



جامعة ستاردوم

مجلة ستاردوم العلمية
للدراستات الاقتصادية و الإدارية



— مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية و الإدارية —
تصدر بشكل ربع سنوي عن جامعة ستاردوم
المجلد الثاني - العدد الثالث لعام 2024
رقم الإيداع الدولي : ISSN 2980-3799



هيئة تحرير مجلة ستاردوم العلمية للدراسات " الاقتصادية والإدارية "

رئيس التحرير

أ.د. محمد عبدالرحمن - مصر

مدير التحرير

د. مناف نعمه - العراق

المدقق اللغوي

أ.ليلى حسين العيان - تركيا

عضو هيئة تحرير

د. أحمد مصبح - فلسطين

د. أحمد منير - مصر

د عبدالله علي - مصر

د. حسن هاشم - مصر

فتح الرحمن يوسف - السودان

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة
لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

◀ التوجه الريادي وأثره في بناء المنظمات المتعلمة
د. فهد علي عبدالله العميسي

► The impact of Job Empowerment on Organizational Culture
Case Study of ASME Integrated Solutions in Egypt

الباحث : رمضان عبد الحليم حسن مسعود

◀ القيادة الفاعلة وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين بالشركات القابضة
الباحث : محمد الحسن التيجاني يوسف

The impact of Job Empowerment on Organizational Culture. Case Study of ASME Integrated Solutions in Egypt

أثر التمكين الوظيفي على الثقافة التنظيمية

دراسة حالة شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية

اعداد الباحث

رمضان عبد الحليم حسن مسعود

اشراف

د. راند الاسطل

المستخلص

هدفت الدراسة: إلى بيان أثر التمكين الوظيفي على الثقافة التنظيمية دراسة حالة: شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتضمنت 40 فقرة لجمع البيانات الأولية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية، والبالغ عددهم (50) موظفاً، وقد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتم استرجاع عينة بقيمة 48 مفردة بنسبة استرداد بلغت 96%، وتم دراسة ابعاد المتغير المستقل في التمكين الوظيفي والتي تمثلت في: تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول للمعلومات، **وخلصت الدراسة:** الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي على الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بشركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية، حيث حصل التمكين الوظيفي على نسبة مئوية قدرها (83.8%)، و حصل بعد المشاركة في اتخاذ القرار على أعلى نسبة مئوية وقدرها (86%)، وحصلت الثقافة التنظيمية على نسبة مئوية قدرها (85.6%)، كما اوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية حول متغيرات الدراسة (التمكين الوظيفي والثقافة التنظيمية) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

وقد أوصت الدراسة على تعزيز تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين، وتحسين أداء الموظفين ومساعدتهم على مواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات في بيئة العمل، كما اكدت على تشجيع وتدعيم الاستقلالية وإنشاء قنوات تواصل فعالة، بالإضافة الى تعزيز القيم المشتركة والرؤية الموحدة وتشجيع الابتكار والإبداع كجزء من الثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، الثقافة التنظيمية، شركة اسما للحلول المتكاملة.

ABSTRACT

The study aimed to: To demonstrate the impact of Job empowerment on organizational culture, Case study: ASME Integrated Solutions Company in the Arab Republic of Egypt, the researcher used the descriptive analytical approach and the questionnaire as the main tool for collecting data. It included 40 items to collect primary data, The study population consisted of all employees at ASME Integrated Solutions Company in the Arab Republic of Egypt, whose number is (50) employees, the researcher used the comprehensive survey method due to the small size of the study community, and a sample of 48 items was retrieved with a recovery rate of 96%. The dimensions of the independent variable in job empowerment were studied, which were: delegation of powers, independence, participation in decision-making, and access to information. The study concluded with results: There is a statistically significant impact at the level ($\alpha \leq 0.05$) for job empowerment on the organizational culture of employees at ASME Integrated Solutions Company in the Arab Republic of Egypt, where job empowerment obtained a percentage of (83.8%), and participation in decision-making obtained the highest percentage of (86%), and Organizational culture at a percentage of (85.6%), and the results showed that there were no statistically significant differences at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the average responses of the study sample members at ASME Integrated Solutions Company in the Arab Republic of Egypt regarding the study variables (job empowerment and organizational culture) attributed to demographic and personal variables: (gender, age group, years of service, educational qualification, job title). The study recommended enhancing the delegation of powers and responsibilities to employees, improving employee performance and helping them keep pace with technological developments and changes in the work environment. It also emphasized encouraging and supporting independence and creating effective communication channels, in addition to enhancing shared values and a unified vision and encouraging innovation and creativity as part of the organizational culture.

Key Words: Job Empowerment, Organizational Culture, ASME Integrated Solutions.

