

العلاقة بين الثقافة المنظمة وتمكين العاملين
دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بأمانة
العاصمة- صنعاء

أ.م.د. نوري عبدالودود الجناعي

م. عمرو محمد صالح علي
جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية-
كلية العلوم الادارية

المستخلص

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين الثقافة المنظمة وتمكين العاملين في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في سبعة مستشفيات أهلية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة البالغة (327) و تم توزيع (375) إستبانة من أجل رفع نسبة الاستعادة والمعاد منها (256) وكانت الصالحة للتحليل (241) وقد إستخدامت العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات والفرضيات ، كانت أهم النتائج:

1. وجود علاقة إيجابية معنوية بين الثقافة المنظمة وتمكين العاملين.
2. وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الثقافة المنظمة وتمكين العاملين فيما عدا بعد القوة والسيطرة.

الكلمات المفتاحية:- الثقافة المنظمة، تمكين العاملين، المستشفيات الأهلية

Abstract

The study has aimed at revealing the relationship between organizational culture and empowering workers in the private hospitals in Sana'a, Yemen. The study population was selected from the staff of seven hospitals. The study relied on the analytical descriptive approach and questionnaire is used as a main tool for collecting data from the sample (327) A total of 375 questionnaires were distributed in order to increase the response rate (256) questionnaires were valid for analysis. 241A Number of statistical methods were used to achieve the study objectives. After analyzing the data and hypotheses, the finding were as follows:

.There is a significant positive relationship between organizational culture and empowerment of workers.

.There is existence of a positive relationship between the dimensions of organizational culture and the empowerment of workers in power distance.

Keywords: - organizational culture, empowering workers, private hospitals

المقدمة

قد يكون التغيير هو الثابت الوحيد، لذلك تسعى كافة المنظمات لتوفير الموارد المادية والبشرية من أجل النجاح في التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية، ومن العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق ذلك الثقافة التنظيمية المتينة القابلة للتطوير . لانه مع الثبات الظاهري للثقافة التنظيمية إلا أنها تتأثر بالتغيير الحاصل ويظهر ذلك بتغير الأفكار والسلوكيات التي يحملها الافراد طوال وجودهم داخل المنظمة (برحومة والزهران، 2012) .

وطبيعة الثقافة هذه تمكن المنظمة من إحداث تغييرات جوهرية في الاساليب الادارية المتبعة ومنها على سبيل المثال التوجه نحو اللامركزية بمجالاتها المختلفة من خلال تمكين العاملين الامر الذي يحقق تنمية مهارات العنصر البشري القادر على إستشراف المستقبل بمتغيراته وتحقيق الاستجابة اللازمة مع المستجدات الطارئة .

و الثقافة التنظيمية تلعب دوراً رئيسياً في جميع المستويات و الانشطة الادارية، و تسهم في إيجاد المناخ التنظيمي الذي يحقق نجاح الاجراءات والتغييرات التي تحدثها الادارة كالتوجه نحو تمكين العاملين الذي يحتاج لثقافة تنظيمية تنثق بالافراد وتعمل على تطوير قدراتهم ولا تسعى الى تركيز الصلاحيات في فرد واحد .

وبما أن القطاع الصحي من أهم القطاعات الحيوية لكل بلد، بل وأحد أهم المؤشرات التي تقيس معدلات التنمية في دول العالم ، ولان المستشفيات الاهلية تمثل أحد عناصر القطاع الصحي والتي لايمكن أن تتطور وتواجه التحديات الراهنة التي تمر بها البلاد بشكل عام والقطاع الصحي بشكل خاص، الا من خلال العمل على أحداث تغييرات جوهرية في البنية الادارية وتعزيز الثقافة الداعمة لتمكين العاملين ومع أن بعض الدراسات تتناول التمكين الاداري كثقافة فقد جاءت هذه الدراسة لتكشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين ومن أجل ذلك فقد وضعت خطة الدراسة في أربعة محاور خصص الاول لمنهجية الدراسة والدراسات السابقة و الثاني للاطار النظري و الثالث لوصف وتحليل النتائج و الرابع للاستنتاجات والتوصيات

منهجية الدراسة والدراسات السابقة

أولاً:- منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة

الثقافة المنظمة إحدى الموارد المعنوية ذات القوة الفاعله والدور المؤثر في تحقيق الاستراتيجيات فكلما توافقت الثقافة المنظمة مع تطلعات وإستراتيجية المنظمة كلما كانت توجهات وتطلعات العاملين بما يخدم تحقيق تلك الاستراتيجيات، ولأن المنظمات بما فيها المستشفيات بحاجة الى تحقيق التكيف اللازم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية و تقليص الفجوة بين تطلعات المنظمة وواقعها من خلال محاولة إيجاد بيئة مساندة وداعمة لتمكين العاملين الذي يعد من وسائل زيادة مساحة الحرية للعاملين والقدرة على تحمل المسؤولية الى جانب تعزيز ثقة كل من الرؤساء والمرؤسين فيما بينهم.

ولأن الثقافة المنظمة بمثابة المحرك للسلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة ومجالات التغيير المختلفة تتأثر بهذا السلوك بشكل أو بآخر وتمكين العاملين يمثل مجال من تلك المجالات التي تتأثر بالثقافة وليس مستقل بذاته

وبما أن أغلب الخدمات الصحية سواء كانت الطبية المباشرة أو المساعدة وحتى الادارية تقدم عن طريق العنصر البشري لذلك حتى تحصل المستشفيات الاهلية باعتبارها أحد مكونات القطاع الصحي على المنافع المرجوة التي تمكنها من التعامل مع التحديات التي يواجهها القطاع الصحي نظر لما تمر به البلاد يجب ان تدرك ماهية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين الاداري

تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية في المستشفيات الاهلية مجال الدراسة.
2. مامستوى تمكين العاملين في المستشفيات الاهلية مجال الدراسة
3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين في المستشفيات الاهلية مجال الدراسة
4. مامستوي أثر الثقافة المنظمة في تمكين العاملين وابعاده

أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى الثقافة المنظمة في المستشفيات الاهلية محل الدراسة
2. التعرف على مستوى تمكين العاملين في المستشفيات الاهلية محل الدراسة
3. التعرف على علاقة أبعاد الثقافة المنظمة وتمكين العاملين في المستشفيات الاهلية محل الدراسة

4. التعرف على أثر الثقافة المنظمة في تمكين العاملين

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في الآتي:

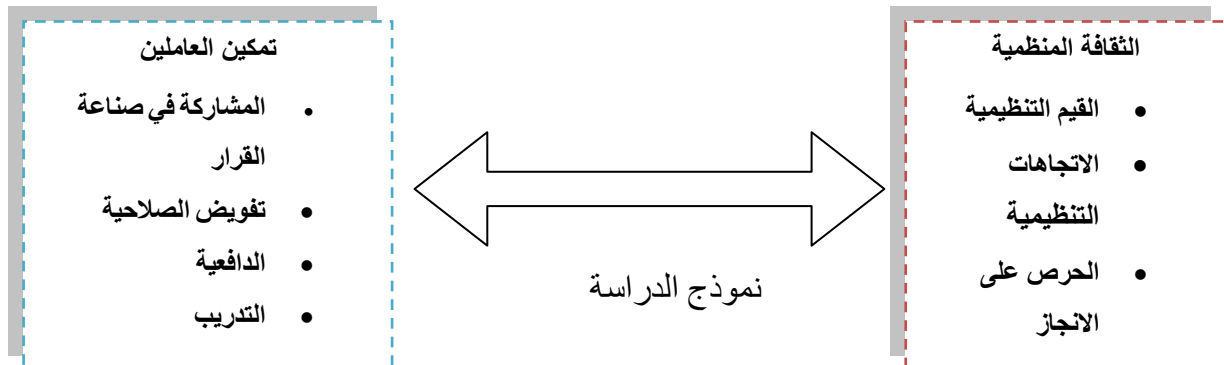
- أ- تتبع أهمية الدراسة من الاهداف التي تسعى للإجابة عليها ومن أهمية التعرف على العلاقة بين الثقافة المنظمة وتمكين العاملين
- ب- تحديد أبعاد داخلية تتصف بالموضوعية للثقافة المنظمة وتمكين العاملين تتوافق مع البيئة المحلية التي تعمل فيها المنظمات من حيث أدراك و وضوح المصطلح من قبل المستهدفين
- ج- التعرف على واقع الثقافة المنظمة وتمكين العاملين في المستشفيات الاهلية محل الدراسة كأحد القطاعات الحيوية في البلد.
- د- إدراك المستشفيات الاهلية للعلاقة بين الثقافة المنظمة و تمكين العاملين ودورها في تحقيق أهدافها وقدرتها على مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية
- هـ- أهمية ميدان الدراسة التي أجريت في عدد من المستشفيات الاهلية الكبيرة بأمانة العاصمة وهي من أهم مكونات القطاع الصحي في اليمن نظرا لحجم وأهمية الخدمات التي تقدمها.

نموذج الدراسة

يتمثل النموذج المعرفي للدراسة

بـ **المتغير المستقل الثقافة المنظمة (القيم التنظيمية ، الاتجاهات التنظيمية ، الانجاز والقوة والسيطرة)** وتم اعتماد أكثر من نموذج سابق على سبيل المثال (الطيبي ، 2016، حويحي، 2015، الرشدي، 2013، عبدالالة، 2006،)

و **المتغير التابع تمكين العاملين (المشاركة في صناعة القرار، تفويض الصلاحية ، الدافعية ، التدريب)** ومن الدراسات التي تم الرجوع اليها (محمديه، 2016، ال فيحان والعامري، 2016، لطيف وعبد الجبار ، 2015، أبوعليم، 2014، خليل ، 2012، الماضي والنصيرات ، 2011، راضي، 2010،



فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة المنظمة و تمكين العاملين في المستشفيات الاهلية محل الدراسة، ويتفرع منها الفرضيات الاتية :-

الفرضية الفرعية الاولى:- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية تمكين العاملين في المستشفيات الاهلية محل الدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة معنوية الاتجاهات التنظيمية و تمكين العاملين في المستشفيات الاهلية محل الدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة هناك علاقة ذات دلالة معنوية للحرص على الانجاز و تمكين العاملين في المستشفيات الاهلية محل الدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين القوة والسيطرة و تمكين العاملين في المستشفيات الاهلية محل الدراسة

الفرضية الفرعية الخامسة :- هناك أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بأبعادة

التعريفات الاجرائية

الثقافة المنظمة: إطار معرفي وسلوكي له تأثير إيجابي أو سلبي على المنظمة بشكل عام والموظفين بشكل خاص، ويتضمن أربعة أبعاد (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الإنجاز، والقوة والسيطرة)

تمكين العاملين: إعادة تشكيل الادوار القيادية داخل المنظمات بالشكل الذي يعطي مساحة أكبر من الصلاحية والمسئولية للعاملين في إنجاز مهامهم من خلال (المشاركة في صناعة القرار، تفويض الصلاحيات والدافعية والتدريب)

حدود الدراسة

الحدود المكانية: عدد من المستشفيات الاهلية - في أمانة العاصمة صنعاء - الجمهورية اليمنية

الحدود الموضوعية :- الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين.

منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة وصفية تحليلية، لأنها تعرض مستويات الثقافة المنظمة وتمكين العاملين ، في عدد من المستشفيات الاهلية بأمانة العاصمة كما هي في الواقع بحسب إجابة عينة الدراسة . وتحليلية لاستخدامها أساليب إحصائية للتعرف على العلاقة بين الثقافة المنظمة وتمكين العاملين وكذلك العلاقة بين أبعاد الثقافة المنظمة وتمكين العاملين في المستشفيات الاهلية محل الدراسة بأمانة العاصمة صنعاء.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عدد من المستشفيات الاهلية بأمانة العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية كما في جدول

جدول (1) المستشفيات الاهلية مجتمع البحث

م	المستشفيات	عدد العاملين
	مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا	885
	مستشفى ازال	270
	مستشفى اليمني الالمني	300
	المستشفى الالمني الحديث	250
	المستشفى الاهلي	100
	المستشفى الاستشاري	90
	مستشفى الدكتور عبد القادر المتوكل	300
	الإجمالي	2195

المصدر: إتحاد المستشفيات الخاصة والزيرة الميدانية

بالرغم من زيارة كل من وزارة الصحة ومكتب الصحة بالأمانة و المؤسسة العامة للتأمينات لم تتوفر المعلومات الدقيقة والحديثة التي تحدد عدد المستشفيات وحجمها من حيث عدد العاملين ،ولذلك تمت الاستعانة بالجهات الاعتبارية الخاصة ومنها إتحاد المستشفيات الاهلية والذي حدد المستشفيات المذكور أعلاه بحسب عدد الاسرة وبعد ها تمت عملية النزول الميداني لمعرفة عدد العاملين والحصول على الإذن بتوزيع الاستبانة و تم تحديد المجتمع المتاح (2195) موظفاً وموظفه بينما إعتذر كل من المستشفى السعودي الالمني ومستشفى ابن سينا و أستثنى مستشفى النخبة لعدم تحقق الشروط المطلوبة بلغ حجم العينة (327) موظفاً من المستشفيات السبع إستناداً الى الجدول الاحصائي

(Krejcie & Morgan, 1970) وإستخدمت العينة الطبقية العشوائية لأن مجتمع الدراسة يتكون من عدد من الوظائف المختلفة (إدارية ،طبية... والمستويات الإدارية عليا وسطي تنفيذية إضافة الى اختلاف النوع الاجتماعي وقد وتم توزيع (375) استبانة من أجل رفع نسبة الاستعادة، استرجع منها(256) استبانة

بنسبة (68%) من العدد الموزع ونسبة (78%) من حجم العينة وبعد فحص الاستبيانات استبعد منها (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هي (241) بنسبة (74%) من حجم العينة كما هو موضح في الجدول رقم (2)

جدول (2) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي

م	اسم المستشفى	الموزع	المسترجع	الصالح	نسبة العينة حسب الصالح للتحليل
1	مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا	100	75	67	28%
2	المستشفى اليمنى الالمانى	60	33	33	14%
3	المستشفى الالمانى الحديث	50	40	38	16%
4	مستشفى عبد القادر المتوكل	50	28	25	10%
5	مستشفى أزال	50	30	28	11%
6	المستشفى الاهلى	35	29	29	12%
7	المستشفى الاستشارى	30	21	21	9%
	المجموع	375	256	241	100%

أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات هما:

أ- المصدر الاولى :- تجمع المعلومات عن طريق الاستبانة ،التي تم تطويرها بالرجوع إلى الدراسات السابقة والإطار النظري ذو الصلة ، وتم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على عدد من المحكمين ضمن التخصص ، للتأكد من أن فقراتها واضحة وانها صالحة لقياس ما صممت لقياسه ، وقد إعتمدت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي، حيث أعطي (موافق بشدة) خمس درجات و (موافق) أربع درجات و (محايد) ثلاث درجات و (غير موافق) درجتان و (غير موافق بشدة) درجة واحدة

ب- المصدر الثانوي :- وتشمل دراسات وأبحاثاً سابقة وكتباً و مراجع علمية و دوريات وبعض مواقع الإنترنت.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS21) للإجابة عن أسئلة الدراسة وأختبار فرضياتها. وكانت الأساليب الإحصائية المستخدمة كما يأتي:-

1. إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية

آراء المجتمع

2. معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) لمعرفة العلاقة بين الثقافة والتمكين

3. التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للعينة

4. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح حسب أوزان مقياس ليكارت الخماسي) لمعرفة متوسط آراء

مجتمع الدراسة، الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط

5. درجة الثقة 95% لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، مع الاعتماد على نسبة الخطأ المسموح به

(5%).

صدق أداة الدراسة وثباتها

أ- الصدق الظاهري:

تم عرض هذه الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس متخصصين في إدارة الأعمال وقد تم إجراء التعديل والحذف في ضوء المقترحات المقدمة ، وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية

ب- ثبات أداة الدراسة:

لمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات ومصادقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرو نباخ (ألفا) وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة فيه كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3) نتائج اختبار كرو نباخ (ألفا) لثبات الاستبانة

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية Alpha ^{1/2}
الثقافة التنظيمية	20	79.7%	89.3%
التمكين الاداري	17	90.5%	95.1%

يتضح من الجدول (3) أن نسبة الثبات تراوحت بين (79.7%) للثقافة التنظيمية كحد أدنى و(90.5%) لتمكين العاملين كحد أعلى، وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا في الجدول أعلاه على تمتع الاستبانة بصورة عامة بمعامل ثبات جيد، وتراوحت درجة المصادقية لإجابات العينة ما بين (89.3%) و(95.1%) وهذا يعني أن درجة مصادقية الإجابات مرتفعة ، وأن هناك تجانساً في الاستجابة على الاستبانة وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الذي تم سحب العينة منه.

جدول (4) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) للمتغيرات الفرعية في أداة الدراسة

محاور الدراسة	عدد	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية Alpha ^{1/2}
---------------	-----	-------------------	-------------------------------------

الفقرات			
5	%72.7	%85.3	القيم التنظيمية
5	%74.8	%86.5	الاتجاهات التنظيمية
5	%81.0	%90.0	الانجاز
5	%78,1	%88.4	القوة والسيطرة
5	%81.9	%90.5	المشاركة في صناعة القرار
4	%80.6	%89.8	تفويض الصلاحيات
4	%81.8	%90.4	الدافعية
4	%75.6	%87.1	التدريب والتعليم

ثانياً:- الدراسات السابقة

1- دراسة (حسوني، 2012) تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم دراسة تطبيقية في الشركات العامة للصناعات المطاطية الديوانية

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ثقافة التمكين في منظمات التعلم وتم جمع البيانات من استبانة تكونت من جزئين الأول يتعلق بثقافة التمكين والثاني بمنظمات التعلم وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة التمكين في منظمات التعلم

2- دراسة (زاهر، 2012) أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي من خلال أبعاد وضوح الغرض ، الاتصال الفعال، العدالة ،الاعتراف والتقدير والعمل الجماعي في تمكين العاملين واعتمد الباحث على توزيع الاستبانة وخلصت الدراسة الى أن هناك تأثيراً إيجابياً لابعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الرغم من تفاوت التأثير بين الجيد والمتوسط

3- دراسة (المعايطة وملحم، 2013)"أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنظيم سوق العمل في مملكة البحرين دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة الى تحديد أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة سوق العمل في مملكة البحرين ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على (75) من أفراد المجتمع البالغ عدده (161) وكان عدد الصالح للتحليل (60) استبانة وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة الى وجود أثر دال إحصائياً لابعاد الثقافة المؤسسية مجتمعه والتمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة سوق العمل وأن بعد إدارة المهمة كان أكثر الابعاد تأثير تلاه كل من أسلوب الإدارة، بيئة العمل، العلاقات الإنسانية على التوالي ،كما توصلت الدراسة الى وجود أختلافات دالة إحصائياً في تصور العاملين للثقافة المنظمة تبعاً للمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وشمولهم الخدمة

وكذلك وجود إختلافات دالة إحصائية في تصور العاملين للتمكين الوظيفي تبعا (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي وشمولهم الخدمة).

-4Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized (Nigar& Alper,2010)

Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment

تحلل هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية والتمكين على القدرة على الابتكار تم تطبيق التحليلات الفردية وعلى المستوى المؤسسي حيث جمعت البيانات من 743 موظفا من 93 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم. بالنسبة للمؤسسات المتوسطة الحجم على المستوى الفردي أشارت النتائج إلى أن التجنب الجماعي وعدم اليقين يوثران بشكل إيجابي بالتمكين، في حين أن مسافة السلطة تؤثر سلبا في التمكين. وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة الحجم، تشير النتائج إلى أن كلا من القوة و تجنب عدم التيقن ترتبط بكل من التمكين والقدرة على الابتكار على المستوى الفردي، كما وجد أن التمكين يرتبط ارتباطا إيجابيا بالقدرة على الابتكار في كل من المشاريع الصغيرة والمتوسطة

-5Impact of organizational culture on Employees Empowerment (Saremi& Nejad, 2013

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تمكين الموظفين. وتبين النتائج أنه إذا كانت الثقافة التنظيمية في الاتجاه لتعزيز تمكين الموظفين، فإن أداء واجباتهم الوظيفية سيكون عاليا مع المزيد من التحفيز والرغبة وأيضا إذا كانت قدرات الموظفين تستخدم بشكل صحيح سيكون هناك المزيد من الإمكانيات للإبداع والمبادرة.

