

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي وأداء الموظفين
**Confirmatory Factor Analysis (CFA) of Organizational Culture, Functional
Empowerment and Staff Performance**

عبدالعزیز صالح محمد ابریکاو^a ، أحمد حمود الشبامی^b ، إبراهيم الرجوی^c ، جمال سید خلیفة^d

**Abdul Aziz Saleh Mohamed Brekhaw^{a*}, Ahmed Hamoud Al-Shibami^b, Ibrahim Alrajawy^c, Gamal Sayed
Khalifa^d**

^a طالب دكتوراه بجامعة لنكولن، كلية إدارة الأعمال

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

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

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

^d أستاذ مشارك بجامعة لنكولن، كلية إدارة الأعمال

^d Faculty of Hospitality and Tourism, Lincoln University College (LUC), Selangor, Malaysia

الملخص

الثقافة التنظيمية تعد من أهم العناصر الأساسية في كل المنظمات لأنها تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الموظفين وتعمل كدليل إرشادي لتوجيه سلوكهم وتساهم في وحدة التنظيم وتكامله وتمثل جانباً مهماً من البيئة الداخلية للمنظمة؛ والتمكين الوظيفي هو العمل على إشراك الموظفين وتمكينهم في المنظمة لزيادة أدائهم بإعطاء الموظف الصلاحية ولا يمكن أن يتم التمكين دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده؛ وأداء الموظفين يعد أساس وجود المنظمة من عدمه، ويشهد بحوثاً مستمرة لمحاولات إشراك الموظفين في المنظمات بصورة أكبر في وضع السياسات الملموسة وكثير من الأساليب الأخرى التي تعمل على تحسين الأداء؛ ونتيجة لوجود أنماط ومستويات مختلفة لقياس عوامل الثقافة التنظيمية تختلف باختلاف الثقافة من وقت لآخر ومن منظمة إلى أخرى وداخل المنظمة نفسها وكذلك تمكين الموظفين اختلفت عليه آراء وإتجاهات الباحثين في تحديد عوامله كما إن تحديد مستوى أداء الموظفين يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها؛ وللتعرف على عوامل نماذج مقياس تلك المتغيرات (الثقافة التنظيمية، التمكين، أداء الموظفين) فإنه تم استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) والتوصل إلى أن هناك تطابق لمقياس (الثقافة التنظيمية، التمكين، أداء الموظفين) مع بيانات الدراسة من خلال قيمة مربع كاي ومستوى الدلالة ($P=0.000$) ومربع كاي المعياري الذي لم يتجاوز المعيار الأساسي (5)، بالإضافة إلى قيمة مؤشر التطابق المقارن للنماذج كانت أكبر من (0.90) وهذا يؤكد على أن هناك علاقات وإرتباطات بين فقرات مقياس (الثقافة التنظيمية، التمكين، أداء الموظفين) وبين العوامل الكامنة لكل نموذج، كما أشارت قيمة مؤشر رمسي للنماذج إلى قيمة أصغر من المعيار المعتمد (0.080) وهذا يدل على أن مقياس (الثقافة التنظيمية، التمكين، أداء الموظفين) منتشر في مجتمع الدراسة الذي أخذت منه العينة.

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

1. مقدمة.

الثقافة التنظيمية تمثل جانباً مهماً من البيئة الداخلية للمنظمة لأنها تساهم في وحدة التنظيم وتكامله بإبقاء الموظفين حول عناصرها [بدح:2013]، وتعتبر شرط مهم داخل المنظمة تساعد في تعزيز المنظمة الناجحة وتحقق الاستقرار والقدرة على التكيف [Alexandru: 2015]، كما تبرز الثقافة التنظيمية هوية المنظمة وتعمل كدليل إرشادي وتجذب المتميزين وتساعد الإدارة وتوفير ميزة تنافسية للمنظمة وتحنها على مواكبة التطور [الكماي:2014]، وقد أشار [Morente:2017] إلى أن هناك تأثير للثقافة الخارجية على ثقافة المنظمة وأن سوء الفهم من قبل الموظفين بأهمية الثقافة التنظيمية يؤثر على الهيكل التنظيمي والأداء في المنظمة. والتمكين الوظيفي يعتبر مفهوماً أوجدته المنافسة العالمية المحتمة والحاجة المستمرة للتحسين، وهو العمل على إشراك الموظفين وتمكينهم في المنظمة لزيادة الأداء، لذلك جاء في مفهوم الفكر الإداري أن التمكين هو التخلي عن النماذج والفلسفات التقليدية والتي من بينها "المدراء يفكرون والموظفون ينفذون، الموظفون الجيدون هم الذين يطبقون تماماً ما يقوله لهم مدراؤهم" [لطيفة:2015]، كما أعتبر التمكين أبعد من عملية إعطاء الموظف الصلاحية بل يشمل المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات ولا يمكن أن يتم التمكين دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده [واي:2010] والتي تتمثل في تكوين العلاقة والثقة بين الإدارة والموظفين ومشاركتهم في إتخاذ القرار مقابل تحمل المسؤولية وكسر الحدود الداخلية بينهم، أو كما يطلق عليه في الإدارة "هم مقابل نحن" [العتيبي:2004]. أما أداء الموظفين فله مكانة خاصة في أي منظمة بإعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة بها، فعندما يكون أداء المنظمة أداء متميز فإن المنظمة تكون أكثر إستقرار وأطول بقاء، وبدل هذا على أن الإهتمام بمستوى الأداء يكون بشكل عام من قبل إدارة المنظمة وقياداتها ومرؤوسيهها، وأداء الموظفين له إرتباط بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة وإن قدرة المنظمة لتخطي أي مرحلة من مراحل النمو تتوقف على مستويات الأداء بما [ناصر:2010]؛ لذلك يعتبر أداء الموظفين محصلة تفاعل مجموعة عوامل لتحقيق نتائج معينة وذلك بقيام الموظفين بمهام تتفق مع سياسات وظروف بيئة العمل [بجر وأبوسلطان:2013]. ونتيجةً لوجود أنماط ومستويات مختلفة لقياس عوامل الثقافة التنظيمية عن طريق بعض النماذج والأدوات وإختلاف الثقافة التنظيمية من وقت لآخر ومن منظمة إلى أخرى وداخل المنظمة نفسها [العريقي:2009]، وكذلك أصبح تمكين الموظفين موضوع واسع الإهتمام والنقاش فإختلفت عليه آراء وإتجاهات الباحثين في تحديد عوامله [بن جليغم:2015]، كما إن تحديد مستوى أداء الموظفين يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها [خويلدات:2014]؛ فإن هدف هذه الورقة العلمية: عرض أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للوصول إلى أدلة الصديق البنائي ودراسة الإرتباط بين المتغيرات (الكامنة) وبين عواملها (المؤشرات) التي تمثلها [البرق وآخرون:2013]، وذلك لنموذج متغير الثقافة التنظيمية والتمكين وأداء الموظفين.