المقدمة:

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المستمرة التي تواجهها المؤسسات، أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح والتفوق التنافسي، فهي ليست فقط محور العمليات التشغيلية للمؤسسات، بل هي أيضًا القوة الدافعة وراء الابتكار والنمو والتطوير المستدام. لذا تستند الإدارة الحديثة إلى تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية لتعزيز كفاءتها، ومن بين هذه الأساليب يبرز مفهوم التمكين الوظيفي كاستراتيجية تميز بين المؤسسات وتعزز علاقتها بالموارد، لذا جذب هذا المفهوم اهتمام الباحثين نظرًا لتأثيره على ممارسات الإدارة، بما في ذلك إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وتفويضهم السلطة والمسؤولية لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يتناقض مع الأساليب الإدارية التقليدية التي تقتصر على إصدار الأوامر من المدير، والتي أصبحت غير فعالة، حيث تقتصر نتائجها على تنفيذ المرؤوسين للحد الأدنى من الأعمال دون تحقيق الإبداع أو التميز اللازمين لمواجهة المنافسة الشديدة في عصر المنظمات الحالي (حصباية، 2022). وفي ضوء تلك التحولات السريعة تتجه المنظمات نحو الأطر التنظيمية اللامركزية وتبنى استراتيجيات غير تقليدية في الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة والتي تعد مستودعًا للمعرفة والخبرة والقدرات والمهارات التي لا يمكن تكرارها بسهولة، لذا تبرز أهمية التمكين الوظيفي، فهو حجر الزاوية في مفاهيم الإدارة المعاصرة في العصر الحالي، حيث يهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين ومنحهم مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتمكينهم من المشاركة في تبادل المعلومات بهدف تحقيق نتائج إيجابية في مهامهم وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (الرميحي، 2011). لذا فالتمكين الوظيفي لا يقتصر فقط على تحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، بل يمتد ليؤثر بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية والتي تمثل القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة التي تساهم في تشكيل هوية المنظمة وتوجيه تصرفات أفرادها، فهي تعتبر عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات لأنها تؤثر على رضا الموظفين، والابتكار، والأداء العام للمؤسسة، (راشد، 2022). لذا فالثقافة القوية التي تقدر الانفتاح والتعاون والثقة تعزز تمكين الموظفين، لأنها تخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالدعم والتشجيع على تحمل المخاطر واتخاذ القرارات، ومن ناحية أخرى، فإن الثقافة الهرمية أو التنافسية أو البيروقراطية قد تعيق تمكين الموظفين عن طريق الحد من استقلالية الموظفين وحريتهم في التصرف، هذه العوامل مجتمعة تلعب دوراً جوهرياً في تحديد مدى قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر التمكين الوظيفي على الثقافة التنظيمية، ومن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في فهم أعمق لكيفية تعزيز التمكين الوظيفي وأثره على الثقافة التنظيمية مما يساعد في تقديم استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء المؤسسي.

الإطار العام للدراسة

1. مشكلة الدراسة: في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجهها الشركات في بيئة الأعمال الحالية، أصبحت المؤسسات تبحث بشكل مستمر عن طرق لتحسين أدائها وتحقيق التميز التنافسي، لذا يعد التمكين الوظيفي أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تعزز قدرات الموظفين وتمنحهم مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية في أداء مهامهم، مما يساهم في تعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتوازي مع ذلك، تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في توجيه سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، بما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة. لذا فإن شركة أسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية، كونها واحدة من الشركات الطموحة التي تسعى لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والتميز، تواجه تحديات متعلقة بتحسين بيئة العمل والثقافة التنظيمية لتحفيز موظفيها ودفعهم نحو الأداء الأمثل، بالرغم من تطبيق بعض سياسات التمكين الوظيفي، لا يزال هناك حاجة لفهم أعمق حول تأثير هذه السياسات على الثقافة التنظيمية للشركة وكيفية تحسينها، لذا فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول استقصاء مدى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، والوصول إلى المعلومات) على الثقافة التنظيمية داخل شركة أسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية.

2. أسئلة الدراسة: وبالاستناد على ما سبق، وبعد التحقق من مؤشرات منطقية تومئ بوجود المشكلة، يمكن بلورة وصياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول للمعلومات) على الثقافة التنظيمية في شركة أسما للحلول المتكاملة؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما هو مستوى التمكين الوظيفي في شركة أسما للحلول المتكاملة؟
- ✓ ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في شركة أسما للحلول المتكاملة؟
- ✓ ما هو أثر التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول للمعلومات) على الثقافة التنظيمية في شركة أسما للحلول المتكاملة؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر التمكين الوظيفي بأبعاده على الثقافة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) في شركة أسما للحلول المتكاملة.

3. فرضيات الدراسة: تحتوي الدراسة على فرضيتين رئيسيتين على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول للمعلومات) على الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بشركة اسما للحلول المتكاملة.

وللتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى كان لابد من التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات على الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستقلالية على الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، للمشاركة في اتخاذ القرار على الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للوصول للمعلومات على الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر التمكين الوظيفي بأبعاده على الثقافة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) في شركة اسما للحلول المتكاملة.

4. أهداف الدراسة: يهدف هذا البحث الى تحديد ووصف وفهم أثر التمكين الوظيفي على الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة التي تسعى إلى تعزيز أدائها وقدرتها التنافسية وتقديم مقترحات وتوصيات للطرق والممارسات التي يمكن بها تعزيز ثقافة التمكين التي تؤدي إلى نجاح الأعمال ومن الهدف الرئيسي يمكن تلخيص الاهداف فيما يلي:

- ✓ بيان مستوى التمكين الوظيفي في شركة اسما للحلول المتكاملة.
- ✓ التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة.
- ✓ استكشاف أثر التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول للمعلومات) على الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة؟

✓ التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر التمكين الوظيفي بأبعاده على الثقافة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) في شركة اسما للحلول المتكاملة.

5. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الحالية إلى تحقيق الجوانب التالية:

أولاً: الأهمية العلمية

المساهمة في إثراء المكتبة العربية والمحلية في إضافة دراسة تطبيقية حديثة في أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول للمعلومات) على الثقافة التنظيمية والتعرف على واقع تطبيق التمكين الوظيفي وابرار أثر التمكين الوظيفي على الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية.

ثانياً: الأهمية العملية التطبيقية

توفر الدراسة أدلة تجريبية ورؤى حول أثر تمكين الموظفين على الثقافة التنظيمية، وهذا يمكن شركة اسما للحلول المتكاملة من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على البيانات والنتائج، بدلاً من الاعتماد على الافتراضات أو الأدلة القولية، كما تساعد نتائج الدراسة الحالية في تطوير المهارات والممارسات القيادية التي تدعم تمكين الموظفين وتشكيل الثقافة التنظيمية، كما تساهم نتائج الدراسة الحالية في آثار عملية على المنظمات التي تسعى إلى تعزيز تمكين الموظفين، وتنمية ثقافة تنظيمية إيجابية، وتحقيق نجاح الأعمال من خلال ترجمة الرؤى البحثية إلى استراتيجيات وتدخلات قابلة للتنفيذ، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها ونتائجها، وإيضاً تسعى الدراسة الى توضيح تأثير تمكين الموظفين والثقافة التنظيمية الإيجابية على معدلات الاحتفاظ بالموظفين من خلال خلق بيئة تقدر الموظفين وتدعمهم وتقلل معدلات دوران الموظفين، والاحتفاظ بأفضل المواهب، وتوفير التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب واستكشاف الآليات التي من خلالها تشكل الثقافة التنظيمية تمكين الموظفين وكيف يساهم الموظفون المتمكنون في تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تدفع نجاح الأعمال في شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية.

6. متغيرات الدراسة: يتم استعراض كلا من المتغير المستقل والمتغير التابع وكذا المتغيرات الديموغرافية، واعداد نموذج يوضح العلاقة لدراسة هذه المتغيرات على النحو التالي:

✓ المتغير المستقل: التمكين الوظيفي ويتمثل في الابعاد التالية: (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول للمعلومات)، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (1) مصفوفة ابعاد التمكين الوظيفي على النحو التالي:

جدول رقم (1): مصفوفة أبعاد التمكين الوظيفي.						
عدد الأبعاد المستخدمة	الوصول للمعلومات	المشاركة في اتخاذ القرار	الاستقلالية	تفويض الصلاحيات	الدراسات السابقة	
2	✓			✓	المالكي وشعبي، 2024	1
4	✓	✓	✓	✓	حداد ومهدى ، 2023	2
2		✓		✓	شكري وآخرون، 2023	3
4	✓	✓	✓	✓	العامري وآخرون، 2022	4
2		✓		✓	المجالي وحمدان ، 2022	5
2		✓		✓	الحنيطي، 2022	6
3		✓	✓	✓	بهاز ، 2022	7
2		✓		✓	عفانة والدوغان، 2021	8
3	✓		✓	✓	شبعات وآخرون، 2021	9
2	✓			✓	الهزايمة، الزغبى، 2019	10
2		✓		✓	الأدلي، 2019	11
	5	8	3	11	مجموع التكرارات المستخدمة	

