	8.564	0.065	0.553	التمكين	←	الثقافة التنظيمية
0.21	0.044	2.016	0.086	0.174	أداء الموظفين	←	الثقافة التنظيمية
0.80	0.000	6.215	0.169	1.051	أداء الموظفين	←	التمكين

5. مناقشة النتائج والأثر المتوقع للبحث.

1.5 مناقشة النتائج.

1.1.5 الفرضية الأولى "تناقش دور الثقافة التنظيمية في التمكين": توصلت الدراسة الحالية عند إختبار الفرضية الأولى والتي إهتمت بدراسة العلاقة التأثيرية بين عامل الثقافة التنظيمية والتمكين، إلى وجود الأثر بينهما، حيث بلغت قيمة المسار أو التقديرات المعيارية (0.86). كما كانت نتيجة الإختبار في منطقة القبول حيث بلغت قيمة (t) الإحصائية (8.564) وهي قيمة أكبر من المعيار المحك (1.964)، كما كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05). يؤكد على إن زيادة الإهتمام بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التأثير على التمكين.

2.1.5 الفرضية الثانية "تناقش العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين": والتي أكدت على وجود علاقة ذات تأثير مباشر بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، ومن خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن الفرضية كانت ذات دلالة معنوية إحصائية، حيث أن قيمة (t) الإحصائية (t-Value) تساوي (2.016) وأعلى من محك المعيار (1.964)، وقيمة مستوى الدلالة (P=0.044) ذو دلالة معنوية إحصائية وأقل من محك المعيار للدلالة المعنوية (0.05)، كما كانت قيمة مسار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين (0.21) وهذه القيمة تعتبر جيدة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين كما يرى تشين [Chin:1998]، حيث يرى أن قيمة العلاقة بين نموذجين يجب أن تكون على الأقل (0.20)، في حين أن قيمة العلاقة التي تساوي أو أعلى من (0.21) تعتبر مقبولة، والعلاقة المتحصل عليها كانت إيجابية، وهذا يشير إلى أن زيادة الإهتمام بالثقافة التنظيمية سيؤدي إلى تحسن ورفع أداء الموظفين، وخلاصة العلاقة يمكن أن نقول أن تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين كان بنسبة (21%)، ويعتبر هذا التأثير متوسط حيث إنه كان أكثر من (9%) وأقل من (25%) وفقاً لتقسيمات كوهين [Cohen:2002].

3.1.5 الفرضية الثالثة "تناقش العلاقة بين التمكين وأداء الموظفين": أشارت الفرضية الثالثة إلى وجود علاقة ذات تأثير مباشر بين التمكين وأداء الموظفين، ومن خلال النتائج المتحصل، يتبين أن الفرضية كانت ذو دلالة معنوية إحصائية، حيث أن قيمة (t) الإحصائية (t-Value) تساوي (6.215) وكانت أعلى من المحك المعيار (1.964)، وقيمة مستوى الدلالة (P=0.000) ذو دلالة معنوية إحصائية وأقل من المحك المعيار للدلالة المعنوية (0.05)، بالإضافة إلى ذلك قيمة معامل المسار أو التقديرات

المعيارية تساوي (0.67) وذات علاقة إيجابية، الأمر الذي يؤكد على أن زيادة الإهتمام بسياسات التمكين داخل المنظمة يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين، بالإضافة إلى ذلك كان حجم تأثير التمكين على أداء الموظفين (0.64) وهو حاصل تربيع قيمة المسار بين العلاقة (0.80x0.80)، وهذا يعني أن تأثير التمكين كان (64%) على أداء الموظفين، ووفقاً لتصنيفات كوهين [Cohen:2002] يعتبر هذا الحجم كبير نظراً لتجاوز نسبة (0.25)، وبالتالي كان التأثير الكلي حسب نموذج الدراسة والممثل في تأثير كلاً من الثقافة التنظيمية والتمكين في أداء الموظفين (0.98)، وهذا يعني أن (98%) كان تأثير كلاً من الثقافة التنظيمية ومتغير التمكين على أداء الموظفين.