2. الدراسات السابقة.

1.2. الثقافة التنظيمية.

تم دراسة متغير الثقافة التنظيمية من أكثر من باحث بعوامل مختلفة وبيان علاقتها بمتغيرات وفي بيئات متعددة فكانت من أهم نتائج دراسة [Sotirofski: 2014] أن الثقافة التنظيمية بعواملها: أسلوب القيادة، الهيكل التنظيمي، الإدارة، نمط الثقافة، لها تأثير كبير على تمكين الأكاديمين، ودراسة [بجلولي:2016] توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية بعواملها: تجنب المخاطرة، بعد الجماعية/الفردية، وبعد النفوذ الوظيفي، وبعد الذكورة/الأنونة، تؤثر على تبني المنظمات لمسؤولياتها الإجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة، ودراسة [دنيا:2014] بينت أن الثقافة التنظيمية تعتبر أحد العوامل المؤثرة والمحددة لنجاح أو فشل التغيير التنظيمي وذلك بالإعتماد على عامل العلاقات داخل المنظمة والإنجاز والإبداع والقيم التنظيمية؛ وتوصل [قاسم:2014] إلى أن هناك علاقة

عكسية متينة بين عوامل الثقافة التنظيمية (الإحتواء والترابط، الإتساق والتجانس، المناخ التنظيمي، والعامل الإنساني) للحد من مقاومة الموظفين للتغيير؛ كذلك أكدت دراسة [المين: 2017] على أن القيم التنظيمية الفعالة والقيادة الإدارية والتغيير الثقافي في ثقافة المنظمة لها دوراً إيجابياً في التغيير التنظيمي داخل المنظمة؛ أما دراسة [عليان: 2012] فقد بينت أن عوامل الثقافة التنظيمية: الأعراف، القيم، الفلسفة الإدارية، المعتقدات، التوقعات، لها علاقة عالية بالممارسات الإدارية، وكذلك أسلوب ونوعية الإدارة لتحديد المناخ المبتكر؛ كما إن دراسة [نورية ونبيلة: 2015] برهنت على أن الثقافة التنظيمية بعامل (القيم، المعتقدات، الأنماط السلوكية) تشجع وتدعم الإبداع في المنظمات، ودراسة [Hogan and Coote:2014] توصلت إلى أن هناك عوامل للثقافة التنظيمية تؤثر على الإبتكار داخل المنظمة وهي: الدافع إلى الإبتكار، الكفاءة المبتكرة، السلوك في الوضع المبتكر؛ أما [محمد: 2015] إستنتج أنه توجد علاقة إيجابية وقوية بين أداء الموظفين وبين عناصر الثقافة التنظيمية والتي عواملها: القيم السائدة، المعتقدات، المتغيرات الشخصية؛ كما أثبت [النسور: 2012] وجود أثر لعوامل الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) في تحسين أداء الموظفين؛ وتوصلت دراسة [المغربي: 2016] إلى أن عوامل الثقافة التنظيمية والمتمثلة في: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، لها تأثير على الأداء الوظيفي في المنظمات؛ وأظهرت دراسة [العجمي: 2017] أن الثقافة التنظيمية بعواملها: الثقة والتعاون والرؤية المشتركة وتأثير ممارسة الإدارة والمعايير الثقافية المشتركة، لديها مساهمة في رفع مستوى أداء الموظفين في المنظمة.

2.2. التمكين الوظيفي.

كذلك تم دراسة متغير التمكين من عدة باحثين بعوامل مختلفة وعلاقته بمتغيرات أخرى في بيئات متعددة فكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة [المصري: 2015] أن هناك عدة متطلبات واجبة للتمكين الوظيفي وهي: التفويض، المشاركة، العمل الجماعي، الثقة الإدارية، الإتصال الفعال، التدريب المستمر، وذلك من وجهة نظر الموظفين الإداريين؛ كما تفيد أهم نتائج دراسة [جوادى: 2015] أن تمكين الموظفين بعوامل: إمتلاك المعلومات وتوفرها، الإستقلالية وحرية التصرف، إمتلاك المعرفة، العمل الفرقي له علاقة بالتعليم التنظيمي؛ وأشارت دراسة [عبيد: 2015] إلى وجود علاقة إرتباطية قوية إيجابية بين إدارة المعرفة وبين تنمية القدرة على تمكين الموظفين في المنظمة؛ أما دراسة [Hasani:2016] إستنتجت وجود علاقة كبيرة بين إدارة المعرفة وتمكين الموظفين بالمنظمة؛ وأكد [Roozitalab and Majidi:2017] على أن دور الدعم التنظيمي وأسلوب القيادة، وتصميم الوظائف وإدارة المعرفة تعتبر من أحد العوامل الفعالة والمؤثرة على تحسين تمكين الموظفين بالمنظمة؛ وأظهرت دراسة [البليوي: 2008] أن هناك علاقة بين التمكين الوظيفي والأداء الوظيفي وذلك بعوامل التمكين المتمثلة في: تفويض السلطة، القدرة على الإختيار، التشريعات السائدة، نظام المكافآت؛ كما أثبت في دراسة [Wang and Haiyin:2010] إن تبني تمكين الموظفين في المنظمة مع العامل الثقافي، والعامل الإجتماعي، والعوامل التنظيمية، والتدريب، وربطه بالمكافآت له أثر كبير داخل المنظمة؛ وأشارت [سعيدة: 2014] إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين التمكين الوظيفي بعامل: وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة، الإنصاف والحيادية، الإعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الإتصالات الفعالة، البيئة الصحية، وبين الأداء الوظيفي؛ كذلك [العجمي: 2012] توصل إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين تمكين الموظفين بعوامل: فرق العمل، المشاركة في إتخاذ القرار، الثقة، وبين تحسين الأداء في المنظمة؛ كما إثبت [Negwaya et al:2014] وجود عوامل تؤثر على مستويات التمكين الوظيفي داخل المنظمة وهي: الإغتراب وإنعدام القدرة بين الموظفين في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، توفر الموارد، أساليب قيادة المديرين، أساليب الإتصال، نوعية التدريب والتطوير، عدم وجود تخطيط لتعاقب الموظفين وبرامج الإرشاد، إرتفاع معدل دوران الموظفين المؤهلين والمختصين؛ كذلك دراسة [سلامة: 2016] أثبت وجود أثر لعوامل التمكين (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب والتعليم، الإتصال الفعال، تحفيز الموظفين)