-6organizational culture, innovative behaviour and work related attitude: role of psychological empowerment (kumar 2016)

هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الوسيط للتمكين النفسي بين الثقافة التنظيمية وكل من الرضاء الوظيفي والالتزام والسلوك الإبداعي وانخفاض نوايا ترك العمل وتم توزيع الاستبانة على 324 من عينة الدراسة وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة الى وجود أثر إيجابي للثقافة في التمكين النفسي وكذلك اثر إيجابي للتمكين النفسي في كل من الرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الإبداعي وأثر سلبي على نوايا

ترك العمل وكذلك وجود أثر وسيط للتمكين النفسي بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الإبداعي ونوايا ترك العمل

الإطار النظري

أولاً:- الثقافة المنظمة

1- مفهوم الثقافة المنظمة

الثقافة المنظمة مصطلح إستخدم في عموم المنظمات باختلاف نشاطاتها ،ولكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن المنظمات الاخرى، وهذه الثقافة ليست وليدة اللحظة ولكنها حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل والتي أصبحت بمرور الزمن أكثر تجذرا ووضوحا ورغم الخلاف في تاريخ ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية فهناك من يرى أن أول من استخدم مفهوم ثقافة المؤسسة هو ج.اليوت عام 1951 ومن يرى أن المصطلح ظهر في السبعينات في أمريكا أمثال "كيش ديس"، فيما ذكر هوفستد أن مصطلح الثقافة التنظيمية أصبح شائعا في الثمانينات ويحيل ذلك لكتاب ثقافة المنظمة لـ (eal&Kennedy1982) وكتاب البحث عن الامتياز لـ (Peter&Waterman1982) (وهيبية، 2012) وقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية فهي مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة (عكاشة، 2008) وعرفت بالترتيبات الموجودة والمتفق عليها بين العاملين في المنظمة الواحدة على المستوى الافقي والرأسي أي بين العاملين وزملائهم وكذلك الرؤساء (شبير، 2007) وكذلك عرفت بإطار معرفي يتكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك التي يتقاسمها العاملون في المنظمة (الساعاتي والخفاجي، 2014) وبالعودة الى أغلب الدراسات نجد ان هناك تبايناً في تعريفات الثقافة التنظيمية بتباين الباحثين فيها وفقا لمدخل الدراسة (حويحي، 2015؛ سلامة، 2015؛ صدقي، 2013؛ الرشيد، 2013؛ الطيبي، 2016) وأشار (Ott 1989) الى الاشكاليات والتعقيد ونسبية تعريف الثقافة التنظيمية، نتيجة إستخدام أفكار وتعريفات مختلفة دارت حولها نقاشات عديدة، ويرجع السبب في ذلك أن التعاريف تمت من خلال طريقتين هما التعريف الاستدلالي النظري الذي ينتج من ملاحظة تجارب الآخرين وأرائهم وافترضااتهم وهذا المدخل ينطلق من الجزء الى الكل، والتعريف الاستنتاجي العملي حيث يتم تحليل النتائج للتأكد مطابقتها لما تم إستخلاصه من النظرية العامة وهذا المدخل بعكس سابقة ينطلق من الكل الى الجزء (ال سعود، 2003) كما ان صعوبة تعريف الثقافة التنظيمية يعود لكونها مورد غير ملموس (العطوي والشيباني، 2010) ومن ناحية أخرى تم تحديد سبعة

مداخل لفهم ودراسة الثقافة التنظيمية وهي المدخل التاريخي والذي يعني أن الثقافة ميراث إجتماعي تقليدي ينتقل خلال الأجيال المدخل السلوكي ويعني أن الثقافة سلوكيات متعلمة ومشاركه المدخل المعياري ويشير الى انها أي الثقافة التنظيمية عبارة عن مثاليات وقيم أو قوانين للعيش_المدخل الوظيفي ويوضح هذا المدخل أن الثقافة التنظيمية طريقة تحل بها مشاكل الافراد الناتجة عن تكيفهم مع البيئة المدخل الفكري ويشير الى أنها أفكار معقدة أو عادات متعلمة - المدخل الهيكلي ويشير الى تكون الثقافة من أفكار ورموز أو سلوكيات مثالي مترابطة-المدخل الرمزي ويشير هذا المدخل ان الثقافة التنظيمية تعتمد على معايير محددة تشاركها المنظمة(كريم، 2012). ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بانها مجموعة البرامج الفكرية والممارسات السلوكية التي تمثل لغة تواصل بين الافراد العاملين في المنظمة فيما بينهم ومع محيطهم وتميزهم عن غيرهم من العاملين في المنظمات الاخرى

2- خصائص الثقافة التنظيمية

تشابه خصائص الثقافة التنظيمية والثقافة العامة وبالعودة الى عدد من الدراسات يمكن تلخيص خصائص الثقافة التنظيمية في الاتي:

- الثقافة التنظيمية نظام مركب تشمل الجانب المعنوي والمادي والسلوكي.
- الثقافة التنظيمية نظام متكامل.
- نظام تراكمي متصل ومستمر.
- نظام يكتسب متغير ومتطور.
- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف
- عملية إنسانية ،الانسان مصدرها الرئيسي وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- قابلية الانتشار للثقافة التنظيمية
- الثقافة التنظيمية وسيلة للاتصال

(بروش وهدار، 2007؛ عبدالاله، 2006 ؛ وهيبه، 2012 ؛حويحي، 2015 ؛ ساعد، 2016؛ سلامة، 2015؛ الزويني والراوي، 2012؛ صديقي، 2013 ؛كريم ، 2012 ؛الطبيبي، 2016)

3- أبعاد الثقافة التنظيمية

تتعدد وتتباين خصائص وأبعاد الثقافة المنظمة ومكوناتها، فضلاً عن عدم وجود إتفاق على مكونات موحدة، وبالتالي تستخدم كل دراسة ما يتناسب وينسجم مع أهدافها

جدول (5) أبعاد الثقافة المنظمة بحسب بعض الدراسات

ت	الباحث	السنة	الابعاد
	Hofstede	1980	القوة - تجنب عدم التأكد - الفردية - الذكوريه
	Reynolds	1986	التركيز الخارجي مقابل التركيز الداخلي - التركيز على المهمات مقابل التركيز الاجتماعي - الامان مقابل المخاطرة. التماسك مقابل التفكك- الفردية مقابل الجماعية - التفرد في القرارات مقابل المشاركة الجماعية- المركزية مقابل اللامركزية، الحدس مقابل التخطيط - المحافظة مقابل الابداع، التعاون مقابل المنافسة، البساطة مقابل التعقيد - الاجراءات الرسمية مقابل غير رسمية - الجهل مقابل المعرفة
	Schwartz	1994	المحافظة- الحكم الذاتي الفكري - الحكم الذاتي الوجداني- التسلسل الهرمي - المساواة -الاتقان -الانسجام
	الدليمي	1998	الابعاد الجوهرية:(الافتراضات، المعتقدات، القيم، الحقيقة، المنطق، المعايير، المعرفة، الفلسفة، الايديولوجية). الابعاد السلوكية(مظاهر الثقافة): الرموز المادية مثل الابنية وغيرها من المتغيرات المادية- الرموز السلوكية مثل الهياكل التنظيمية والأنظمة -الرموز اللغوية مثل اللغة القصص الاساطير
	Erickson	2000	الهيكل التنظيمي -أهمية أمن المنظمة، ومسؤولية الامن الجماعية بالمنظمة- الاتصالات- السلوك الاداري- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، استجابة العاملين وتصرفاتهم.
	ال سعود*	2003	البعد الخاص بالقيادة (الادارة وأسلوبها، ادراك المسؤولية، أسلوب التحول والتطور، الدافعية وسلوك البشر، قيادة التغيير بالمنظمة، المشاركة والملكية والمخاطر) البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية(طبيعة الاتصالات، فرق العمل، توزيع المهام ومعرفة، اهمية التدريب، مدى استقرار الاهداف، الاستعداد للطوارئ). البعد الخاص بظروف العمل(الراتب. عدالة التقييم، حجم العمل وملاءمة لقدرات الفرد، الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي)
	Smith	2004	الابتكار والمخاطرة- الاهتمام بالتفاصيل/بالعمليات -التوجه بالنتيجة -التوجه بالناس -التوجه بالعمل الجماعي -العنصرية-الاستقرار.
	عبيسات	2005	الثقة -ثقافة جماعة- الرؤية المشتركة -اللغة والقصص والحكايات
	Goodman	2006	الشمولية مقابل التخصصية- الفردية مقابل الجماعية- ثقافات معينة مقابل منتشرة - العاطفية -الانجاز مقابل النسيية.
	عبدالاله*	2006	القيم التنظيمية- المعتقدات التنظيمية- الاعراف التنظيمية- التوقعات التنظيمية.
	الدويلة	2007	التوجه المبني على العملية مقابل المبني على النتيجة - بعد العاملين مقابل الوظيفة -بعد المنظمة مقابل المهنة - بعد النظم المفتوحة مقابل المغلقة - بعد الرقابة المرنة مقابل الجامدة - بعد السلوك المعياري مقابل البرغماتي
	عكاشة*	2008	السياسات والإجراءات - الانظمة والقوانين - المعايير والمقاييس -الانماط السلوكية-القيم التنظيمية-التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية-الاتجاهات التنظيمية - الاعراف

التوجه بالعمليات -التوجه بالنتائج -التوجه بالعاملين -التوجه بالعمل الجماعي - الابتكار والتجدد، التعامل مع البيئة	2008	الثويني	
الاحتواء(التمكين-تطوير العاملين- العمل الجماعي-العدالة) الاتساق والتجانس(وضوح القيم الجوهرية_الاتفاق_التنسيق والتكامل) الدعم الانساني (الاحتواء والتقدير_تشجيع الانجاز_ الرعاية الاجتماعية)	2009	سميع*	
التعاون - الابتكار والالتزام - الفاعلية	2010	عبد اللطيف وجودة*	
نظم المعلومات - الهيكل التنظيمي - أنظمة الحوافز -العمليات – العاملون -القيادة	2010	جواد وأخرون	
قيم – معتقدات - توقعات	2011	كساب	
الهيكل التنظيمي - القوة والسيطرة - الانظمة	2012	كريم *	
المشاركة - الاتساق-التطابق – التكيف- المهمة-الرسالة	2012	Ahmad *	
تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار - جماعية العمل - الالتزام واحترام اهمية الوقت - تشجيع الابداع والابتكار	2013	صديقي *	
المعتقدات – الاتجاهات – القيم –المعايير - الاعراف	2013	الرشيدي *	
الهيكل المادية- الرموز- القيم التنظيمية-المعتقدات التنظيمية- التوقعات التنظيمية - الشعائر والطقوس	2014	الساعاتي والخفاجي *	
القيم التنظيمية-المعتقدات التنظيمية- الاعراف التنظيمية- التوقعات التنظيمية	2015	حويحي *	
ثقافة الانجاز - ثقافة النظم و الادوار- ثقافة التعاطف الانساني - ثقافة القوة	2016	الطبيبي *	

المصدر(سلامة،2015: 12) بالإضافة الى الدراسات المضافة من قبل الباحثين والمشار إليها (*)

وأبعاد الثقافة التنظيمية بحسب الدراسة كالآتي:

1. القيم التنظيمية : هي الاتفاقات المشتركة بين أعضاء التنظيم في مكان العمل حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب وتعمل على توجيه السلوك داخل المنظمة (عكاشة، 2008).
 2. الاتجاهات التنظيمية : مواقف العاملين تجاه بعضهم وتجاه الاحداث والأشياء والأفكار داخل المنظمة (العريقي، 2009).
 3. الحرص على الإنجاز : امتلاك العاملين رغبة قوية للنجاح والميل الى التحدي والتميز يضعون أمامهم أهداف كبيره ويسعون الى تحقيقها (عبد الاله، 2006).
- القوة والسيطرة : القدرة أو الطاقة الكامنة لدى الفرد أو طرف ما للتأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم وهي دليل على المركزية داخل المنظمة وتمركز حق اتخاذ القرار بيد الادارة العليا (كريم، 2012).