4.1.5. الفرضية الرابعة "تناقش العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء الموظفين من خلال التمكين": أكدت الفرضية الرابعة على وجود علاقة ذات تأثير غير مباشر وإيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين وذلك من خلال التمكين، ووفقاً للنتائج المتحصل عليها فإن قيمة العلاقة أو التأثير غير المباشر كانت (0.69)، والمتحصل عليها نتيجة حاصل ضرب قيمة معامل المسار أو التقديرات المقننة للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين (0.86) وقيمة معامل المسار أو التقديرات المقننة للعلاقة بين التمكين وأداء الموظفين (0.80)، حيث كان مجموع التأثير أو التأثير الكلي (0.90)، وهو ناتج عن حاصل مجموع معامل المسار المباشر أو التأثير المباشر بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين (0.21) ومعامل المسار غير المباشر أو التأثير غير المباشر بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين من خلال التمكين والذي ساوى في مجملهما (0.90) والناتج عن جمع العلاقات التالية: (0.21 + 0.69). حيث إن الباحث إفترض هذه الفرضية بعد أن إشتق العلاقات السببية المباشرة من أهم نتائج بعض الدراسات السابقة والتي توافقت نتائجها مع الفرضيات السالفة الذكر وكانت العلاقة بين: الثقافة التنظيمية مع التمكين، وكذلك العلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين.

2.5. الأثر المتوقع للبحث.

من المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من خلال النموذج المعقد نوعاً ما والمركب والذي يحتوي على ثلاثة عوامل، حيث تم بإستخدام برنامج أموس (SEM) تحديد العلاقة بين العوامل الثلاثة الكامنة وتحديد مدى تأثيرها على بعضها وتحديد العلاقة السببية الغير مباشرة بين العامل المستقل والعامل التابع والتحقق من دور العامل الوسيط (جزئي أم كلي)؛ وكل هذا يساهم في تقليل الأخطاء وإكتساب المعرفة وفتح المجال للدراسات المستقبلية للبحث في علاقات وعوامل أخرى.

كما إنه من المتوقع أن توفر هذه الدراسة دعماً قوياً في تقليص الفجوة بين إدارة المنظمات وتحقيق أهدافها وبين إهتمامها بالموارد البشري، من خلال التطوير الإداري ومواجهة التحديات البيئية والتعرف على نقاط القوة والضعف في ثقافة المنظمات وخاصة العربية، كما ستتيح نتائج هذه الدراسة بيان فاعلية ونجاح الإهتمام بمبدأ إتساع السلطة في العمل الجماعي بإبراز أهمية الشورى وإضافتها كبعد من أبعاد قياس الثقافة التنظيمية وإن إمكانية تطبيقها ضمن بيئات مختلفة يجعلها أكثر أهمية وتميز، وهذا يوفر البيئة الأفضل لتطبيق التمكين وبالإدارة الناجحة يمكن الوصول إلى أداء وظيفي جيد داخل المنظمات.

6. التوصيات والصعوبات.

يقترح الباحث القيام بدراسات أخرى للتعرف على عوامل أخرى قد تؤثر على أداء الموظفين في منظمات أخرى، وأخيراً ليس

هناك أي عمل يخلو من بعض الصعوبات ومن هنا واجه الباحث العديد من الصعوبات في إنجاز هذا العمل إلا أنه تجاوز جل هذه الصعوبات وهذا توفيقاً من عند الله ﷻ، حيث يمكن إنجاز هذه الصعوبات في عدة جوانب فمن جهة الجانب النظري وجد الباحث صعوبة في تجميع الإطار النظري للمتغيرات التي يتكون منها نموذج الدراسة نظراً لتشعبها وتقاطع الكثير من العلوم في دراستها، أما من جهة الجانب التطبيقي فقد وجد الباحث صعوبة في عملية توزيع وجمع الإستبيان من بيئة الدراسة، ومن جهة الجانب التحليلي وجد الباحث صعوبة في عملية تحليل البيانات ومعالجتها مما أضطره إلى الإستعانة بذوي الخبرة في هذا المجال.