على السلوك الإبداعي للموظفين؛ كما بينت ذات الأثر دراسة [الزمالي:2013] بعوامل التمكين: تفويض السلطة، الإتصال، تدفق المعلومات؛ وأثبتت هذا دراسة [اللحياني:2015] والتي كانت بعوامل التمكين: تفويض الصلاحيات، التدريب والنمو المهني، الدافعية نحو العمل، الإستقلالية؛ ودراسة [محمدية:2016] أيضاً برهنت على هذا بعامل: تفويض السلطة، المشاركة في إتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، بناء الثقة.

3.2. أداء الموظفين.

بعض الباحثين يعزوا أسباب صعوبة تمييز وتحديد العوامل المؤثرة في أداء الموظفين إلى شدة تأثير بعض العوامل فبعضها يؤدي إلى رفع الأداء، والآخر يخفضه، كما إن للبعض منها تأثيراً مباشراً بينما للبعض الآخر تأثير غير مباشر، كذلك إن العوامل تختلف باختلاف المكان والزمان والعوامل الفيزيائية ومرحلة حياة الفرد [فاروق وعبدالحكيم:2013]؛ لذا ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء الموظفين فقد خلصت دراسة كل من [أبو الحطب:2009] و [عبدالكريم:2012] و [Iqbal et al:2013] إلى أن هناك أثر وعلاقة بين فعالية نظام تقييم الأداء ومستوى أداء الموظفين في المنظمة؛ وأن [John et al:2017] توصلوا إلى أن تقييم الأداء يمكن أن يؤثر على الأداء الوظيفي؛ وبينت دراسة [قريش:2014] إن عدم إطلاع الموظفين على تقدير أداءهم يجعلهم غير ملمين بأهمية تقييم الأداء لأنها تخضع لإعتبارات شخصية؛ كما أثبتت دراسة [Ehtesham et al:2011] أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء الموظفين وكذلك دراسة [صديقي:2013] برهنت على أن المشاركة في إتخاذ القرار وكذا الإلتزام واحترام الوقت والإبداع في المنظمة تؤثر تأثيراً واضحاً في أداء الموظفين؛ ومن العوامل المؤثر على أداء الموظفين هو عبء وضغوط العمل، حيث أثبت هذا الأثر في نتائج دراسة كل من [Shah et al:2011] ودراسة [Nyangahu and Bula:2015] ودراسة [إيمان وفائزة:2013] و[حسين:2013] وكذلك دراسة [محمد:2016]؛ كما أستنتج أن الإجهاد، والدافع، وبيئة العمل، وعبء العمل، كلها لديها أثر كبير على أداء الموظفين وكان هذا في دراسة [Munisamy:2013]؛ وقد خلصت دراسة [Chen:2011] ودراسة [العجمي:2012] في أهم نتائجها على أن تمكين الموظفين يساهم بشدة في تحسين الأداء لدى الموظفين في المنظمة؛ ودراسة [Tajuddin:2013] أشارت إلى وجود ارتباط كبير عندما يمكن الموظفون ويشعرون بالمشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة والتدريب والمكافآت فإن أداءهم سيتحسن كثيراً؛ كما خلصت دراسة [Sofijanovna and Chatleska:2013] إلى أن برامج مشاركة الموظفين وتمكينهم وإستخدام فرق الإدارة الذاتية لها علاقة مباشرة بأداء الموظفين بالمنظمة؛ أما دراسة [Sampe:2012] فقد أظهرت أن التعليم التنظيمي كذلك له علاقة وتأثير كبير على أداء الموظفين.

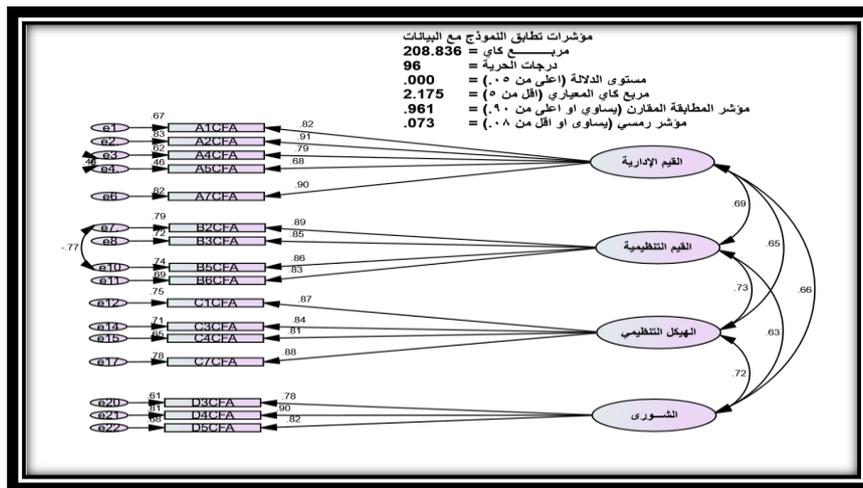
3. نظرة عامة على المتغيرات.