4- وظائف الثقافة المنظمي كما تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية وأبعادها تتعدد وظائفها وبالعودة الى

عدد من الدراسات يمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية بالآتي:

- تساعد الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية ولذا يمكن إستخدامها من قبل الباحثين كأداة للتحليل.
- الثقافة التنظيمية أداة للتغيير ووسيلة للتطوير التنظيمي وتحسين المخرجات

- تدعم وتساند الإدارة العليا من خلال تهيئة الأفراد لتقبل قيم الإدارة التي تحددها.
 - تساعد الثقافة المنظمة أفراد المنظمة على أدراك البيئة الخارجية وفهم إضطراباتها.
 - تعزز الاحساس بالهوية للمنظمة والعاملين وتجعل المنظمة تختلف عن بقية المنظمات
 - تحقق الالتزام الجماعي للأجيال برسالة المنظمة.
 - تحقق الاستقرار للنظام والمنظمة
 - تشكل سلوك الاعضاء وفق معايير واضحة ومحددة
 - تزيد الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة وتحسن علاقات العمل
- (عكاشه، 2008 ؛ حويحي، 2015 ؛ سلامة، 2015 ؛ وهيبه، 2012؛ شبير، 2007 ؛ الساعاتي والخفاجي، 2014 ؛ حويحي، 2015 ؛ الزويني والراوي، 2012)

5- أهمية الثقافة المنظمة

- تتبع أهمية الثقافة المنظمة من الدور الذي تلعبه داخل المنظمة، فهي تساعد بشكل واضح في نجاح المنظمة من خلال تحديد طرق العمل ، والتوجهات الاستراتيجية، والقيم الأساسية
- التأثير في أداء الافراد وأداء المنظمة الكلي حيث تمد الثقافة المنظمة العاملين برؤية واضحة، وفهم أعمق لطرق العمل ،
- توفر إطار ثقافي مناسب، وإستقرار العمالة وبالتالي إنخفاض معدل دوران العمل وتحقيق الاستجابة السريعة لقرارت الإدارة العليا
- تجعل سلوك الافراد ضمن شروط وخصائص المنظمة وتوسع مدارك العاملين حول الاحداث والانشطة داخل المنظمة
- التنبؤ بسلوك الافراد عند مواجهة المواقف
- توفر إطار ممتاز ينظم ويوجه السلوك التنظيمي، وهي تؤثر على العاملين وتشكل نمط السلوك المطلوب داخل التنظيم
- الثقافة المنظمة أحد الاركان الرئيسية التي تستند عليها المنظمة لتقديم الجديد والتكيف مع البيئة وتحديد الخيار الاستراتيجي
- الثقافة المنظمة تحقق التكامل الداخلي من خلال دمج العاملين وتسهيل تواصلهم والتكيف الخارجي من خلال تنظيم الاهداف والتعامل مع خارج المنظمة

- هناك علاقة قوية بين الثقافة وفعالية المنظمة حيث أزلت الثقافة القوية الحاجة الى الكتيبات والخرائط والقواعد الرسمية فالناس يعرفون مايفترض القيام به والسلوك المناسب يتحدد من خلال الرموز والمراسيم والحكايات والطقوس، كما تتحقق فعالية المنظمة من خلال توافق ثقافتها مع بيئتها وإستراتيجيتها.
- تؤثر الثقافة في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الادارية في المنظمة مثل القيادة وإتخاذ القرار والاتصال، وتوافق الثقافة التنظيمية مع هيكل وعمليات المنظمة يزيد من فعاليتها،حيث أن الثقافة القوية تحقق نوع من الرقابة الضمنية التي تعزز ثبات سلوك الافراد وتحدد السلوك المطلوب وبالتالي نقل الحاجة الى وسائل الرقابة الهيكلية ويقل اهتمام الادارة بوضع الانظمة التي توجه سلوك الافراد
- الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقوة تجعل العاملين أكثر إلتزاماً وإنتماءً للمنظمة فالاجماع على القيم المركزية والتمسك بها تجعل الافراد أكثر إخلاصاً وولاءً والتصاقاً بالمنظمة الامر الذي يشكل ميزة تنافسية
- تؤثر الثقافة التنظيمية في العاملين من خلال مساعدتهم على التكيف وتحفيزهم وإيجاد قواعد مشتركة بين العاملين والثقافة الفريدة الواضحة لدى الافراد هي سبب نجاح المنظمات فقد كان هناك من يعتقد بان سبب نجاح المنظمات يرتبط بامتلاكها للشروط الاستباقية للنجاح المتمثلة في(إمتلاك عوائد عالية تمنع دخول منظمات جديده،عدم وجود منتجات بديلة عن منتجاتها،إمتلاك حصة سوقية كبيرة،عدم إمتلاك الموردين والمشتريين لقوة المساومة، المنافسة ضعف المنافسه لها داخل الصناعة) ولكن إتضح أن عوامل نجاح المنظمات أمثالSouthwestAirLines,Wal-Mart,TysonFood والتي لم تملك أي من الشروط السابقة أنما يعود لامتلاكها ثقافة تنظيمية فريدة تم تحديدها بشكل واضح (عكاشة، 2008؛ الساعاتي والخفاجي، 2014؛ وهيبة، 2012؛ شبير، 2007؛ حويحي، 2015؛ الزويني الراوي، 2012؛ ساعد، 2016؛ الطيبي، 2016؛ كريم، 2012؛ العطوي والشيباني، 2010)

6- الثقافة التنظيمية و تمكين العاملين

يرتبط مستوى التمكين الإداري بقوة ثقافة المنظمة لان مفهوم التمكين يتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية و مستوى التمكين يختلف من منظمة لأخرى ويعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين. فمالم تتلائم ثقافة المنظمة والتمكين، فإن جهود التمكين ستفشل. (العتيبي، 2005) و الثقافة المنظمة من أهم العوامل التي تؤثر في تمكين العاملين فهي تمنح فهم أفضل للمكونات المعقدة في المنظمة التي تدعم عملية التمكين Kumar, 2016 (3): وحدد (Hofstede) أربعة أبعاد للثقافة وهي -التفاوت في السلطة-تجنب الغموض -الفردية مقابل الجماعية - والذكورية مقابل الانوثة ونلاحظ أن بعدى التفاوت في السلطة وتجنب الغموض من أهم ما يؤثر على عملية التمكين فالعاملين في بيئة منخفضة التفاوت في السلطة يعتقدون بان المشاركة في السلطة أمر مهم وعكسه من يكونوا في بيئة تفاوت السلطة فيها مرتفع وبالتالي تكون عملية التمكين أسهل وأنجح في البيئات ذات المستوى المنخفض متفاوت السلطة وبالمثل تجنب الغموض اذا كان بشكل مرتفع في مجتمع او منظمة فان أفرادها يشعرون بعدم الارتياح في حال غياب الهياكل ولا تكون لديهم رغبة عالية في الحصول على صلاحيات وهذا بدوره يؤثر على عملية التمكين بشكل سلبي ، وعكس ذلك البيئات يكون فيها تجنب الغموض متدني (العتيبي، 2005) وعالية فان الثقافة المنظمة اذا توفرت فيها العوامل الداعمة لعملية التمكين فان ذلك يسهل وينجح التمكين، فالمنح التنظيمي الذي يتسم بتقدير العاملين والعمل الجماعي والاتصال الفعال يلعب دوراً مؤثراً في تمكين العاملين (زاهر، 2012) كما أن الثقافة المنظمة التي يكون نمط قيادته قادراً على توضيح الاهداف ومدرک لخصائص العاملين ، الى جانب تركيز الثقافة على البعد الانساني والإيمان بقيمة الفرد وإشعاره بالأمن والاستقرار الوظيفي ، تؤثر بشكل ايجابي على تمكين العاملين (المعاطيه ، ملحم، 2012)

ثانياً:- تمكين العاملين

1- مفهوم التمكين

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في الادبيات الإدارية وفي ممارسة بعض المؤسسات الغربية مع تسعينات القرن العشرين وليس من السهل وضع تعريف دقيق للتمكين، ومن خلال استعراض العديد من مفاهيم التمكين نجد تبايناً في مصطلح التمكين حسب الفائدة منه ومجال تطبيقه (المعاضدي والحافظ، 2013) وكغيره من المفاهيم الادارية الحديثة في الادارة تعددت تعريف التمكين فقد عرفه Daft, (1992) بأنه محاولة نشر القوة ومشاركتها في كل المنظمة (القثامي، 2009؛ النوفل، 2010) وأيضاً

عرفه (Daft, 2001)، تعريفاً آخر بأنه منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في إتخاذ القرارات بينما عرفه البعض بأنه تحويل الصلاحية للتابع وتحميله المسؤولية وإعداده لفهم المهمة أو الواجب بالتدريب والتحفيز والإرشاد والمهارات لينجح (على وأحمد، 2013؛ علوان وعبدالرحمن، 2011) وعرف التمكين بمنح العاملين واعطائهم السلطة، المهارات والحرية للقيام بالوظائف (النوفل، 2010) ومن التعاريف الواردة أعلاه يتضح الاختلاف في التعريف بين الباحثين وكذلك إختلاف تعريف الباحث نفسه من عام الى آخر بحسب نوع الدراسة والمدخل الذي يرى الباحث من خلاله التمكين كما يتضح أيضاً أن التمكين الاداري يركز على الاهتمام بالموارد البشري وتحسين العلاقة وتوثيقها بين كل من الرئيس والمرؤوس لأنها من اسس نجاح العمل الاداري ،والثقة بالعاملين وتحميلهم المسؤولية بعد التأكد من تزويدهم بالمهارات التي تجعلهم قادرين على اكتساب المعارف والخبرات التي تجعلهم يمارسون دوراً أكبر في المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات (عبد الحسين، 2012)

2- أبعاد التمكين

تتعدد وتختلف أبعاد التمكين باختلاف آراء الباحثين الذين درسوا التمكين وبالرجوع الى الدراسات السابقة يمكن أن تتحدد الابعاد كمايلي:-

جدول (6) ابعاد التمكين حسب بعض الدراسات

م	الباحث	السنة	الابعاد
1	Thomas & velthouse	1990	الانسجام والتفاعل داخل بيئة العمل – الكفايات - حق الاختيار - التأثير
2	Downen	1992	المشاركة بالمعلومات – المعرفة - القوة
3	Eccles	1993	القوة –الموارد- الحرية
4	Lashely & Mcgoldrik	1994	المهمة – القوة – الالتزام- الثقافة
5	Simons	1995	الرقابة
6	Horine	1995	الحرية –المسؤولية عن النتائج
7	Brown	1996	الجودة- الموارد- التفويض - المعلومات
8	Malek&Harold	1996	الثقافة التنظيمية
9	Blanchard ,et.al	1996	المشاركة بالمعلومات- الاستقلالية وحرية التصرف- بناء فرق العمل الذاتية
10	Maxwell	1997	حرية الاختيار – الكفاية الذاتية- قيمة العمل -الفاعلية
11	Clair	1997	بناء القناعات- تثبيت المسؤوليات- دعم المنظمة
12	Ivancevich	1997	فريق العمل- المشاركة بالم
13	Iracevich	1998	فرق العمل – المعلومات المتاحة عن اداء المنظمة- الهيكل