7. الخاتمة.

من منطلق أن الإدارة الناجحة هي التي لديها القدرة على إدارة المنظمات والوصول بها إلى أهدافها المخطط لها والحفاظ على تلك المنظمات من التعثر في السير في ظل التطور البيئي المحيط بها، وهذه الإدارة لا يمكن لها تحقيق ذلك إلا عند إمتلاكها القيادة الإدارية الواعية بما يدور حولها، حيث إن كلما زادت قدرة الإدارة داخل التنظيم كلما زادت احتمالية نجاحها في تحقيق اهدافها. وبما أن قطاع التعليم أحد الأركان الهامة داخل المجتمعات والذي يقوم بالحفاظ على المجتمع والرفع من قدراته التعليمية والتربوية وقادر على تطوير منظماته والإرتقاء بها نحو صفوة الدول المتقدمة، فإن تطويره والحفاظ عليه والكشف عن مشاكله ومحاولة وضع حلولاً له يعتبر مطلباً تنموياً هاماً، بالإضافة إلى نوعية الثقافة التنظيمية بداخله وماقد يؤثر أو يعرقل النظام على إدارة نفسه؛ وفي ضوء هذا تمثل هدف الدراسة في التحقق من صدق العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، وإختبار دور التمكين كعامل في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين.

ملحق رقم (1): أدوات البحث.

المصدر [Tabouli:2016] و [Al-Daba:2014] و [أبوسمورة:2014] ودراسة [المتروك:2010].

المتغير الاول	المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية لقياسه
البعد	الفقرة
البعد الأول: القيم الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> - يعمل الموظفون كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف المنظمة؟. - تطلعات وطموحات الموظفون تتسق وتتماشى مع سياسات المنظمة؟. - تتسم علاقات الموظفون بالتواصل الإجتماعي ويقدر عالي من الإنسانية؟. - عادات وتقاليد الموظفون تنسجم مع ثقافة المنظمة؟. - تشجع المنظمة على العادات والتقاليد التي تساعد الموظفون على التعلم والإبداع والتحسين المستمر؟.
البعد الثاني: القيم التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> - تهتم الإدارة بالتقييم المستمر لأداء الموظفون ونتائج العمل؟. - تحفز الإدارة الموظفون عند قيامهم بالإبتكارات؟. - يوجد نظام واضح لمعالجة وحل مشاكل الموظفون في المنظمة؟. - تتعامل الإدارة مع الموظفون وفق اللوائح والقوانين المعمول بها في المنظمة؟
البعد الثالث: الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> - يتسم الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة الكافية؟. - يسهل الهيكل التنظيمي في تكامل الأنشطة بين الأقسام والإدارات؟. - يساهم الهيكل التنظيمي بالمنظمة في سهولة الحصول على المعلومات وتدققها؟. - يسهل الهيكل التنظيمي في عملية دوران العمل ويعزز من الممارسات التي تشجع على تحمل المخاطرة الفردية؟.