تم إيجاد متغيرات وعوامل هذه الدراسة بمراجعة وتطوير متغيرات وعوامل نماذج الدراسات السابقة ذات الصلة فكانت هذه دراسة [Tabouli:2016] ودراسة [أبوسمورة:2014] ودراسة [Al-Daba:2014] ودراسة [المتروك:2010]، حيث صممت ثلاثة متغيرات كل متغير بأربعة عوامل كتالي: متغير الثقافة التنظيمية: وشمل عامل (القيم التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، الشورى). متغير التمكين الوظيفي: وشمل عامل (السلطة، المشاركة، المسؤولية، وضوح الهدف)؛ ومتغير أداء الموظفين: وشمل عامل (كفاءة تخطيط الأعمال، كفاءة تنفيذ الأعمال، الإبداع، الجهد المبذول).

4. تحليل البيانات: التحليل العاملي التوكيدي لعوامل أداة الدراسة (CFA).

1.4. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية (CFA).

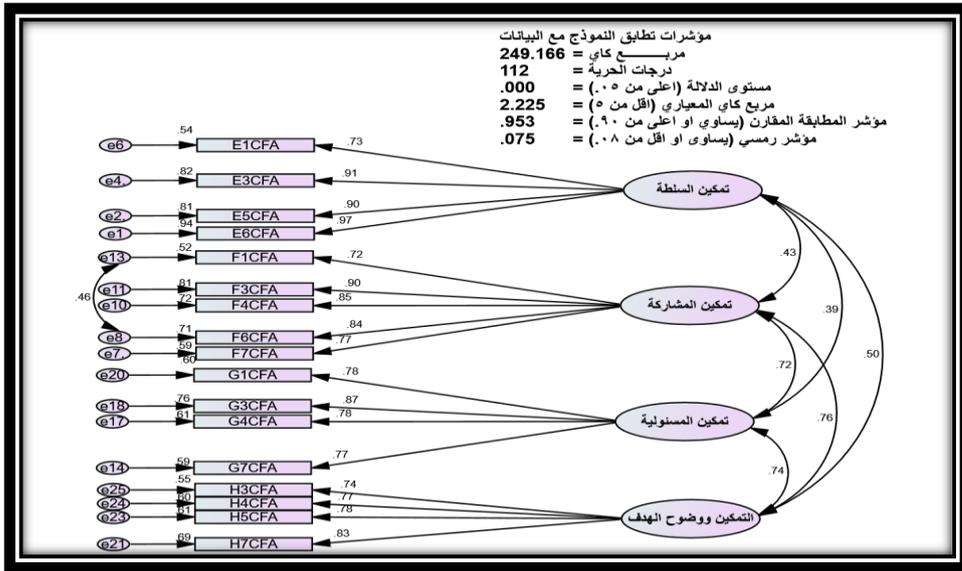
يتضح من الشكل رقم (1) بأن هناك تطابق لنموذج مقياس الثقافة التنظيمية مع بيانات الدراسة، لأن هناك تماثل أو تطابق بين نموذج مقياس الثقافة التنظيمية وبين بيانات الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمة مربع كاي التي كانت (208.836) ودرجة الحرية تساوي (96) ومستوى الدلالة المعنوية دالة إحصائياً ($P=0.000$) ومربع كاي المعياري (مربع كاي/ درجات الحرية) الذي كان (2.175) ولم يتجاوز المعيار الأساسي (5)، بالإضافة إلى ذلك كانت قيمة مؤشر التطابق المقارن لنموذج مقياس الثقافة التنظيمية (0.961) وكانت أكبر من (0.90)، وهذا يؤكد على أن هناك علاقات وإرتباطات بين فقرات المقياس وكذلك إرتباطات بين العوامل الكامنة (القيم الإدارية، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الشورى) في النموذج المقترح، كما تشير قيمة مؤشر رمسي أو (مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب) لنموذج مقياس الثقافة التنظيمية (0.073) وهي قيمة أصغر من المعيار المعتمد (0.080) وهذا يدل على أن مقياس الثقافة التنظيمية منتشر في مجتمع الدراسة المأخوذ منه العينة.



شكل رقم (1): التحليل العاملي التوكيدي (برنامج أموس) لنموذج مقياس الثقافة التنظيمية

2.4. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين (CFA).

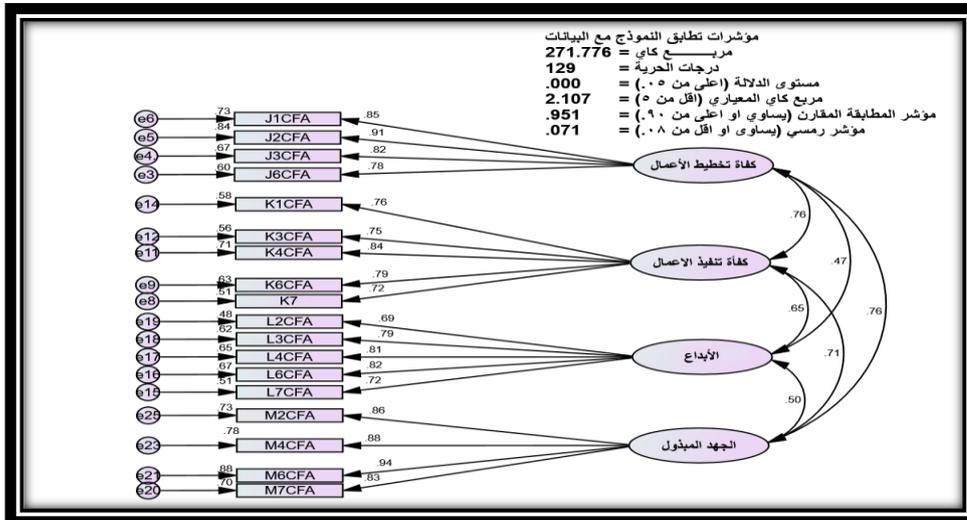
من خلال النظر إلى الشكل (2) فإنه يشير إلى وجود تطابق بين نموذج المقياس وبيانات الدراسة، حيث كانت قيمة مربع كاي (249.166) ودرجة الحرية تساوي (112) ومستوى الدلالة المعنوية دالة إحصائياً ($P=0.000$)، ومربع كاي المعياري (مربع كاي/ درجات الحرية) كان (2.225) ولم يتعدى المحك المعتمد (5)، كما كانت قيمة مؤشر التطابق المقارن لنموذج المقياس تساوي (0.953) وهي نسبة أكبر من قيمة المعيار المعتمد (0.90)، والتي تشير إلى أن هناك علاقات وإرتباطات بين فقرات المقياس وفي نفس الوقت إرتباطات بين العوامل الأربعة (تمكين السلطة، تمكين المشاركة، تمكين المسؤولية، التمكين ووضوح الهدف) في نموذج مقياس التمكين، بالإضافة إلى ذلك كانت قيمة مؤشر رمسي للنموذج أو مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب يساوي (0.075) وكان أصغر من المحك (0.080)، مما يؤكد على أن نموذج مقياس التمكين منتشر في مجتمع الدراسة.