التنظيمي			
الرقابة- الهيكل التنظيمي	1998	Rabbins	14
المشاركة في المعلومات – حرية التصرف – المكافآت – المعرفة	1998	Rafig & Ahmed	15
المعرفة – المشاركة	1999	Ersted	16
القوة – الثقافة – القيادة – الهيكل	1999	Appelbaum,et al	17
الثقافة – القيادة – القوة – الهيكل المنظمي	1999	Worren & Ruddle & Moore	18
اتاحة المعلومات – امتلاك المعرفة – القوة – المكافآت	2001	Daft	19
المعرفة – الثقة – المكافآت – المشاركة في المعلومات	2006	Melhem	20
المشاركة بالمعلومات – الحرية والاستقلالية – امتلاك المعرفة	2007	محمود ومحمود*	21
تفويض السلطة – فرق العمل – التدريب – الاتصال الفاعل – التحفيز	2010	راضي*	22
المعرفة والمهارة – الاتصال وتدفع المعلومات – الثقة التنظيمية – الحوافز – الثقافة التنظيمية – المشاركة والتفويض	2010	مبارك*	23
الاستقلالية – المشاركة بالمعلومات	2010	سعيد*	24
معنى العمل – الكفاءة – استقلالية العمل – تطوير العمل	2010	بوسالم*	25
تفويض السلطة – تدريب العاملين – المشاركة في إتخاذ القرار – تحفيز العاملين	2011	الماضي ونصيرات *	26
المشاركة – التحفيز الذاتي – العمل الجماعي – تطوير الشخصية والنمو الذاتي – التقليد والمحاكاة	2012	البريدي والرشيد	27
التفويض – التدريب والتعليم – الاستقلالية والدافعية	2012	عبدالحسين*	28
تفويض السلطة – المشاركة – التحفيز الذاتي – تطوير الشخصية – العمل الجماعي – وضوح الهدف – بيئة العمل	2012	خليل *	29
امتلاك المعلومات – الاستقلالية وحرية التصرف	2013	على واحمد*	30
الاتصال ومشاركة المعلومات – بناء الفريق – التأثير – حفز العاملين – القوة	2013	عفانة*	31
التدريب – اعطاء المعلومات المطلوبة – تفويض السلطة – المشاركة	2014	ابو عليم*	32
النفوذ – المغزى – الاستقلالية – الاثر	2014	النويقة*	33
التمكين الوظيفي (التمكين الاداري ، والتمكين النفسي) تفويض السلطة – التدريب – تنمية السلوك الابداعي – الاتصال الفعال – تدفق وانسياب المعلومات – الحوافز	2014	البيطار	34
الاتصال ومشاركة المعلومات – بناء فرق العمل – التأثير – حفز العاملين – القوة	2015	البدراني*	35
التعليم – التحفيز – وضوح الهدف – الملكية – الاحترام – التقدير – فرق العمل – الرغبة في التغيير	2015	الحاج*	36
التفاعل داخل المنظمة – الثقافة – بناء فرق العمل – التدريب والتعليم – الدعم – المعرفة	2015	لطيف وعبدالجبار*	37
المشاركة في المعلومات – الحرية والاستقلالية – استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل	2016	عبدالرضا ء والدليمي*	38

39	محمدية*	2016	تفويض الصلاحيه - المشاركة في اتخاذ القرار - التحفيز الذاتي -بيئة العمل- بناء الثقة
40	ال فيحان والعامري*	2016	التدريب والتطوير -الحوافز -المشاركة بالمعلومات-الثقة- التفويض

المصدر (سعيد، 2010، :123، لطيف وعبدالجبار ، 2015، :59) بالإضافة الى الدراسات المضافة من قبل الباحث والمشار إليها (*)

والدراسة الحالية تناولت الابعاد و عي كالآتي

1. المشاركة في صناعة القرار: يقصد توفير المعلومات اللازمة والسماح لعدد كبير من أعضاء المنظمة في المساهمة في صناعة القرار بشكل يساعد على رفع مستوى الاداء (عفانة، 2013).
2. تفويض الصلاحية: أن يعهد المسؤول الى المرؤوسين ممارسة بعض الاختصاصات ويمنحهم مساحة من الحرية في العمل من أجل الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة (درويش والشميري، 2010).
3. الدافعية: درجة الحماس لدى العاملين والتي توجه سلوكهم للقيام بمهامهم وتعكس حجم الجهد والاستمرار والمثابرة على العمل وغالباً ما تكون موجهة نحو حافز معين (محمد، 2016).
4. التدريب: نشاط مخطط ومدرس يهدف الى إكساب الموظفين بعض المهارات والمعارف والخبرات وطرق العمل من أجل تحقيق المهام التي يكلفوا بها (أبو عليم، 2014).

3- التمكين والتفويض

لقد ساد مصطلح التفويض في الفكر الاداري ردحا من الزمن وفي السنوات الاخيره ظهر من يرى أن التفويض لم يعد مناسب للمنظمات المعاصرة بسبب التحديات المتعددة والمتنوعة والجسيمة التي توجب عليها تغيير فكرها الاداري وممارساتها والتوجه نحو الافراد بشكل ايجابي ومنحهم مساحة واسعة من الديمقراطية لكي يتعاملوا مع المتغيرات الظرفية بشكل فوري ويتجسد ذلك باستخدام استراتيجية التمكين والانتقال من المنظمات المتحكمة الى المنظمات الممكنة (الياسري، 2007) وفي هذه الحالة يتم التعامل مع كل من التمكين والتفويض كمفهومين مستقلين وأن التمكين جاء ليحل محل التفويض، بينما يرى البعض أن التفويض جزء من التمكين في حين يرى البعض الاخران هناك إختلاف بين التفويض والتمكين في الاتي:

جدول (7) مقارنة بين التمكين والتفويض

وجه المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	صلاحيات جزئية	صلاحيات كاملة
المسؤولية	تظل مسؤولية المفوض	النجاح للموظف والفشل مسؤوليته
القيادة	خارجية	ذاتية
المعلومات	جزئية بقدر التفويض	متاحة للجميع
المحاسبة على الاخطاء	إذا أخطأ المفوض قد يسحب التفويض	في حالة الخطأ يتحرى المفوض السبب ويعالج
الزمن	مؤقت، قد يلغى أو يتم تعديل نطاقه	دائم ومستمر ويمثل قناعة وخيار استراتيجي

(الاحمري، 2014)

وعلية فالتمكين أعم وأشمل من التفويض لأنه يسمح للموظف باختيار الطريقة المناسبة لأداء العمل وأمتلاك صلاحية كافية لتنفيذ المهام مع تحمل المسؤولية عن النتائج (المفلوح، 2016)

الاطار العملي للدراسة

أولاً: البيانات العامة لعينة الدراسة

توضح الجداول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، نوع الوظيفة، المستوى الوظيفي، مدة العمل، عدد الدورات) ويوضح الجدول (8) أن أغلبية العينة جاءت من الذكور بنسبة (65.6%)، وجاءت نسبة العينة من الإناث (34.4%) مما يدل ذلك أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور بما يعكس أن أغلب الموظفين في المستشفيات محل الدراسة من الذكور والذي يتوافق مع الطبيعة الذكورية للمجتمع.

جدول (8) عينة الدراسة بحسب متغير النوع

النسبة	التكرار	الجنس
65.6%	158	الذكور
34.4%	83	الإناث
100.0%	241	الإجمالي

ويوضح الجدول (9) أن أغلبية أفراد العينة من أصحاب الفئة العمرية (20 – 30 سنة) بنسبة (51.0%)، كانت أكثر تكرراً، وهذا يدل على الاهتمام من قبل المستشفيات بتوظيف فئة الشباب لما يتمتع به أصحاب هذه الشريحة من الطاقة والنشاط، وهذا يجعل أدائهم الوظيفي أكثر إنتاجية، أما أصحاب الفئة العمرية (31 – 40 سنة) فقد كانت بنسبة (38.7%)، وهذه النسبة تعكس اهتمام المستشفيات بتوظيف أصحاب الخبرة كون هذه المرحلة تمثل مرحلة النضج والخبرة ويكون صاحبها قد مر بمراحل وسنوات تكسبه خبرات ومهارات لا بأس بهاء واما الفئة العمرية (41 – 50 سنة) فكانت بنسبة (10%) وهذه النسبة تعكس تطور الخبرة والاحتراف في مجال العمل لتعاقب سنوات العمل على صاحبها و بنسبة (0.8%)، وهي نسبة قليلة جداً لاقترباها من سن التقاعد جاءت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) في العينة.

جدول (9) عينة الدراسة بحسب متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
51.0%	123	من 20 - 30 سنة
38.2%	92	من 31 - 40 سنة
10.0%	24	من 41 - 50 سنة
0.8%	2	من 51 - 60 سنة
100.0%	241	الإجمالي

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول (10) فقد تبين أن نسبة (49%) من أفراد وحدة المعاينة هم من فئة حاملي البكالوريوس، يليهم (32.4%) دبلوم بعد الثانوية، وأن (17.8%) من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من فئة الماجستير، وأن (0.8%) من أفراد وحدة المعاينة هم من فئة الدكتوراه. وهذا ميزة للدراسة ومؤشراتها بسبب المستوى التعليمي العالي للعينة موضوع الدراسة، و يدل كذلك أن المستشفيات محل الدراسة توظف المؤهلات العلمية ضمن عاملها، وذلك لما يشكل الجانب الصحي من أهمية لجميع الشرائح ويكسبها ميزه تنافسية وثقه كون موظفيها من أصحاب المؤهلات وبالتالي سينعكس ذلك على الأداء الوظيفي لهم..

جدول (10) عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
32.4%	78	دبلوم بعد الثانوية
49.0%	118	بكالوريوس
17.8%	43	ماجستير
0.8%	2	دكتوراه
100.0%	241	الإجمالي

الجدول (11) يوضح ما يتعلق بمتغير التخصص حيث تبين أن نسبة (37.3%) من أفراد هذه العينة هم من التخصصات الادارية، ، وأما العلوم الطبية فكانت نسبتهم (34%) والتخصصات الأخرى (22%) وكان المتخصصون في الهندسة أقل نسبة حيث جاءت (6.6%).

جدول (11) توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

النسبة	التكرار	التخصص
34.0%	82	علوم طبية
6.6%	16	هندسة
37.3%	90	ادارية
22.0%	53	أخرى
100.0%	241	الإجمالي

و أما متغير نوع الوظيفة لأفراد عينة الدراسة يظهر الجدول (12) أن نسبة (58.9%) هم من فئة الاداريين، وأن (15.4%) هم من فئات الوظائف الطبية، وأن (14.5%) هم من فئة الفنية، وأن (6.2%) هم من فئة الوظائف الأخرى ، وأما الطبية المساعدة فكانت بنسبة (5%) وبتالي فاعلأ أفراد عينة الدراسة والتحليل كان من أصحاب الوظائف الإدارية والطبية والفنية.