	<p>- يطلب المدير من الموظفين الأفكار والمدخلات حول الخطط والمشاريع القادمة؟.</p> <p>- يفوض المدير المهام للموظفين من أجل تنفيذ أو إجراء أي عمل جديد بالمنظمة؟.</p> <p>- المدير غالباً ما يعمل مع الآخرين بروح جماعية في حل المشاكل التي تواجهها الموظفين أثناء العمل؟.</p>
<p>البعد الرابع: الشورى</p>	
	<p>المتغير الثاني</p> <p>- للموظفين درجة عالية من السلطة والصلاحيات لإتمام العمل؟.</p> <p>- يتغير مقدار السلطة والصلاحيات الممنوحة للموظف من وقت لآخر حسب حاجة العمل والظروف المنافسة؟.</p> <p>- تتوفر لدى الموظفين التأهيل والمواد والمعدات التي يحتاجونها لإنجاز العمل؟.</p> <p>- تثق إدارة المنظمة في قدرات وخبرات الموظفين لأداء المهام الموكلة إليهم؟.</p>
	<p>البعد الأول: تمكين السلطة</p> <p>- المعلومات متاحة ومتبادلة بين المسؤولين والموظفين في المنظمة؟.</p> <p>- يعطى الموظفون حرية المشاركة بالقرارات المتعلقة بالعمل؟.</p> <p>- يشارك الموظفون بأراء ومقترحات يكون لها أثر على سير العمل؟.</p> <p>- تساعد المشاركة في إيجاد علاقات إيجابية بين الموظفين في المنظمة؟.</p> <p>- يشارك الموظفون بالمنظمة فيما بينهم في تحمل المسؤولية المسندة إليهم وتزيد من كفاءة العملية؟.</p>
	<p>البعد الثاني: تمكين المشاركة</p> <p>- يشعر الموظف بكامل المسؤولية بأهمية الدور الذي يقوم به في المنظمة؟.</p> <p>- يهتم الموظف كثيراً بعمله كونه مسألاً عنه؟.</p> <p>- تؤدي المسؤولية إلى تعزيز دافع الإبداع لدى الموظف؟.</p> <p>- يثق الموظفون في القرارات المتخذة من قبل المنظمة؟.</p>
	<p>البعد الثالث: تمكين المسؤولية</p> <p>- يمتلك الموظف رؤية واضحة عن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟.</p> <p>- تقوم المنظمة بتحديد مهام ومسؤوليات كل إدارة وقسم بدقة ووضوح؟.</p> <p>- أهداف ورؤية المنظمة واضحة بالنسبة للموظفين؟.</p> <p>- يتفق معظم الموظفين في آراءهم وإتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة؟.</p>
	<p>المتغير الثالث (أداء الموظفين) ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية لقياسه</p>
	<p>البعد الأول: كفاءة تخطيط الأعمال</p> <p>- المهارة المهنية والمعرفة الفنية مطلوبة لتنفيذ الأعمال بكفاءة؟.</p> <p>- الجدية وتحمل المسؤولية يساهمان في تنفيذ الأعمال بكفاءة؟.</p> <p>- يتم تنفيذ الأعمال وفقاً لسياسات وأجراءات محددة؟.</p> <p>- المهام المنجزة أثناء العمل تجعلك تشعر بالرضا على ما تقوم به؟.</p>
	<p>البعد الثاني: كفاءة تنفيذ الأعمال</p> <p>- التخطيط يجعل الأعمال تنتهي حسب الجدول الزمني المخطط لها؟.</p> <p>- التخطيط قبل البدء في تنفيذ الأعمال يعطي شعوراً بالراحة؟.</p> <p>- التخطيط المسبق يساهم في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها؟.</p> <p>- التخطيط المسبق يزيد من القدرة على التركيز لإنجاز الأعمال الموكلة؟.</p> <p>- تساعد نظم المعلومات على التخطيط الجيد لتنفيذ الأعمال الموكلة؟.</p>
	<p>البعد الثالث: الأبداع</p> <p>- الإبتعاد عن تكرار مايفعله الآخريين في العمل؟.</p> <p>- تكرار الإجراءات في إنجاز الأعمال يجعل من العمل روتيني وممل؟.</p> <p>- لمواجهة مشاكل العمل لابد من طرح الأفكار وإيجاد الحلول السريعة؟.</p> <p>- التعبير عن الأفكار بحرية يساعد على ولادة الأفكار الجديدة؟.</p> <p>- إحداث التغيير في أساليب العمل كل فترة يجعل من العمل ممتع وحيوي؟.</p> <p>- إمكانية العمل بعد الدوام الرسمي من أجل سرعة الإنجاز؟.</p>

- البعد الرابع: - تحرص الإدارة على تقديم مزايا إضافية للتحفيز لبذل المزيد من الجهد؟.
- الجهد المبذول - الشعور بالفخر والإعتزاز بالعمل يمثل دافعاً لبذل مزيدٍ من الجهد؟.
- المرتب يتلاءم والجهد المبذول؟.