الشكل رقم (2): التحليل العاملي التوكيدي (برنامج أموس) لنموذج مقياس التمكين

3.4 التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أداء الموظفين (CFA).

من الشكل (3) يتبين بأن هناك تماثل أو تطابق بين نموذج مقياس أداء الموظفين وبين بيانات الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمة مربع كاي التي كانت (271.776) ودرجة الحرية تساوي (129) ومستوى الدلالة المعنوية دالة إحصائياً ($P=0.000$) ومربع كاي المعياري (مربع كاي/ درجات الحرية) الذي كان (2.107) ولم يتجاوز المعيار الأساسي (5)، بالإضافة إلى ذلك كانت قيمة مؤشر التطابق المقارن لنموذج مقياس أداء الموظفين (0.951) وكانت أكبر من (0.90)، وهذا يشير ويؤكد على أن هناك علاقات وإرتباطات بين جميع العوامل الكامنة في نموذج مقياس أداء الموظفين (كفاءة تخطيط الأعمال، كفاءة تنفيذ الأعمال، الإبداع، الجهد المبذول)، كما أن قيمة مؤشر رمسي لنموذج مقياس أداء الموظفين أو مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب كان (0.071) وأصغر من المحك المعتمد (0.080) مما يؤكد على أن نموذج مقياس أداء الموظفين منتشر في مجتمع الدراسة والتي تم أخذ عينته منه.



الشكل رقم (3): التحليل العاملي التوكيدي (برنامج أموس) لنموذج مقياس أداء الموظفين.

5. مناقشة النتائج والأثر المتوقع للبحث.

1.5 مناقشة النتائج.

1.1.5. نتائج التحليل العاملي لمتغير الثقافة التنظيمية.

دلت نتائج التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis-CFA) أن إستبانة الثقافة التنظيمية تم تمثيلها بعدد أربعة عوامل رئيسية تمثلت في (القيم الإدارية، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الشورى)، كما تميزت بتوزيعها الطبيعي للعينة وكذلك بثبات عام تجاوز المعيار المحدد والذي بلغ (0.904) وهذا يشير إلى التناسق الداخلي لفقرات إستبانة الثقافة التنظيمية، فضلاً عن خلوها من الإرتباطات الداخلية العالية، حيث أنها لم تتجاوز (0.85) كما حددها [Brown:2006]؛ كما فسرت عوامله مانسبته 73.851% من المتغير الكامن؛ علاوة على ذلك فإن نتائج التحليل أكدت أن إستبانة الثقافة التنظيمية قد تميزت بأدلة الصديق التقاربي (Convergent Validity) بين المتغير الكامن وعوامله الأربعة (القيم الإدارية، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الشورى)، حيث دلت نتائج التحليل بأن هناك تطابق لنموذج مقياس الثقافة التنظيمية مع بيانات الدراسة، نظراً لمؤشرات التطابق التي لم تتجاوز المعيار المعتمد، وهذا يعني بأن هناك تماثل أو تطابق بين نموذج مقياس الثقافة التنظيمية وبين بيانات الدراسة، كما توصل التحليل إلى تحقيق نتائج الإرتباط الخاصة بصديق التمايز بين العوامل الرئيسية لمتغير الثقافة التنظيمية فقد كشف معيار فورنل-لاكر- بأن المتغير الكامن قد تميزت عوامله الأربعة بصديق التمايز حيث إن قيمة متوسط التباين المستخلص لكل عامل من عوامل الثقافة التنظيمية كانت أعلى من التباين المشترك (SV) بين جميع العوامل وهذا يشير إلى أن نموذج الثقافة حقق شرط معيار فورنل-لاكر- وإتصف بصديق التمايز بين عوامله الأربعة.

2.1.5 نتائج التحليل العاملي لمتغير التمكين الوظيفي.

كشف أيضاً التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis-CFA) أن إستبانة التمكين تم تمثيلها بعدد أربعة عوامل رئيسية تمثلت في (تمكين السلطة، تمكين المشاركة، تمكين المسؤولية، التمكين ووضوح الهدف)، إتصفت بتوزيعها الطبيعي للعينة وكذلك بثبات عام تجاوز المعيار المحدد والذي بلغ (0.906) وهذا يشير إلى التناسق الداخلي لفقرات إستبانة التمكين وعوامله الأربعة، فضلاً إلى خلوها من الإرتباطات الداخلية العالية، حيث أنها لم تتجاوز (0.85) كما حدده [Brown:2006]؛ كما فسرت عوامله مانسبته 68.232% من المتغير الكامن نفسه (التمكين)، كما كشفت نتائج التحليل أن إستبانة التمكين قد إتصفت بأدلة الصديق التقاربي (Convergent Validity) بين المتغير الكامن وعوامله الأربعة، وفيما يتعلق بصديق التمايز بين العوامل الرئيسية لمتغير التمكين فقد كشفت نتائج معيار فورنل-لاكر- بأن المتغير الكامن قد تميزت عوامله الأربعة بصديق التمايز حيث إن قيمة متوسط التباين المستخلص لكل عامل من عوامل التمكين كانت أعلى من التباين المشترك (SV) بين جميع العوامل وهذا يشير إلى أن نموذج التمكين حقق شرط معيار فورنل-لاكر- وإتصف بصديق التمايز بين عوامله الأربعة.

3.1.5 نتائج التحليل العاملي لمتغير أداء الموظفين.