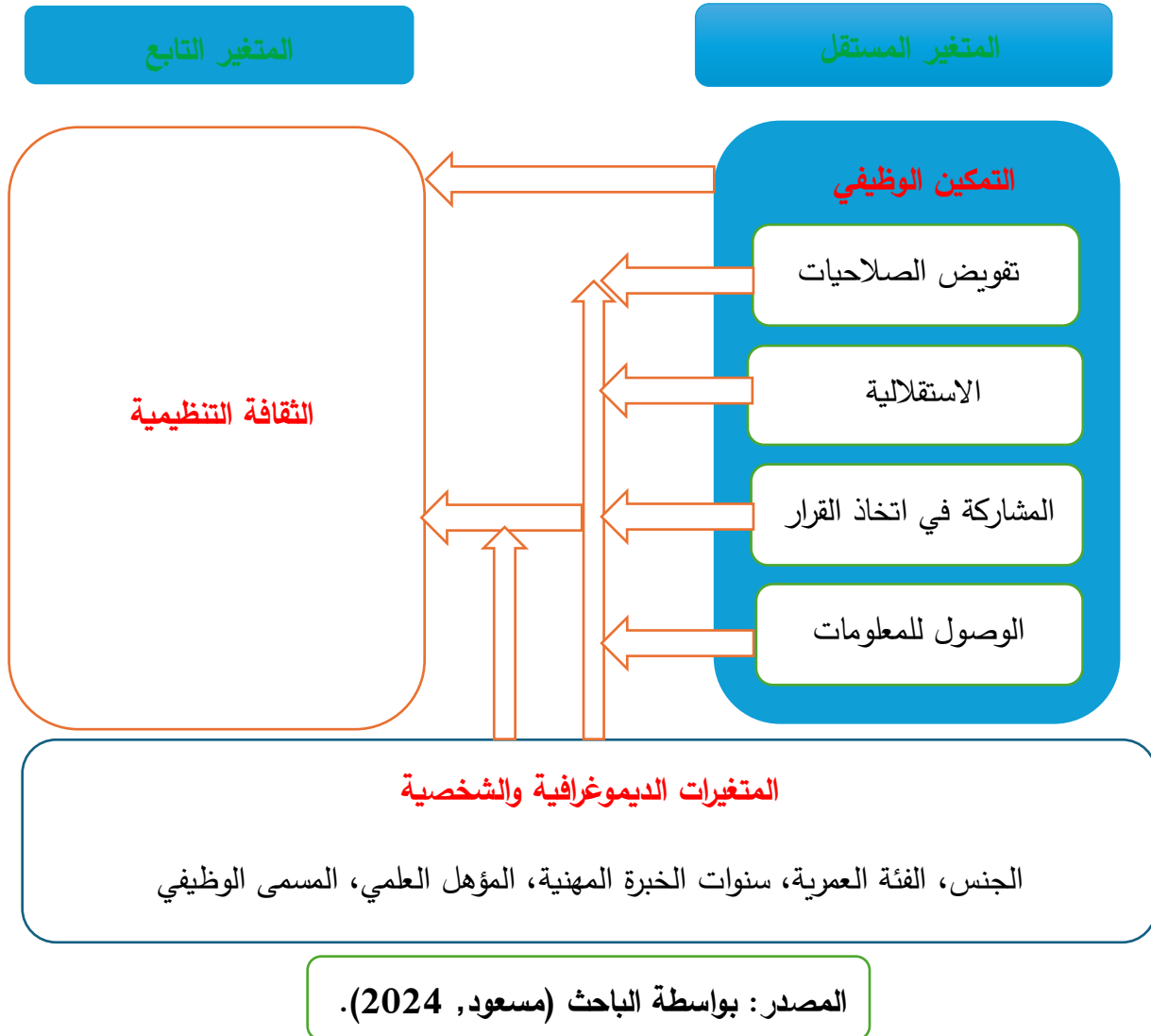
المصدر: بواسطة الباحث (مسعود، 2024).

من جدول رقم (1)، أنّ أبعاد التمكين الوظيفي الأكثر تكراراً، كانت على النحو التالي: (تفويض الصلاحيات)، تليها (المشاركة في اتخاذ القرار)، تليها (الوصول للمعلومات) أما الأقل تكراراً (الاستقلالية). وقد اعتمدت الدراسة الأبعاد الأكثر تداولاً بين الكتّاب والباحثين واقتصرت فقط على أربعة أبعاد من خلال المصفوفة.

✓ المتغير التابع: تمثل المتغير التابع للدراسة في الثقافة التنظيمية.

✓ المتغيرات الديموغرافية والشخصية: تمثلت في (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

7. أنموذج متغيرات الدراسة: من خلال ما سبق ومن الاطلاع على الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة تمّ تلخيص أنموذج الدراسة الحالية كما هو مبين في الشكل التالي:



8. حدود الدراسة: هناك أربعة حدود، يمكن توضيحها على النحو التالي:

1. **الحد الموضوعي:** طبقت مفردات هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر التمكين الوظيفي على الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة.

2. **الحد المكاني:** طُبقت مفردات هذه الدراسة على شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية مصر.

3. **الحد البشري:** طُبقت مفردات هذه الدراسة على جميع الموظفين من الموظف الإداري فأعلى بشركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية مصر.

4. **الحد الزمني:** طُبقت مفردات هذه الدراسة في صيف 2024م
الإطار النظري والدراسات السابقة

1. الإطار النظري

أولاً: التمكين الوظيفي

المبحث الأول: ماهية التمكين الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف التمكين الوظيفي في اللغة والاصطلاح.

مفهوم التمكين الوظيفي: في اللغة: هو اسم مصدر لفعل مَكَّنَ، بمعنى جعله متمكن من النجاح، وفقاً لمعجم المعاني الجامع.

مفهوم التمكين الوظيفي: في الاصطلاح: وفقاً لما ذكره جابر (112,2023) هو عملية إدارية تهدف إلى تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق الأداء الأمثل. يشمل التمكين الوظيفي توفير الموارد والتدريب اللازم، وتحفيز الموظفين على تحمل مسؤوليات أكبر في عملهم، مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

وفقاً لما ذكره العيسوي (2015 ، 78) التمكين الوظيفي هو عملية إدارية تهدف إلى زيادة قدرات الأفراد وإمكاناتهم في المشاركة، التأثير، والتحكم في بيئة العمل. يركز التمكين على تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين وتوفير الدعم اللازم لهم لاتخاذ القرارات بشكل مستقل، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي.

أورد Jackson, R., & Morris, T. (2020, 112): ان التمكين الوظيفي يعني تزويد الموظفين بالأدوات والدعم اللازمين للقيام بمهامهم بكفاءة وفعالية، مما يعزز من روح المبادرة والابتكار، كما أشار Zhao, L., & Chen, J. (2021, 203) عملية تحفيز الموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة تمكنهم من اتخاذ قرارات هامة وتحمل مسؤوليات أكبر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي، كما بين O'Brien, P., & Dickens, L. (2019, 89) هو إعطاء الموظفين الفرصة والحرية لتحمل المسؤوليات واتخاذ قرارات تؤثر على عملهم اليومي، مما يزيد من تفاعلهم وإنتاجيتهم، وظهر Kim, S., & Vo, K. (2018, 45) الى انه منح الموظفين القدرة على اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بعملهم، مما يعزز من شعورهم بالكفاءة الذاتية والالتزام تجاه المنظمة.