جدول (12) توزيع عينة البحث حسب متغير نوع الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
إدارية	142	58.9%
فنية	35	14.5%
طبية	37	15.4%
طبية مساعدة	12	5.0%
أخرى	15	6.2%
الإجمالي	241	100.0%

يظهر الجدول (13) أن متغير المستوى الوظيفي كان على النحو التالي (71.4%) من المستوى الوظيفي التنفيذي، وما نسبته (20.7%) من المستوى الإشرافي وما نسبته (7.9%) من الإدارة العليا وهذا يعكس أن أغلب أفراد العينة من التنفيذيين وهو ما يهتم الدراسة من أجل التعرف على مستوى ثقافتهم ومدى تمكينهم واثار ذلك على أدائهم

جدول (13) توزيع عينة البحث حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
إدارة عليا	19	7.9%
إشرافي	50	20.7%
تنفيذي	172	71.4%
الإجمالي	241	100.0%

يوضح الجدول (14) أن (40.7%) من الذين تتراوح مدة عملهم من 1-4 سنوات وهذه تعكس مؤشر التوظيف الجديد في هذه المستشفيات بسبب سفر بعض الكفاءة والعاملين خارج البلد بسبب الظروف الاستثنائي الذي تمر به البلد، وما نسبته (34%) من من كانت مدة عملهم تزيد عن التسع سنوات وما نسبته (25.3%) من فئة 5-8 سنوات وهذا يعكس أن هناك استقراراً وظيفياً وانخفاض معدل دوران العمل في المستشفيات محل الدراسة

جدول (14) عينة البحث حسب متغير مدة العمل

مدة العمل	التكرار	النسبة
1-4 سنوات	98	40.7%
5-8 سنوات	61	25.3%
9 فأكثر	82	34.0%
الإجمالي	241	100.0%

يبين الجدول (15) أن ما نسبته (35.7%) من العينة حصلوا على أقل من ثلاث دورات ويليه من حصلوا على 3-6 دورات وبنسبة (34%) وأخيراً من حصلوا على 6 دورات فأكثر بنسبة (30.3%) وهذا يدل على أن هناك اهتماماً من قبل المستشفيات محل الدراسة تهتم بالتدريب

جدول (15) عينة البحث حسب متغير عدد الدورات

عدد الدورات	التكرار	النسبة
أقل من 3 سنوات	86	35.7%
3-6 سنوات	82	34.0%
6 فأكثر	73	30.3%
الإجمالي	241	100.0%

ثانيا: أهمية متغيرات الدراسة وتقديرها

1- نتائج تحليل فقرات محور (الثقافة المنظمة):

أ- تحليل فقرات جانب القيم التنظيمية:

جدول (16) تحليل فقرات القيم التنظيمية من محور الثقافة المنظمة

الترتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	مدى نسبة المتوسط لمجتمع البحث بدرجة ثقة 95% الدرجة العليا الدرجة الدنيا	التقدير اللفظي
1	2	هناك حرص لدى الموظفين على المحافظة على ممتلكات المستشفى ومقدراتها	4.154	0.84980	83.1%	85.2% 80.9%	موافق
2	3	تسود روح التعاون بين الموظفين في انجاز الاعمال	4.037	0.79756	80.7%	82.8% 78.7%	موافق
3	1	القيم السائدة بالمستشفى تنظم العلاقة بين الادارة والعاملين على اساس الحقوق والواجبات	3.884	0.91457	77.7%	78% 75.4%	موافق
4	5	يهتم الموظفون بعامل الوقت عند تنفيذهم لمهام وظائفهم	3.845	0.94278	76.9%	79.3% 74.5%	موافق
5	4	توفر الادارة للموظفين المساحة المناسبة من الحرية في العمل	3.564	1.08638	71.3%	74% 68.5%	موافق
		متوسط القيم التنظيمية	3.897	0.63851	77.9%	79.6% 76.3%	موافق

يتضح من الجدول (16) أن الفقرة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.154) وبانحراف معياري (0.84980) ونسبة (83.1%). وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.564) وبانحراف معياري (1.08638) ونسبة (71.3%). وجاء متوسط جانب (القيم التنظيمية) بمتوسط (3.897) وبانحراف معياري (0.63851) ونسبة (77.9%).

ب- تحليل فقرات الاتجاهات التنظيمية:

جدول (17) تحليل فقرات الاتجاهات التنظيمية من محور الثقافة المنظمة

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى نسبة المتوسط لمجتمع البحث بدرجة ثقة 95%		التقدير اللفظي
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	9	لدى الموظفين تصور بان الانجاز يتطلب تفويض الصلاحيات	3.9959	0.82411	79.9%	82%	77.8%	موافق
2	10	لدى العاملين استعداد لبذل المزيد من الجهد لو طلب منهم ذلك	3.9004	0.94342	78%	80.4%	75.6%	موافق
3	8	لدى الجميع اتجاه لتحقيق اهداف المستشفى	3.7137	0.93818	74.3%	76.7%	71.9%	موافق
4	7	هناك حرص من الادارة على تطوير قدرات الموظفين	3.4896	1.05322	69.8%	72.5%	76.1%	موافق
5	6	يوجد توجه لدى العاملين بأهمية المشاركة في صناعة القرار	3.4647	0.88964	69.3%	71.6%	67%	موافق
متوسط الاتجاهات التنظيمية								
			3.7129	0.65793	74.3%	75.9%	72.6%	موافق

يتضح من الجدول (17) أن الفقرة رقم (9) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.9959) وبانحراف معياري (0.8241) وبنسبة (79.9%). وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.4647) وبانحراف معياري (0.8896) وبنسبة (69.3%). وجاء متوسط الاتجاهات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.7129) وبانحراف معياري (0.65793) وبنسبة (74.3%).

ج- تحليل فقرات الحرص على الإنجاز

جدول (18) تحليل فقرات الحرص على الإنجاز من محور الثقافة المنظمة

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى نسبة المتوسط لمجتمع البحث بدرجة ثقة 95%		التقدير اللفظي
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	15	أحافظ على الجودة المطلوبة عند انجازي لعملي	4.4523	0.66989	89.1%	90.8%	87.4%	موافق بشدة
2	11	أنجز المهام المتعلقة بوظيفتي بشكل مرضي للإدارة	4.3817	0.70969	87.6%	89.4%	85.8%	موافق بشدة
3	12	أنجازي لإعمالي بالزمن المحدد	4.3154	0.74171	86.3%	88.2%	84.4%	موافق بشدة
4	14	أنجز عملي دون التأثير على انجاز الآخرين من الموظفين	4.2988	0.70264	86%	87.8%	84.2%	موافق بشدة
5	13	لا أتجاوز الموارد المحددة لانجاز عملي	4.1120	0.85141	82.2%	84.4%	80.1%	موافق
متوسط الحرص على الانجاز التنظيمية								
			4.3120	0.55578	86.2%	87.7%	84.8%	موافق

يتضح من الجدول (18) أن الفقرة رقم (15) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.4523) وبانحراف معياري (0.66989) وبنسبة (89.1%). وجاءت الفقرة رقم (13) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.1120) وبانحراف معياري (0.85141) وبنسبة (82.2%). وجاء متوسط الانجاز بمتوسط حسابي (4.3120) وبانحراف معياري (0.55578) وبنسبة (86.2%).

د- تحليل فقرات القوة والسيطرة

جدول (19) تحليل فقرات القوة والسيطرة من محور الثقافة التنظيمية

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	مدى نسبة المتوسط لمجتمع البحث بدرجة ثقة 95%		التقدير اللفظي
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	16	تتبع الادارة العليا مركزية شديدة في ادارة المستشفى	3.7469	1.02380	74.9%	77.5%	72.3%	موافق
2	17	قرارات الادارة العليا غير قابلة للنقاش	3.6307	1.08807	72.6%	75.4%	69.9%	موافق
3	19	مؤشرات الاداء تحدد بشكل مركزي	3.6141	.91084	72.3%	74.6%	70%	موافق
4	18	تتدخل الادارة العليا بكل تفاصيل العمل	3.5685	1.12012	71.4%	74.2%	68.5%	موافق
5	20	يهتم العاملون بإرضاء الادارة العليا اكثر من اهتمامهم بإنجاز مهام وظائفهم	3.3444	1.16264	66.9%	69.8%	63.9%	محايد
		متوسط القوة والسيطرة	3.5809	.77769	71.6%	73.6%	69.6%	موافق

يتضح من الجدول (19) أن الفقرة رقم (16) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.7469) وبانحراف معياري (1.02380) وبنسبة (74.9%). وجاءت الفقرة رقم (20) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.3444) وبانحراف معياري (1.16264) وبنسبة (66.9%). وجاء متوسط القوة والسيطرة بمتوسط حسابي (3.5809) وبانحراف معياري (0.77769) وبنسبة (71.6%).

جدول (20) خلاصة نتائج تحليل محور الثقافة التنظيمية

الترتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	مدى نسبة المتوسط لمجتمع البحث بدرجة ثقة 95%		درجة التوفر
					الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	الانجاز	4.3120	.55578	86.2%	87.7%	84.8%	كبيرة جدا
2	القيم التنظيمية	3.897	.63851	77.9%	79.6%	76.3%	كبيرة
3	الاتجاهات التنظيمية	3.7129	.65793	68.2%	75.9%	72.6%	كبيرة
4	القوة والسيطرة	3.5809	.77769	71.6%	73.6%	69.6%	كبيرة
	متوسط محور الثقافة التنظيمية	3.8757	.41833	77.5%	78.6%	76.5%	كبيرة

يتضح من الجدول (20) أن جانب (الحرص على الانجاز) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.3120) وبانحراف معياري (0.55578) ونسبة (86.2 %). وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء جانب (القوة والسيطرة) بمتوسط (3.5809) وبانحراف معياري (0.7769) ونسبة (71.6 %). وجاء محور الثقافة المنظمة بشكل عام بمتوسط (3.8757) وبانحراف معياري (0.41833) ونسبة (77.5 %).

2- نتائج تحليل فقرات محور (تمكين العاملين):

أ- تحليل فقرات المشاركة في صناعة القرار

جدول (21) تحليل فقرات المشاركة في صناعة القرار من محور تمكين العاملين

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	مدى نسبة المتوسط لمجتمع البحث بدرجة ثقة 95%		التقدير اللفظي
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	24	أتواصل بسهولة مع رئيسي بالعمل	4.1950	0.89404	83.9 %	86.2 %	81.6 %	موافق بشدة
2	22	أساهم في وضع الاهداف المتعلقة بوظيفتي	3.7054	0.95761	74.1 %	76.5 %	71.7 %	موافق
3	25	تتقبل الادارة ملاحظاتي المتعلقة بأدائها	3.4606	1.0876	69.2 %	72 %	66.5 %	موافق
4	21	هناك اهتمام مستمر باقتراحاتي المتعلقة بالعمل	3.4357	1.0191	68.7 %	71.3 %	66.1 %	موافق
5	23	تتاح لي فرصة الاشتراك في اللجان المشكلة لمعالجة المشكلات المتعلقة بالعمل	3.3112	1.1099	66.2 %	69 %	63.4 %	محايد
متوسط المشاركة في صناعة القرار								
			3.6216	0.77451	72.4 %	74.4 %	70.5 %	موافق

يتضح من الجدول (21) أن الفقرة رقم (24) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.1950) وبانحراف معياري (0.89404) ونسبة (83.9 %). وجاءت الفقرة رقم (23) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.3112) وبانحراف معياري (1.10992) ونسبة (66.2 %). وجاء متوسط المشاركة في صناعة القرار بمتوسط حسابي (3.6216) وبانحراف معياري (0.77451) ونسبة (72.4 %).