حقق هذا المتغير جميع متطلبات التحليل العاملي التوكيدي وإتصفت نتائجها بالموضوعية والتناسق الداخلي، حيث تم تمثيل هذا المتغير بعدد أربعة عوامل رئيسية تمثلت في (كفاءة تنفيذ الأعمال، كفاءة تخطيط الأعمال، الإبداع، الجهد المبذول)، كما إتصف المتغير بالتوزيع الطبيعي للعينة وكذلك بثبات عام تجاوز المعيار المحدد والذي بلغ (0.915) وهذا يشير إلى التناسق الداخلي لفقرات إستبانة أداء الموظفين وعوامله الأربعة، فضلاً إلى خلوها من الإرتباطات الداخلية العالية، حيث أنها لم تتجاوز (0.85) كما حددها [Brown:2006]. كما وفسر هذا العامل مانسبته 69.006%، كما كشفت نتائج التحليل العاملي التوكيدي على أن إستبانة أداء الموظفين قد تميزت بأدلة الصديق التقاربي (Convergent Validity) بين المتغير الكامن وعوامله الأربعة، وفيما يتعلق بصديق التمايز بين العوامل الرئيسية لمتغير أداء الموظفين فقد كشفت نتائج معيار فورنل-لاكر- بأن المتغير الكامن قد تميزت عوامله الأربعة بصديق التمايز حيث إن قيمة متوسط التباين المستخلص لكل عامل من العوامل كانت أعلى من التباين المشترك

(SV) بين جميع العوامل وهذا يشير إلى أن نموذج أداء الموظفين قد حقق شرط معيار فورنال-لاكر- وإتصف بصدق التمايز بين عوامله الأربعة.

2.5. الأثر المتوقع للتحليل.

أثر تحليل العامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis-CFA) على مقياس الثقافة والتمكين وأداء الموظفين بأن أدى إلى تقليص من عدد فقرات تلك المتغيرات وتحديد العلاقة فيما بينها بطريقة علمية دقيقة ومقتصدة وكشف عن نمط العلاقة فيما بينها والتي تناسب مع بيئة الدراسة، وساعد على إيجاد نسبة الخطأ في الإجابات والتي غالباً ما تكون منتشرة في الدراسات الإنسانية، كذلك ساعد على فحص أدلة الصدق البنائي (Construct Validity) للمقياس وأشار إلى أي مدى تتقارب فقرات المتغير (البناء) مع بعضها البعض وتمثل المتغير نفسه وإلى أي مدى يختلف متغير عن متغير آخر أو عدم التشابه بين المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه؛ وهذا يتوقع أن يكون له أثر على الدراسات المستقبلية في هذا المجال عند أخذ هذه النتائج في الاعتبار.

6. التوصيات والصعوبات.

يقترح الباحث القيام بدراسات أخرى للتعرف على عوامل أخرى قد تؤثر على مقياس هذه المتغيرات مع إختلاق البيئة المحيطة، 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، فيمكن إنجاز هذه الصعوبات في عدة جوانب وأهمها الجانب التحليلي حيث جد الباحث صعوبة في عملية تحليل البيانات ومعالجتها مما أضطره إلى الإستعانة بدوي الخبرة في هذا المجال.

7. الخاتمة.

إن متابعة إدارة المنظمات لنتائج البحوث والرسائل العلمية والعمل بتوصياتها للإستفادة منها، هو دليل على الإدارة الواعية والقيادة الناجحة القادرة على الوصول بالمنظمات إلى أهدافها المخطط لها دون التعثر في السير في ظل التطور البيئي، فالثقافة التنظيمية تعد عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة فهي تحدد شخصية المنظمة ومدى النجاح الرئيس في تحقيق الأهداف، لذا يجب على المديرين أن يتفهموا عوامل الثقافة التنظيمية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه تلك المنظمات، والتمكين يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وضغوط المنافسة العالمية المرافقة لها، وهذا يُجِب التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمو الديموغرافي الأكثر إنفتاحاً ومرونة، وبهذا يصبح التعرف على عوامل تمكين الموظفين مطلباً أساسياً وحاسماً لجميع المنظمات في ظل الإتجاه لتطبيق الإدارة الحديثة وتبني ممارسات وسياسات تتلائم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة لتحقيق النجاح والتميز؛ وأداء الموظفين أصبح هو القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة وعنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات لأنه أساس وجود المنظمة من عدمه، لذلك تركز المنظمات جهودها بالإهتمام بعوامل الأداء للإرتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء موظفيها لتحقيق مستويات إنتاجية وخدمية عالية.

ملحق رقم (1): أداة المتغيرات.

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 الأول: القيم الإدارية	<p>الفقرة</p> <ul style="list-style-type: none"> - يعمل الموظفون كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف المنظمة؟. - تطوعات وطموحات الموظفون تتسق وتتماشى مع سياسات المنظمة؟. - تتسم علاقات الموظفين بالتواصل الاجتماعي ويقدر عالي من الإنسانية؟. - عادات وتقاليد الموظفين تتسجم مع ثقافة المنظمة؟. - تشجع المنظمة على العادات والتقاليد التي تساعد الموظفين على التعلم والإبداع والتحسين المستمر؟.
البعد الثاني: القيم التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> - تحتم الإدارة بالتقييم المستمر لأداء الموظفين ونتائج العمل؟. - تحفز الإدارة الموظفين عند قيامهم بالإبتكارات؟. - يوجد نظام واضح لمعالجة وحل مشاكل الموظفين في المنظمة؟. - تتعامل الإدارة مع الموظفين 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؟.
البعد الرابع: الشورى	<ul style="list-style-type: none"> - يطلب المدير من الموظفين الأفكار والمدخلات حول الخطط والمشاريع القادمة؟. - يفوض المدير المهام للموظفين من أجل تنفيذ أو إجراء أي عمل جديد بالمنظمة؟. - المدير غالباً ما يعمل مع الآخرين بروح جماعية في حل المشاكل التي تواجه الموظفين أثناء العمل؟.
المتغير الثاني	المتغير الوسطي (التمكين الوظيفي) ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية لقياسه
البعد الأول: تمكين السلطة	<ul style="list-style-type: none"> - للموظفين درجة عالية من السلطة والصلاحيات لإتمام العمل؟. - يتغير مقدار السلطة والصلاحيات الممنوحة للموظف من وقت لآخر حسب حاجة العمل والظروف المنافسة؟. - يتوفر لدى الموظفين التأهيل والمواد والمعدات التي يحتاجونها لإنجاز العمل؟. - تثق إدارة المنظمة في قدرات وخبرات الموظفين لأداء المهام الموكلة إليهم؟.
البعد الثاني: تمكين المشاركة	<ul style="list-style-type: none"> - المعلومات متاحة ومتبادلة بين المسؤولين والموظفين في المنظمة؟. - يعطى الموظفون حرية المشاركة بالقرارات المتعلقة بالعمل؟. - يشارك الموظفون بأراء ومقترحات يكون لها أثر على سير العمل؟. - تساعد المشاركة في إيجاد علاقات إيجابية بين الموظفين في المنظمة؟. - يشارك الموظفون بالمنظمة فيما بينهم في تحمل المسؤولية المسندة إليهم وتزيد من كفاءتهم العملية؟.
البعد الثالث: تمكين المسؤولية	<ul style="list-style-type: none"> - يشعر الموظف بكامل المسؤولية بأهمية الدور الذي يقوم به في المنظمة؟. - يهتم الموظف كثيراً بعمله كونه مسائلاً عنه؟. - تؤدي المسؤولية إلى تعزيز دافع الإبداع لدى الموظف؟. - يثق الموظفون في القرارات المتخذة من قبل المنظمة؟.