ويعرف الباحث التمكين الوظيفي إجرائياً على انه: إتاحة الفرصة للموظفين لزيادة قدراتهم والتعبير عن مواهبهم وابداعاتهم وزيادة رضاهم الوظيفي وأدائهم من خلال تفويض الصلاحيات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة، ومنحهم مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتمكينهم من المشاركة في تبادل المعلومات بهدف تحقيق نتائج إيجابية في مهامهم وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية للشركة.

المطلب الثاني: أهمية التمكين الوظيفي

تكمن الأهمية في جانبين أساسيين: تتمثل بالعاملين والشركة، كما يلي:

بالنسبة للموظفين: وفقاً لما ذكره الدوري (2009، 93) ان التمكين الوظيفي يعمل على تحقيق رضا أعلى لدى العاملين تجاه وظائفهم ومنظمتهم من خلال توفير بيئة عمل داعمة وتحفيزية، مما يؤدي إلى تعزيز أدائهم وزيادة كفاءتهم، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية ونجاح، أيضاً يعد التمكين الإداري استراتيجية معاصرة تهدف إلى الوصول إلى كفاءات عالية من خلال تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات، وزيادة مشاركتهم في العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية بشكل ملحوظ، كما يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات، مما يعزز روح التغيير بين أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة والمهتمين، ويخدم توجهات المجتمع وأهدافه من خلال تعزيز المشاركة والتفاعل البناء.

ويرى الباحث: ان التمكين الوظيفي يُعتبر أحد الأدوات الأساسية لتعزيز الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات ويُعزز من شعور الموظفين بالقدرة والسيطرة على مهامهم اليومية، مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والإبداع في العمل، كما يحفزهم على المشاركة الفعالة في صنع القرار وحل المشكلات، مما يُسهم في تحسين الجودة والإنتاجية العامة، ويعكس شعور الانتماء والرغبة في المساهمة بفعالية حيث يشعر الموظفون بأن آرائهم وأفكارهم تُحترم وتُعتبر.

بالنسبة للشركة: أشار الدوري (2009، 93) الى أهمية التمكين الوظيفي بأنه يساهم في الحفاظ على مكانة المنظمة في الصدارة والسعي لجعلها رائدة في مجال عملها من خلال تحقيق التميز والابتكار، وذلك لضمان التفوق المستدام في السوق، وعلاوة على ذلك زيادة ربحية المؤسسة ورفع مستوى المبيعات فيها من خلال تعزيز استراتيجيات التسويق وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مما يضمن تحقيق النمو المستدام والتميز في السوق، ومن ثم تحقيق النمو، وايضا الاستفادة الفعالة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة من خلال تطوير مهاراتهم وتعزيز بيئة العمل الداعمة، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة عالية.

ويرى الباحث: أن التمكين الوظيفي يعزز من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات المستقلة وحل المشكلات، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية ويكونون أكثر التزاماً وتحفيزاً لتحقيق الأهداف التنظيمية. أيضاً يشعر الموظفون بالرضا والإنجاز في عملهم، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويزيد من ولاء

الموظفين للمنظمة، ويؤدي إلى استقرار القوى العاملة وخلق بيئة عمل إيجابية، ويعكس قدرة الشركة على التكيف مع التغييرات السريعة في بيئة العمل مما يعزز من مرونة الشركة في مواجهة التحديات، كما يساهم في بناء بيئة عمل أكثر تفاعلاً وتعاوناً.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين الوظيفي

1. **تفويض الصلاحيات:** بحسب الغامدي (2024: 21) هو عملية إدارية تتيح للمديرين تعليم وتدريب المرؤوسين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مع متابعة مستوى أدائهم وتوجيههم لتفادي الأخطاء. كما أشار Yukl, G. (2013, 213) انه يتضمن إعطاء الموظفين الثقة والموارد اللازمة لأداء وظائفهم بشكل مستقل، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والقدرة على اتخاذ قرارات فعالة. كما يرى الباحث أن تفويض الصلاحيات يأتي من نقل بعض من صلاحيات ومسؤوليات المدير إلى الموظفين بالشركة، بهدف تمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية، لتحسين كفاءة العمل وتحفيز الموظفين من خلال منحهم الثقة والمسؤولية.

2. **الاستقلالية:** فقد أشار الزهراني (2012: 74) انها تمثل درجة الحرية التي يتمتع بها الموظفون في أداء عملهم، بما يشمل اختيار الأساليب والوقت والمكان المناسب لإنجاز المهام المكلفين بها، وأورد الجبوري (2010, 132) انها تشير إلى قدرة الأفراد على اتخاذ قرارات مستقلة بشأن مهامهم اليومية، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه أهداف المنظمة. كما يرى الباحث انها قدرة العاملين على تنظيم وتنفيذ مهامهم بأسلوب يختارونه بأنفسهم، وتشير الى ضرورة تحقيق توازن بين منح الموظفين حرية اتخاذ القرارات وبين الحفاظ على التنسيق والانسجام داخل الشركة من خلال توفير بيئة داعمة تشمل توجيه واضح، موارد كافية، وآليات مراجعة منتظمة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، مما يساهم في تعزيز شعورهم بالتحكم في بيئة العمل وزيادة رضاهم الوظيفي.