المراجع والبحوث والمجلات.

المراجع العربية والأجنبية:

- سيكاران. أوما. طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية. ترجمة: إسماعيل علي بسيوني. السعودية. دار المريخ للنشر. 2006.
- Chin. W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research. 295(2), 295-336. 1998.
- Sekaran. Uma. search methods For Business Skill-Building Approach. Fourth Edition. Southern Illinois University at Carbondale. Copyright John Wiley & Sons, Inc. 2003.

البحوث والمجلات العربية والأجنبية:

- أبوهمورة. أحمد موسى المهدي. الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم. دراسة دكتوراة. السودان. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. كلية الدراسات العليا. 2014.
- التوفيق. كريمة. دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين. جامعة البويرة. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. معارف "مجلة علمية محكمة" قسم العلوم الاقتصادية. السنة: العاشرة. العدد: 18. جون. 2015.
- الدوسري. محمد بن جمعة. واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالإدارة العامة للجمارك في مملكة البحرين. لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية. السعودية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية العلوم الإدارية. 2017.
- الشريف. المهدي نور الدين المهدي. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التمكين الوظيفي في شركة ليبيا نפט. دراسة ماجستير. ماليزيا. جامعة العلوم الإسلامية الماليزيا. 2015.
- الضمور. صفاء يوسف إبراهيم. العوامل المؤثرة على التمكين الإداري دراسة حالة مراكز الوزارات الأردنية. دراسة ماجستير. الأردن. الجامعة الأردنية. كلية الدراسات العليا. 2008.
- العجمي. مشعان بن نائف. الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين بوزارة الداخلية. لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية. السعودية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية العلوم الإدارية. 2017.
- العجمي. وليد بن حميد محمد. تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة. دراسة ماجستير. السعودية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. 2012.
- المتروك. شروق عبدالحسن. أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت. دراسة ماجستير. الأردن. الجامعة الأردنية. كلية الدراسات العليا. 2010.
- المعاينة. سالم فالخ وملحم. أحمد عارف. أثر الثقافة المؤسسية في التمكين لدى العاملين في هيئة تنظيم سوق العمل في مملكة البحرين. دراسة ميدانية. البحرين. مجلة جامعة الخليج: قسم العلوم الإدارية والمالية. العدد: 15. 2013. ص 23 - 47.

- المغربي. عبد الحميد عبدالفتاح. تمكين العاملين في المصالح الحومية ومنظمات القطاع الخاص. دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط. مصر. جامعة طنطا. كلية التجارة. المجلة العلمية للتجارة والتمويل. المجلد: 5. العدد: 1. 2001.
- المغربي. محمد بشير. أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي في المصارف السودانية. دراسة دكتوراة. السودان، جامعة الزعيم الأزهرى. كلية الدراسات العليا. 2016.
- النصور. مروان محمد. دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. الأردن. جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. العدد: 2. يونيو. 2012. ص 187 - 210.
- جلولي. أسماء. أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. دراسة ماجستير. جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2013.
- حلواني. إيتسام عبدالرحمن. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟. جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. 2009.
- زليخة. بولنوار وسميحة. كناية. دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للذهبنا لأخضرية ENAP. دراسة ماجستير. الجزائر. جامعة أكلي محمد أولحاج. كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير. 2015.
- زهرة. خلوف. الثقافة التنظيمية. كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. جامعة خميس مليانة. مجلة الإقتصاد الجديد. العدد: 9. سبتمبر. 2013.
- زين العابدين. راهب محمد. أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين سا (SAA) عنابة. لنيل درجة الماجستير في التسيير الإستراتيجي للمنظمات. جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2013.
- سعيدة. تلخوخ. التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL (الرغاية). دراسة ماجستير. الجزائر. جامعة أحمد بوقرة بومرداس. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. 2014.
- عقده. محمد محمد سعيد. التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن. دراسة دكتوراة. الأردن. جامعة اليرموك. كلية التربية. قسم الإدارة وأصول التربية. 2011.
- فلاق. محمد وبن نافلة. قدور. أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين. دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). الجزائر. الملتقى الدولي جامعة سعد دحلب بالبيدة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2011.
- محمد. عبدالعظيم محمد عبدالقادر. أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالتطبيق على البنك الإسلامي السوداني. دراسة ماجستير. السودان. جامعة الزعيم الزهري. كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية. 2015.
- نافع. عبدالستار. التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف. السعودية. جامعة الطائف. كلية العلوم الإدارية والمالية. مجلة الدراسات الاجتماعية. العدد: 32. يناير - يونيو. 2011.