	<p>البعد الرابع: المتكمن ووضوح الهدف</p> <ul style="list-style-type: none"> - يمتلك الموظف رؤية واضحة عن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟. - تقوم المنظمة بتحديد مهام ومسؤوليات كل إدارة وقسم بدقة ووضوح؟. - أهداف ورؤية المنظمة واضحة بالنسبة للموظفين؟. - يتفق معظم الموظفين في آراءهم وإتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة؟.
	<p>المتغير الثالث</p> <p>المتغير التابع (أداء الموظفين) ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية لقياسه</p>
	<p>البعد الأول: كفاءة تخطيط الأعمال</p> <ul style="list-style-type: none"> - المهارة المهنية والمعرفة الفنية مطلوبة لتنفيذ الأعمال بكفاءة؟. - الجدية وتحمل المسؤولية يسهمان في تنفيذ الأعمال بكفاءة؟. - يتم تنفيذ الأعمال وفقاً لسياسات وأجراءات محددة؟. - المهام المنجزة أثناء العمل تجعلك تشعر بالرضا على ما تقوم به؟.
	<p>البعد الثاني: كفاءة تنفيذ الأعمال</p> <ul style="list-style-type: none"> - التخطيط يجعل الأعمال تنتهي حسب الجدول الزمني المخطط لها؟. - التخطيط قبل البدء في تنفيذ الأعمال يعطي شعوراً بالراحة؟. - التخطيط المسبق يساهم في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها؟. - التخطيط المسبق يزيد من القدرة على التركيز لإنجاز الأعمال الموكلة؟. - تساعد نظم المعلومات على التخطيط الجيد لتنفيذ الأعمال الموكلة؟.
	<p>البعد الثالث: الأبداع</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإبتعاد عن تكرار مايفعله الآخريين في العمل؟. - تكرار الإجراءات في إنجاز الأعمال يجعل من العمل روتيني وممل؟. - لمواجهة مشاكل العمل لابد من طرح الأفكار وإيجاد الحلول السريعة؟. - التعبير عن الأفكار بحرية يساعد على ولادة الأفكار الجديدة؟. - إحداث التغيير في أساليب العمل كل فترة يجعل من العمل ممتع وحيوي؟.
	<p>البعد الرابع: الجهد المبذول</p> <ul style="list-style-type: none"> - إمكانية العمل بعد الدوام الرسمي من أجل سرعة الإنجاز؟. - تحرص الإدارة على تقديم مزايا إضافية للتحفيز لبذل المزيد من الجهد؟. - الشعور بالفخر والإعتزاز بالعمل يمثل دافعاً لبذل مزيد من الجهد؟. - المرتب يتلاءم والجهد المبذول؟.

المراجع العربية والأجنبية.

- البرق. عباس وآخرون. دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج أموس. الأردن. إثراء للنشر والتوزيع. 2013.

- Brown, T. A. "Confirmatory factor analysis for applied research". New York: Guilford Press. book, first Edition,p:166. 2006.

البحوث والمجلات العربية والأجنبية:

- أبو الخطب. موسى محمد. فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين. حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية. لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين. الجامعة الإسلامية بغزة. كلية التجارة. 2009.

- أبو سمرة. 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.

- البلوي. محمد سليمان. التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه. بالمملكة العر- الزاملي. يوسف إسماعيل سليمان. التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرية مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة. لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية. فلسطين. الجامعة الإسلامية بغزة. كلية التربية. 2013.

- العتيبي. سعد بن مرزوق. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز. شرم الشيخ. جمهورية مصر. 2004.

- 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.

- العريقي. منصور محمد. الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد الخامس. العدد:2. 2009.

- الكمالي. عبدالله عبدالقادر وآخرون. الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر. لنيل درجة الدكتوراة في الفلسفة في التربية. مجلة العلوم التربوية. المجلد:الأول. العدد:3. يوليو: 2014.

- اللحيان. بسام حميد أحمد. التمكين ودوره في تحسين عملية الإتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من - بحر. يوسف عبد عطية وأبوسلطان. مياسة سعيد محمد. الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية. كلية التجارة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. العدد:5. 2013.
- المتروك. شروق عبدالمحسن. 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.
- المصري. شادي حمدان عطية. متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين. جامعة الأزهر بغزة. كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية. 2015.
- المغربي. محمد بشير. أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي في المصارف السودانية. دراسة دكتوراة. السودان، جامعة الزعيم الأزهرى. كلية الدراسات العليا. 2016.
- النسور. مروان محمد. دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. الأردن. جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية. العدد:2. يونيو. 2012. ص ص 187 - 210.
- بدح. أحمد محمد. القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجمع الخاصة في الأردن. جامعة البلقاء التطبيقية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. جامعة الإمارات المتحدة. العدد:34. 2013.
- بن جلغيم. عبدالله بن سعد. واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والإغتراب الوظيفي لدى العاملين بجوازات الرياض. لنيل درجة الدكتوراة في العلوم الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية العلوم الإجتماعية والإدارية. 2015.
- بهلولي. سارة. تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية. دراسة حالة بعض المؤسسات. لنيل درجة الدكتوراة في إدارة أعمال المؤسسات. الجزائر. جامعة فرحات عباس سطيف1. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2016.
- جوادي. بلقاسم. التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين. دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية الأغواط. لنيل درجة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية. 2015.
- خويلدات. إيمان. أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية. دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC) بورقلة. لنيل الماجستير في الإقتصاد والتسيير البترولي. الجزائر. جامعة قاصدي مرباح. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2014.