3. **المشاركة في اتخاذ القرار:** حيث أورد الزهراني (2012: 81) أنها عملية تشاركية تهدف إلى تعزيز التعاون بين الموظفين والإدارة من خلال إشراكهم في مناقشة وصياغة القرارات المتعلقة بأعمالهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الابتكار، كما أشار الجبوري (2010, 140) انها تشير إلى إشراك الموظفين في وضع الأهداف والاستراتيجيات، مما يعزز من التفاعل الإيجابي بينهم وبين الإدارة ويحفزهم على الالتزام بتحقيق هذه الأهداف. كما يرى الباحث أنها عملية تعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية تجاه نتائج العمل، من خلال تشجيع الشركة الموظفين على ابداء الرأي وتقديم المقترحات والتحسينات مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي.

4. **الوصول للمعلومات:** حيث ذكر الزهراني (2012: 90) انها الأدوات والأنظمة التي تمكن الموظفين من الوصول إلى البيانات التي يحتاجونها في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية، وأورد الجبوري (2010, 145) ضمان تدفق المعلومات بشكل سلس وشفاف بين جميع مستويات الإدارة والموظفين، مما يعزز

من الشفافية ويزيد من فعالية العمل الجماعي، وأشار حمود (2007، 112) هو توفير بيئة تتيح للموظفين الوصول إلى البيانات والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة. كما يرى الباحث أن اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة للموظفين تؤثر على عملهم اليومي وأداء الشركة بشكل عام قائم على توفير البيانات والمعلومات الضرورية للموظفين مما يعزز من كفاءة وفعالية العمل.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية في اللغة والاصطلاح.

مفهوم الثقافة التنظيمية في اللغة: اسم مشتق من الفعل ثقف، فيقال ثقف الشيء ثقفاً وثقافاً، وثقوفه تعني فهمه، ورجل ثقف أي رجل فطن وحاذق.

مفهوم الثقافة التنظيمية في الاصطلاح: وفقاً لما ذكره سمير (2022، 45) هي مجموعة القيم، المعتقدات، المعايير، والسلوكيات المشتركة التي تسهم في تشكيل البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة لمؤسسة معينة. هذه الثقافة تؤثر على كيفية تفاعل الأفراد داخل المؤسسة ومع بعضهم البعض ومع البيئات الخارجية، وتلعب دوراً حيوياً في تحديد كيفية تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات.

وعرفها نور الدين (2023، 45) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة التي تمثل روح المنظمة، وتؤثر على سلوكيات الأفراد وأدائهم داخل المنظمة، مما يخلق بيئة عمل متميزة وفريدة.

أشار راشد (2022، 34) هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة التي تسهم في تشكيل هوية المنظمة وتوجيه تصرفات أفرادها، هذه الثقافة تعبر عن كيفية تعامل الأفراد داخل المنظمة ومع بعضهم البعض، كما تؤثر بشكل كبير على كيفية تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات كما أورد السيد (2020، 45) أنها الإطار القيمي والمعياري الذي يوجه سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، ويسهم في تحقيق التوافق والتكامل بين الأهداف الفردية والمؤسسية. ويرى الباحث أن: أنها تمثل الإطار العام الذي يشمل القيم والمعتقدات والممارسات والسلوكيات المشتركة بين أعضاء الشركة لتوجيه سلوك الموظفين وتعزيز التفاعل الإيجابي بينهم، مما يسهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل فعال وهي من العوامل الحيوية التي تؤثر على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وتعزز من التماسك والتعاون داخل المنظمة.

ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية إجرائياً على أنها: مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي يتم تبنيها وممارستها بشكل يومي داخل شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية، هذه الثقافة تُحدد كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض ومع المهام والقرارات داخل الشركة، وهي تؤثر بشكل مباشر على

الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى الموظفين، فضلاً عن قدرتهم على الابتكار والمساهمة في تحقيق أهداف الشركة.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

أولت العديد من المؤسسات اهتماماً كبيراً للثقافة التنظيمية، حيث يعتبرها العديد من المديرين عنصراً أساسياً ومحورياً. ويمكن تلخيص دور الثقافة التنظيمية (العميان 2010, 313,314) فيما يلي:

5. تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في توجيه سلوك الأفراد وتحديده، حيث يُعد أي تصرف يتعارض مع مبادئها سلوكاً مرفوضاً وغير مقبول. وبالتالي، تشكل الثقافة التنظيمية حاجزاً راسخاً أمام محاولات تغيير سلوك العاملين داخل المؤسسة بطرق تتنافى مع قيمها ومعاييرها المعتمدة.

6. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في استعداد المؤسسة للتحويل وقدرتها على الاندماج والتكيف مع التقدم والتطور. كما يجب التأكيد على أهمية الجهود المبذولة لدعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، بما يضمن تحقيق توازن وثبات نسبي في وعي العاملين، مما يمكنهم من الالتزام بقيمتها ومبادئها.

7. تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز وعي العاملين ببيئة العمل، حيث تُعتبر مرجعاً يستعين به الأفراد لفهم الوقائع والنشاطات المحيطة بهم.

8. تلعب الثقافة التنظيمية القوية دوراً محورياً ومؤثراً في دعم الإدارة لتحقيق أهدافها وتطلعاتها، مما يسهل عمل الإدارة ورؤساء الأقسام دون الحاجة إلى إجراءات صارمة لترسيخ السلوكيات المرغوبة. كما تُعتبر الثقافة التنظيمية الصلبة ميزة تنافسية للمؤسسة، خاصة عندما تدعم قيماً مثل الإخلاص في العمل وخدمة الجمهور. إضافة إلى ذلك.

9. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في جذب الكفاءات المناسبة، حيث تكون المؤسسات الرائدة وجهة مفضلة للموظفين المتميزين. لذا فإن المؤسسات التي تعزز الإبداع والتميز تجذب المبتكرين، بينما تلك التي تقدر التفوق والتقدم تستقطب الأفراد المبدعين.

10. تسهم الثقافة التنظيمية في القدرة على توقع ردود أفعال الأفراد والجماعات، حيث يتعامل الأفراد مع الوقائع أو الأزمات استناداً إلى ثقافتهم، وبالتالي، فإن فهم ثقافة الأفراد يمكن من التنبؤ بسلوكياتهم، في حين أن غياب هذا الفهم يجعل التوقع صعباً.

11. تعتمد الإدارة والموارد البشرية على الثقافة التنظيمية كدليل يوضح أنماط السلوك والعلاقات التي يجب الالتزام بها. فهي إطار فكري يوجه العاملين في المؤسسة، وينظم نشاطاتهم وتفاعلاتهم. كما تتضمن الثقافة التنظيمية السمات المميزة للمؤسسة عن غيرها، وتُعد مصدر فخر للعاملين، خاصة إذا كانت تستند إلى مبادئ محددة مثل الإبداع، التفوق، الريادة، والتفوق على المنافسين.

المطلب الثالث: مظاهر التمكين الوظيفي وانعكاساته على الثقافة التنظيمية

التمكين الوظيفي يتضمن عدة أبعاد رئيسية تشمل تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، والوصول إلى المعلومات. تفويض الصلاحيات يعزز من شعور الموظفين بالمسؤولية والثقة، مما يؤدي إلى تبني ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة والاعتماد المتبادل، والاستقلالية تمنح الموظفين الحرية في كيفية تنفيذ مهامهم، مما يعزز الابتكار ويخلق ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والمبادرة، والمشاركة في اتخاذ القرار تعزز من التفاعل الإيجابي والتعاون بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية مفتوحة وداعمة أما الوصول إلى المعلومات يمكن الموظفين من اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة، مما يعزز الشفافية ويساهم في ثقافة تنظيمية تعتمد على تبادل المعرفة، هذه الأبعاد من التمكين الوظيفي تؤدي إلى تحسين التواصل والتعاون، زيادة الرضا الوظيفي والولاء، تحفيز الابتكار والتجديد، وتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يساهم في تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة تتميز بالشفافية، التعاون، والإبداع.

ثالثاً: شركة اسما للحلول المتكاملة

هي إحدى الشركات الرائدة في قطاع التشييد والبناء في مصر والتي تأسست في عام 2009 ، وتعمل في مجال تكامل الأنظمة التي تقدم الحلول المتكاملة والخدمات وإدارة المشاريع في مجال تكنولوجيا المعلومات وأنظمة التيار الخفيف وحلول أتمتة المباني، كما تمتلك القدرات والخبرات لتوفير الحلول التكنولوجية الاستراتيجية المتكاملة التي تحقق الأعمال التجارية في الصناعات المتنوعة بما في ذلك الخدمات المالية والاتصالات والنفط والغاز والمنسوجات والفنادق والمنتجات السياحية والمولات والمدارس والجامعات والقطاعات السكنية وغيرها وايضا توفر المنتجات و الخدمات لتمكين المنظمات من حلول تقنية مبتكرة وقابلة للتطوير التي تزيد من الميزة التنافسية والعائد على الاستثمار.

2.الدراسات السابقة

المبحث الاول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل "التمكين الوظيفي"

1- دراسة (المالكي وشعبي، 2024): هدفت الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة الليث بالمملكة العربية السعودية، وخلصت الدراسة ان الى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والانتماء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم في محافظة الليث بالمملكة العربية السعودية. كما وجدت الدراسة أن مستوى الدلالة الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، التدريب، التحفيز) والانتماء التنظيمي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

2- دراسة (حداد ومهدى، 2023): هدفت الدراسة الى استكشاف دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة بالمملكة العربية السعودية، وخلصت الدراسة

الى ان يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بعناصره (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، ومشاركة المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار) على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة بالمملكة العربية السعودية.

3- دراسة (شكري وآخرون، 2023): هدفت الدراسة الى التعرف على دور التمكين الإداري في الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لمدينة الطب في بغداد بالعراق، وخلصت الدراسة الى وجود علاقة مباشرة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين.