- Al-Daba. Abdulmajid Mohamed Abdulwahab. An Analysis of Administrative Staff's Participatory Decision Making through Syura at International Islamic Tertiary Institution. International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE) Volume 1. Issue 9. September 2014. PP 33-39.

- Basha. H. S. Abzal and Reddy. B. Krishna. Employee Empowerment Practices in Indian Banking Sector. MIJBR - MITS International Journal of Business Research. Vol: 1. Issue 2 . July -December 2014.
- Cohen. E.G.D. Statistics and dynamics. Physica A: Statistical Mechanics and its Applications. Vol. 305, Issues 1–2, 2002. 19-26.
- Ehtesham. Ul Mujeeb et al. Relationship between organizational culture and performance management practices. Case of University of Pakistan. Competitiveness Magazine Issue 4/2011.
- Meyerson. Gaudreau and Dewettinck.Blanchard. Effect of Empowerment on Employees Performance.Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS). Vol.2. July 2012. ISSN: 2322-2360
- Ndegwa.Tabitha. Percieved Relationship Between Employeeempowerment and Organizational Performance Amongcommercial Banks in Kenya. Fulfillment of The Requirements for The Award of The Degree of Master of Business Administration. University of Nairobi. 2015.
- Omondi. Daniel Onyango. The Influence of Organizational Culture on Employee jop Performance. Acase Study of Pacis Insurance Company Limited. Partial Fulfilment of the Requirement for the Degree of Executive Master of Science in Organizational Development (EMOD). United StatesInternational University. 2014.
- Sinha. Smrita et al. Impact of Workculture on Motivatoin and Performance Level of .J.P. School of Business. AOP 18(6). 2010. ISSN 0572 - 3043.
- Sotirofski. Kseanela. Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff. University `Aleksander Moisiu. Faculty of Education. Albania. European Journal of Sustainable Development (2014), 3, 2, 119-124.
- Tajuddin. City Solehan Benti. A study on the factors that enable employees to perform the work in the manufacturing industry. fulfillment of the requirements of granting a bachelor's degree in Industrial Technology Management with Honors. Nniversity Malaysia Pahang. College of Technology. 2013.
- Wang. Kevin Baird and Haiyin. Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. Macquarie University. Sydney. Australia. Emerald Group Publishing Limited. Personnel Review Vol: 39. No: 5 (2010) pp. 574 - 599.
- Yilmaz. Ozgur Devrim. Revisiting the Impact of Perceived Empowerment on Job Performance. Results from Front-Line Employees. University Faculty of Business Department of Tourism Management Kaynaklar Yerleskesi 35160 Buca-Izmir. Turkey.Journal of Turizam. Volume:19. Issue:1. 34 - 46 (2015).

*For correspondence; Tel. + (60) 1123675831, Email: azizsaleh1978@gmail.com