- دنيا. بوزيب. الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي. دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر. لنيل درجة الماجستير. جامعة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2014.
- 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.
- سلامة. سلامة "محمد وليد" سالم. أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. المجلد: 2. العدد: 6. 2016.
- صدّيقي. أمينة. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة. لنيل درجة الماجستير في التسيير. الجزائر. جامعة قاصدي مرباح. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2013.
- عبدالكريم. بوبرطخ. دراسة فعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية. لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير. الجزائر. جامعة منتوري. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2012.
- عبيد. معمر عقيل. دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة. دراسة في جامعة واسط. 2015.
- عليان. ديمة عبد علي. الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينها من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة". لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية. فلسطين. جامعة النجاح الوطنية في نابلس. 2012.
- فاروق. جهلان وعبدالحكيم. حمائي. أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين. دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة. لنيل الليسانس في إدارة الأعمال. الجزائر. جامعة قاصدي مرباح. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2013.
- قاسم. سامر. دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير. دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية. ورقة علمية. مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد: السادس والثلاثون. العدد: 5. 2014.
- قريش. أميرة مالك أحمد. تقويم أداء العاملين في المؤسسات العامة. دراسة حالة المؤسسة الفرعية للحفريات. لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الجزيرة. كلية الاقتصاد والتنمية الريفية. 2014.
- لطيفة. برني. أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة. لنيل درجة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خضير. بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2015.

- ملين. هيشور محمد. ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة بالجزائر. دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف. لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الموارد البشرية. الجزائر. جامعة محمد ملين دباغين. سطيف2. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. 2017.
- محمد. إبراهيم عبدالقادر. قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية. دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (اورانج). لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. الأردن. جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال. 2015.
- محمدية. عمر جهاد عبدالرحيم. أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. دراسة حالة. لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال. 2016.
- ناصر. حسن محمود حسن. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين. الجامعة الإسلامية بغزة. كلية التجارة. 2010.
- نورية. بوعلام ونبيلة. سفير. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع. دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بو عرييج. لنيل درجة الماجستير. جامعة أكلي محمد أولحاج. البويرة. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2015.
- والي. عدنان ماشي. تمكين الموظفين. لنيل درجة الماجستير. الجامعة الأردنية. 2010.

- 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.
- Chen. Cok Booi. A study on the impact of empowerment on the performance of employees in the automotive industry in Malaysia. fulfilment of the requirements of the Master's degree in Human Resource Management Center for Postgraduate Studies. Open University Malaysia. 2011.
- Ehtesham. Ul Mujeeb et al. Relationship between organizational culture and performance management practices. Case of University of Pakistan. Competitiveness Magazine Issue 4/2011.
- Hasani. Kaveh and Sheikhesmaeili. Saman. Knowledge management and employee empowerment. A study of higher education institutions. Kybernetes Vol. 45 No. 2, (2016) pp. 337-355 © Emerald Group Publishing Limited.
- Hogan. Suellen J. and Coote. Leonard V. Organizational culture, innovation, and performance. A test of Schein's model. The University of Queensland, Brisbane, Queensland 4072, Australia. Journal of Business Research 67 (2014) 1609-1621.
- Iqbal. Anam et al. Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan. Middle-East Journal of Scientific Research 17 (9): 1200 -1208. (2013) ISSN 1990-9233.
- John. Micah Damilola et al. Performance Appraisal in Organisation: Building Competent Employees. Asian Journal of Current Research 2(3): 89-94, 2017 ISSN: 2456-804X. Received: 1st July 2017 Accepted: 20th July 2017 Published: 12th October 2017.
- Morant. Beilin Casas. Organizational culture: What is the knowledge of the employees? Case: Jamones Juan Gargalo (Spain) Limited Bachelor Thesis. Turku University of Applied Sciences. 2017.
- Munisamy. Sarasvathy. Identify the factors that affect the functionality of Plum Plantation employees. fulfilment of the requirements of a bachelor's degree in psychology. Faculty of Applied Social Sciences. Open University Malaysia. 2013.

- Negwaya, Edward et al. An Investigation of Factors Influencing Levels of Employee Empowerment in a Government Training Institution. The Case of Management Training Bureau. Bindura University of Science Education. Zimbabwe. Journal of International Review of Management and Business Research. Vol. 3 Issue.1. March 2014.
- Nyangahu, Kinyita Pauline and Bula, Hannah Orwa. Relationship between Work Stress and Performance of Employees: A Case Study of Transit Hotel in Nairobi City County. Kenyatta University. Archives of Business Research(ABR). Vol.3. No.6. Publication Date: Dec. 25, 2015.
- Roozitalab, Arvin and Majidi.Maryam. Factors Affecting On Improvement Employee Empowerment.Case Study: Saipa Corporation.Iran. Islamic Azad University. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship. International Review (2017 No.1-2).
- Sampe, Ferdinandus. The impact of organizational learning on performance in Indonesian SMEs. Satisfying the requirement of obtaining of doctor of Philosophy. Southern Cross University. Yazmour. New South Wales. Sco Bosens Schöchul. December. 2012.
- Shah, Syed Munir Ahmed et al. The Impact of Organizational Culture on the Employees Job Satisfaction. A Study of Faculty Members of Public Sector Universities of Pakistan. Journal of Contemporary Research in Business Vol, 3.No,8. December. 2011.
- Sofijanova .E. and Chatleska.V. Employee Involvement and Organizational Performance: Evidence From The Manufacturing Sector in Republic of MACEDONIA. Trakia Journal of Sciences, Vol. 11, Suppl. 1, pp 31-36, 2013 Copyright © 2013 Trakia University Available online at: <http://www.uni-sz.bg> ISSN 1313-7069 (print). ISSN 1313-3551 (online).
- 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.

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