ب- تحليل فقرات تفويض الصلاحية

جدول (22) نتائج تحليل فقرات تفويض الصلاحية من محور تمكين العاملين

الترتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	مدى نسبة المتوسط لمجتمع البحث بدرجة ثقة 95%		التقدير اللفظي
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	26	أملك صلاحية اتخاذ القرار في الامور البسيطة والروتينية	3.8174	1.05271	%76.3	%79	%73.7	موافق
2	28	أملك صلاحية مواجهة الامور الطارئة المتعلقة بوظيفتي	3.6680	1.0276	% 73.4	%76	%70.8	موافق
3	29	تتناسب صلاحياتي مع حجم مسؤولياتي	3.6100	1.0672	% 72.2	% 74.9	%69.5	موافق
4	27	عملية التفويض تتم بشكل رسمي مكتوب	3.5602	1.04757	%71.2	%73.9	%68.5	موافق
متوسط تفويض الصلاحية								
			3.6639	0.83423	%73.3	%75.4	%71.6	موافق

يتضح من الجدول (22) أن الفقرة رقم (26) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.8174) وبانحراف معياري (1.05271) ونسبة (%76.3). وجاءت الفقرة رقم (27) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.5602) وبانحراف معياري (1.04757) ونسبة (%71.2). وجاء متوسط تفويض الصلاحية بمتوسط حسابي (3.6639) وبانحراف معياري (0.83423) ونسبة (%73.3).

ج- تحليل فقرات الدافعية

جدول (23) نتائج تحليل فقرات الدافعية من محور تمكين العاملين

الترتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	مدى نسبة المتوسط لمجتمع البحث بدرجة ثقة 95%		التقدير اللفظي
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	30	أسعى دائما لتحقيق الانجاز الافضل في وظيفتي	4.4564	.67636	%89.1	%90.8	%87.4	موافق بشدة
2	31	أشعر بأهمية وظيفتي وموقعي الوظيفي في المستشفى	4.3402	.86144	%86.8	%89	%84.6	موافق
3	33	الاهتمام بمبادراتي ومقترحاتي يدفعني لتطوير ادائي	4.1120	.97034	% 82.2	% 84.7	%79.8	موافق
4	32	وضوح المسار الوظيفي يدفعني لتوظيف كل قدراتي للوظيفة	4.0954	.96351	% 81.9	%84.4	%79.5	موافق
متوسط الدافعية								
			4.2510	.70434	%85	%86.8	%83.2	موافق

يتضح من الجدول (23) أن الفقرة رقم (30) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.4564) وبانحراف معياري (.676) ونسبة (%89.1). وجاءت الفقرة رقم (32) في المرتبة الأخيرة بمتوسط

حسابي (4.0954) وبانحراف معياري (0.96351) وبنسبة (81.9 %). وجاء متوسط الدافعية بمتوسط حسابي (4.251) وبانحراف معياري (0.704) وبنسبة (85%).

د- تحليل فقرات التدريب

جدول (24) نتائج تحليل التدريب من محور تمكين العاملين

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	مدى نسبة المتوسط لمجتمع البحث بدرجة ثقة 95%		التقدير اللفظي
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	34	يساعدني التدريب في تطوير مهاراتي	4.3402	0.8566	86.8%	89%	84.6%	موافق بشدة
2	37	المهارات المكتسبة من التدريب تساعدني على ابتكار اساليب حديثة لأداء وظيفتي	3.9170	0.91820	78.3%	80.7%	76.5%	موافق
3	35	تتيح الادارة للعاملين فرص التعلم واكتساب المهارات الجديدة المتعلقة بوظائفهم	3.6722	1.1458	73.4%	76.4%	70.5%	موافق
4	36	أحصل على التدريب المناسب للتصرف بذاتية في حالة الطوارئ	3.4066	1.1940	68.1%	71.2%	65.1%	موافق
متوسط التدريب								
			3.8340	0.7892	76.7%	78.7%	74.7%	موافق

يتضح من الجدول (24) (أن الفقرة رقم (34) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.3402) وبانحراف معياري (0.85659) وبنسبة (86.8%). وجاءت الفقرة رقم (36) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.4066) وبانحراف معياري (1.19399) وبنسبة (68.1%). وجاء متوسط التدريب بمتوسط حسابي (3.8340) وبانحراف معياري (0.78921) وبنسبة (76.7%).

جدول (25) خلاصة نتائج تحليل محور تمكين العاملين

الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	مدى نسبة المتوسط لمجتمع البحث بدرجة ثقة 95%		درجة التوفر
					الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	الدافعية	4.2510	.70434	85%	86.8%	83.2%	كبيرة جدا
2	التدريب	3.8340	.78921	76.7%	78.7%	74.7%	كبيرة
3	تفويض الصلاحية	3.6639	.83423	73.3%	75.4%	71.6%	كبيرة
4	المشاركة في صناعة القرار	3.6216	.77451	72.4%	74.4%	70.5%	كبيرة
	متوسط محور تمكين العاملين	3.8296	.62841	76.6%	78.2%	75%	كبيرة

يتضح من الجدول (25) أن جانب (الدافعية) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.2510) وبانحراف معياري (0.70434) وبنسبة (85 %). وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء جانب (المشاركة في صناعة القرار) بمتوسط (3.6216) وبانحراف معياري (0.77451) وبنسبة (72.4%) وجاء محور التمكين الاداري بشكل عام بمتوسط (3.8296) وبانحراف معياري (0.62841) وبنسبة (76.6%).

ثالثاً: عرض العلاقة الارتباطية بين الثقافة والتمكين

لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالارتباط بين كل من الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين تم إجراء ارتباط بيرسون حسب الجدول

جدول (26) ارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية	المشاركة في صناعة القرار	تفويض الصلاحية	الدافعية	التدريب	تمكين العاملين
القيم التنظيمية	**0.675	**0.514	**0.445	**0.246	**0.529	**0.547
الاتجاهات التنظيمية	**0.769	**0.571	**0.549	**0.371	**0.590	**0.651
الحرص على الانجاز	**0.672	**0.200	**0.227	**0.413	**0.237	**0.322
القوة والسيطرة	**0.466	*0.134-	*0.161-	0.062	-0.073	*0.104-
الثقافة التنظيمية	1	**0.425	**0.386	**0.406	**0.479	**0.523

(*) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

من الجدول (26) يتضح أن هناك علاقة إيجابية طردية بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين حيث بلغ معامل الارتباط (0.523) وهودال عند مستوى (0.01) وبالتالي قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين.

كما يتضح أن هناك علاقة طردية بين أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة (بالقيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الحرص على الانجاز حيث كان معامل الارتباط على التوالي (0.547)(0.651)(0.322) بينما كانت علاقة القوة والسيطرة بالتمكين عكسية حيث بلغ معامل الارتباط (-0.104-) وبالتالي قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

رابعاً: عرض اثر الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين

"هناك أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في التمكين الاداري بأبعاد

جدول (39-4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية DF	مستوى دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بأبعاد	التمكين الإداري	0.523	0.274	90.077	**0.000	0.523	9.491	**0.000
	المشاركة في صناعة القرار	0.425	0.181	52.678	0.000	0.425	7.258	0.000
	تفويض الصلاحية	0.386	0.149	41.894	0.000	0.386	6.473	0.000
	الدافعية	0.406	0.164	47.056	0.000	0.406	6.860	0.000
	التدريب	0.479	0.229	71.162	0.000	0.479	8.436	0.000

يتضح من بيانات الجدول رقم (39-4) أن هناك أثر موجب دال إحصائياً بين (الثقافة التنظيمية) و(التمكين الإداري)، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.523) عند مستوى دلالة (0.01)، أما معامل التحديد R² يفسر ما نسبته (0.274) من التباين/ التغيرات في التمكين الإداري. مما يشير إلى أن (0.274) من التمكين الإداري لدى العاملين في المستشفيات ناتج عن الثقافة التنظيمية كما بلغت قيمة معامل الانحدار β أو درجة التأثير (0.523)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات ستكون الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية قد يؤدي إلى ارتفاع التمكين الإداري لدى العاملين بدرجة (0.523). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (90.077)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وأما بالنسبة لتأثير الثقافة التنظيمية على أبعاد التمكين الإداري فكان هناك أثر إيجابي دال إحصائياً للثقافة التنظيمية على كل من (المشاركة في صناعة القرار، تفويض الصلاحية، الدافعية، التدريب) حيث بلغ معامل الارتباط للمشاركة في صناعة القرار (0.425) عند مستوى دلالة (0.01) أما معامل التحديد R² يفسر ما نسبته (0.181) من التباين في المشاركة في صناعة القرار، مما يشير إلى أن (0.181) من المشاركة في صناعة القرار لدى العاملين ناتج عن الثقافة التنظيمية وأما قيمة معامل الانحدار β أو درجة التأثير (0.425) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى ارتفاع المشاركة في صناعة القرار لدى العاملين بدرجة (0.425) مع افتراض تحييد بقية العوامل. ويؤكد ذلك قيمة F المحسوبة والتي بلغت (52.678) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

وأما تفويض الصلاحية فكان معامل الارتباط R (0.386) عند مستوى دلالة (0.01)، ومعامل التحديد R² يفسر ما نسبته (0.149) من التباين في تفويض الصلاحية، مما يشير إلى أن (0.149) من تفويض الصلاحية للعاملين ناتج عن الثقافة التنظيمية وبالنسبة لقيمة معامل الانحدار β أو درجة التأثير فكانت (0.386) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية مع افتراض تحييد بقية العوامل يؤدي إلى ارتفاع تفويض الصلاحية للعاملين بدرجة (0.386)، ويؤكد ذلك قيمة F المحسوبة والتي بلغت (41.894) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

وكذلك الاثر الايجابي للثقافة التنظيمية على الدافعية حيث أن معامل الارتباط R^2 (0.406) عند مستوى دلالة (0.01)، ومعامل التحديد R^2 يفسر ما نسبته (0.164) من التباين في الدافعية، مما يشير الى أن (0.164) من الدافعية لدى العاملين ناتج عن الثقافة التنظيمية وبالنسبة لقيمة معامل الانحدار β أو درجة التأثير فكانت (0.406) وهذا يعني أن ان الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية مع افتراض تحديد بقية العوامل يؤدي الى ارتفاع الدافعية لدى العاملين بدرجة (0.406)، ويؤكد ذلك قيمة F المحسوبة والتي بلغت (47.056) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

وأما التدريب فكان أثر الثقافة التنظيمية عليه ايجابياً ودال احصائياً حيث أن معامل الارتباط R^2 (0.479) عند مستوى دلالة (0.01)، ومعامل التحديد R^2 يفسر ما نسبته (0.229) من التباين في التدريب، مما يشير الى أن (0.229) من التدريب لدى العاملين ناتج عن الثقافة التنظيمية وبالنسبة لقيمة معامل الانحدار β أو درجة التأثير فكانت (0.479) وهذا يعني أن ان الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية مع افتراض تحديد بقية العوامل يؤدي الى ارتفاع التدريب لدى العاملين بدرجة (0.479) ويؤكد ذلك قيمة F المحسوبة والتي بلغت (71.162) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية " هناك أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في التمكين الاداري بأبعاده" والنتيجة تشير الى أن عينة الدراسة ترى أن التمكين الاداري يزداد من خلال السلوكيات الثقافية السائدة في المستشفيات الاهلية محل الدراسة على الرغم من أنها تدعم المستويات الدني من التمكين والنتيجة تتفق مع دراسة المعاينة وملح (2013) بأن الثقافة التنظيمية تؤثر على التمكين الاداري

الاستنتاجات

1- مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الاربعة كانت عالية مما يشير وجود إهتمام بالانجاز عند العاملين

في المستشفيات الاهلية وكذلك قيم تنظيمية واتجاهات تنظيمية تدعم التعاون والحفاظ على ممتلكات المستشفيات ويسودها الاحترام، على الرغم من وجود جوانب ثقافية تنسم بالقوة والسيطرة

2- مستوى التمكين الاداري بأبعاده الاربعة كان كبيراً مما يشير الى أن لدى الافراد دافعية عالية للعمل

وأنهم يحصلون على التدريب اللازم وكذلك تفويض الصلاحية في حدود وظائفهم، ويتم إشراكهم في صناعة القرار من خلال قبول مقترحاتهم في ما يخص وظائفهم

3- العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تمكين العاملين علاقة ايجابية وبالتالي فالثقافة السائدة في المستشفيات تدعم عملية التمكين وان بمستويات أولية

4- العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية و تمكين العاملين الاتجاهات التنظيمية، القيم التنظيمية، الانجاز واما القوة والسيطرة فكانت العلاقة سلبية

5- تؤثر الثقافة التنظيمية على التمكين الاداري بشكل ايجابي وبالتالي فالثقافة السائدة في المستشفيات تدعم عملية التمكين وأن بمستويات أولية وكان أعلى تأثير للثقافة التنظيمية على التدريب المشاركة في صناعة القرار، الدافعية وأخيراً تفويض الصلاحية

التوصيات

1. التقليل من جوانب القوة والسيطرة في الثقافة المنظمة للمستشفيات الاهلية محل الدراسة من أجل السماح بمستوى أعلى من تمكين العاملين فيها
2. الاهتمام بجوانب تمكين العاملين التي تعطي مساحة حرية أكثر للموظف مثل التفويض والمشاركة من أجل الانتقال الى مراحل متقدمة من التمكين
3. الاهتمام بقياس مستوى الثقافة المنظمة وأبعادها لدى العاملين من أجل العمل على أحداث تغيير في الجوانب اللازمة لتناسب مع متغيرات العصر المتسارعة
4. زيادة الاهتمام بالمستويات التنفيذية في التدريب كونه يساعد على نجاح عملية التمكين الإداري لهذه المستويات ولكونها أكثر المستويات إحتكاك مع العملاء

المراجع

الكتب

1. محمد، ثائر سعدون (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، المكتبة الوطنية، الطبعة الأولى، عمان
2. العريقي، منصور محمد (2009) السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، صنعاء

المجلات والدوريات العلمية:

1. أحمد، ميسون عبدالله وحسين، أضواء كمال (2013) إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة خدمه الصحيه دراسة إستطلاعية لآراء عينه من العاملين في مستشفى أبن الاثير التعليمي نينوى ،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(15)العدد(30)
2. برحومة، عبد الحميد والزهراء، مهدي فاطمة (2012) دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز لمنظمات الاعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور للإلكترونيات،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد(33)
3. بروش، زين الدين وهدار ، لحسن (2007) دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لاجهزة القياس والمراقبة،ابحاث اقتصادية العدد(1)
4. البدرواني، أيمن عبد محمد(2015)علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(7)، العدد(14)

5. جواد، عباس حسين، حسين عبد السلام (2006) أثر استراتيجيات التمكين في تنشيط راس المال الفكري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة آل البيت، العدد(5)
6. حسوني، أثير عبدالامير(2012)تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية بالديوانية،مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(2)، العدد(3)
7. درويش، ماهر صبري والشمري، أبراهيم راشد (2010). تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الوسطى الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(83).
8. الدليمي، محمود فهد والرضا، أفراح خضير(2016) دور إستراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء،مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (4) العدد(1)
9. راضي، جواد محسن(2010) التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(12)، العدد(1)
10. زاهر، تيسير(2012) اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(28)، العدد(2)
11. الزويني، خديجة جمعة والراوي، عبداللطيف(2012) العلاقة بين ثقافة المنظمة وأقتصاديات المعرفة وانعكاسها على نظام المعلومات المحاسبية،مجلة الادارة والاقتصاد السنة (35)العدد93
12. سعيد، هديل كاظم(2010)العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني،مجلة جامعة بغداد
13. عبداللطيف، عبداللطيف وجودة، محفوظ(2010) دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26-العدد2

14. علي، عاليه جواد وأحمد، سيف الدين عماد (2013) أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء عينه من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (36)
15. علوان، شذى أحمد وعبدالرحمن، عبدالرحمن عبدالله (2011) التمكين الإداري في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، العلوم الاقتصادية، العدد (27) المجلد (7)
16. عبدالحسين، صفاء جواد (2012) أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (32)
17. العطوي، عامر علي والشيباني، الهام ناظم (2010) قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (12) العدد
18. ال فيحان، إيثار عبدالهادي والعامري، علاء الدين برع (2016) عوامل التمكين الإداري وتأثيرها على أداء المنظمة الخدمية بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (88)
19. محمود، سماح مؤيد ومحمود، أسيل هادي (2007) أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (67)
20. المعاينة، سالم فالح وملحم، أحمد عارف (2013) أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنظيم سوق العمل في مملكة البحرين دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الخليجية- المجلد (5)- العدد (3)
21. الماضي، ثائر عدنان ونصيرات، فريد (2011) أثر التمكين الاداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الاردنية دراسة حالة بحث مستل من رسالة ماجستير، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد (7) العدد (4)

22. المعاضيدي، معن وعد الله والحافظ، على عبدالستار(2013) توظيف بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة دراسة تحليلية في عينة من المصارف الاهلية في مدينة الموصل، مركز الدراسات المستقبلية، العدد(43)
 23. لطيف، لؤي وعبد الجبار ،سمراء(2015)أثر إدارة التمكين في بيئة المهمة للمنظمات الفندقية دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الاولى في بغداد،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(45)
 24. الياسري ،أكرم ومحمد، أمل عبد(2007)التمكين بين الفكر التنظيمي والفقعة الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(9)،العدد(1)
- ج) بحوث ورسائل علمية:**
1. أبو عليم ،طالب محمد (2014)أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الوسط
 2. بوسالم، أبو بكر (2010)أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أل البيت
 3. البلوي، محمد سليمان(2008)التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤته
 4. حويحي،اسماعيل محمد اسماعيل(2015) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري-دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة-محافظات غزة رسالة ماجستير جامعة الازهر غزة
 5. الحاج،أمل فوزي (2015)علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة،رسالة ماجستير غير منشورةجامعة الازهر
 6. خليل،نانسي نايف(2012) التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك
 7. الرشيد،مشعل عيد(2013) رضا العاملين كمتغير وسيط في العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجمعيات التعاونية في الكويت رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط

8. سلامة، وسام عبد العزيز محمد(2015) القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والامن الوطني في محافظات غزة رسالة ماجستير جامعة الاقصى
9. ساعد، نهى عواد رشيد(2016) دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية رسالة ماجستير جامعة الاقصى فلسطين
10. سميع، زيد صالح حسن(2009) أثر الثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة حلوان
11. آل سعود، منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز(2003) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير أكاديمية نايف الامنية السعودية
12. شبير، أبتغال شكري(2007)، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الازمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية غزة
13. صديقي ، أمينة(2013) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح الجزائر
14. الطيبي ، مروان عطية يحي(2016) واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة رسالة ماجستير جامعة الاقصى
15. عكاشة، اسعد احمد محمد(2008) اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات patel في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة
16. عفانة ، حسن مروان(2013) التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الازهر
17. عبد الاله، سمير يوسف محمد(2006) واقع الثقافة التنظيمية السائد في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية غزة
18. كريم ، هوار فتاح(2012) دور الثقافة التنظيمية في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة استطلاعية لاراء مديري معمل اسمنت بازيان في محافظة السليمانية اقليم كوردستان العراق رسالة ماجستير جامعة السليمانية العراق

19. محمديّة، عمر جهاد(2016)أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية دراسة حالة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الشرق الأوسط
20. الملفوح، فاتن محمود(2016) تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ،رسالة ماجستير غير منشور جامعة الأقصى
21. النوفل، بدر عيسى(2010)استراتيجية تمكين الموارد البشرية واثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت ،رسالة ماجستير غير منشوره ،جامعة الشرق الأوسط
22. وهيبه، عيساوي(2012)أثر الثقافة التنظيمية على الرضاء الوظيفي دراسة حالة فئة الافراد الشبة طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشارة،رسالة ماجستير غير منشورة

د. البحوث والندوات والمؤتمرات العلمية:

1. العتيبي، سعد بن مرزوق (2005) جوهر تمكين العاملين أطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة الخبر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ahmmad, M, Shakil (2012). Impact of Organizational culture on Performance Management practices in Pakistan, Business Intelligence Journal-Janury Vol5 No1.
2. Cakar, Nigar Demircan & Erturk, Alper(2010) Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of rganizational Culture and Empowerment, Journal of Small Business Management 48(3).
3. Kumar, Shruti (2016). Organizational culture, innovative behaviour and work related attitude: role of psychological empowerment, Journal of work place learning, Vol. 28 Iss 8.
4. Kim et al., (2015). Consequences of empowerment among restaurant servers Helping behaviors and average check size, Management Decision, Vol. 51 Iss 4.
5. Marjani, Ami Babak & Alizadeh, Fatemehy (2014). The Impact of Empowerment on Employees Performance in Standards Office of Tehran International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol.3, No.4.
6. Rita, Men (2011). How employee empowerment influences organization employee relationship in China, Public Relation Review 37.

7. Ritter et al., (2012). A multi-level exploration of empowerment mediator, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 35 Iss7.
8. Suresh & Abdul-Jaleel (2015). Impact of Employee Empowerment on Organisational performance: A Case of Automobile Industry in Chennai city of Tamil Nadu in India- International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology, Vol. 2 Issue 4.
9. Saremi & Nejad. (2013). Impact of organizational culture on Employees Empowerment, Elixir International Journal, Mgmt. 65B.
10. Shahzad, et al., (2013). Impact of Organizational Culture on Employees Job performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan, International Review of management and Business Research Vol3 No.9.