4- دراسة (العامري وآخرون، 2022): هدفت الدراسة الى بيان حجم ونوع أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان- ليبيا، وخلصت الدراسة الى أن هناك تأثير إيجابي للتمكين الإداري المتمثل في (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز، التدريب والتعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أنه لا يوجد أثر لبعد الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية.

5- دراسة (المجالي وحمدان، 2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات) في الرقابة التنظيمية بأبعاده (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) في شركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية، وخلصت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي بأبعاده على الرقابة التنظيمية بأبعاده في شركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية، أيضا أبعاد التمكين (التفويض، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، والتحفيز) تؤثر بشكل معنوي إحصائياً في الرقابة التنظيمية، حيث فسرت هذه الأبعاد 75.6% من التباين في الرقابة التنظيمية.

6- دراسة (الحنيطي، 2022): هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب) على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، وخلصت الدراسة الى وجود أثر دال احصائياً للتمكين الوظيفي بأبعاده مجتمعة ومتفرقة على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة ومتفرقة.

7- دراسة (بهاز، 2022): هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تمكين العاملين (تفويض السلطة، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية-بغرداية، وتوصلت الدراسة إلى تبني أفراد عينة الدراسة لممارسات تمكين العاملين بمستوى متوسط، ومستوى أداء وظيفي بالمؤسسة محل الدراسة متوسط، مع وجود أثر معنوي لممارسات تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات تهدف الى تعزيز ممارسات تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لتحقيق أداء جيد ومرتفع.

8-دراسة (عفانة والدوغان, 2021): هدفت الدراسة الى التعرف إلى واقع التمكين الإداري للعاملين السائد في البنوك التجارية العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وقياس أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي السائد لدى العاملين في تلك البنوك، وخلصت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد التمكين الإداري للعاملين (الثقافة الداعمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، تطبيق إدارة عمل الفريق، تعليم وتدريب العاملين، مواكبة التكنولوجيا) على السلوك الإبداعي لدى البنوك التجارية، كما أظهرت الدراسة وجود مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد التمكين الإداري للعاملين، وكذا مستوى مقبول من السلوك الإبداعي ممثل بعناصره (القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، القدرة على التغيير، المبادأة وروح الفريق).

9-دراسة (شبعوات واخرون, 2021): هدفت الدراسة للتعرف على تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، الحرية، الاستقلالية، بناء فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) وأثره على الاستغراق لدى العاملين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر، وخلصت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين الخاصة ببناء فرق العمل والمشاركة بالمعلومات على الاستغراق الوظيفي، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين الخاصة بتفويض السلطة والحرية والاستقلالية على الاستغراق الوظيفي.

10-دراسة (الهزايمة والزغبى, 2019): هدفت الدراسة إلى بيان أثر وأهمية التمكين الإداري والمتمثل في (تفويض الصلاحيات، والتدريب، وطرق الاتصال، والمشاركة بالمعلومات) في تحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية - المملكة الأردنية الهاشمية، وخلصت الدراسة ان جميع المتغيرات أظهرت وجود أثر معنوي بمستوى مرتفع وإيجابي على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين، وجاء متغير المشاركة بالمعلومات بالمرتبة الأولى، ومتغير تفويض الصلاحيات بالمرتبة الأخيرة، أيضا وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والوظيفية المتمثلة في (العمر، المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية) وبين الأداء التنظيمي، وعدم وجود ذلك الأثر بالنسبة لمتغير النوع وسنوات الخبرة.

11-دراسة (الأدلي, 2019): هدفت الدراسة الى معرفة واقع تطبيق التمكين في جامعة دمشق - سوريا، بأبعاده الثلاثة المتمثلة في كلّ من تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز الذاتي، والى معرفة مقدار امتلاكها من الصّلاحيات والإمكانات ما يمكّنها من تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية لديها، وللوصول إلى هذه الغاية، وخلصت الدراسة الى ان أبعاد التمكين جميعها تؤثر تأثيرا إيجابياً في تنمية الإبداع، وكان تأثير تفويض الصلاحيات أقوى من بقية الأبعاد.

المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع: "الثقافة التنظيمية"

- 1- دراسة (البشير، 2023): هدفت الدراسة الى قياس أثر الثقافة التنظيمية ومشاركة الموارد البشرية في إطار التغيير التنظيمي على مستوى رضا العاملين بالقطاع المصرفي، وخلصت الدراسة الى وجود ارتباط طردي متوسط بين الثقافة التنظيمية ورضا العاملين بنك فيصل الاسلامي، كما ان هنالك ارتباط طردي متوسط بين مشاركة العاملين في التخطيط لتغيير ورضا العاملين ببنك فيصل الاسلامي.
- 2- دراسة (الهمداني، 2023): هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء - اليمن، وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طرديه) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين قيم الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط قيم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي تبعا لمتغير (النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، الدرجة الوظيفية) ، وتبين وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخدمة، لصالح ذوي الخبرة.
- 3- دراسة (أرباب، 2022): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم، والعلاقة بينهما من وجهة نظر عينة من العاملين في الجامعة تتمثل في الموظفين الإداريين بالجامعة؛ وخلصت الدراسة الى وجود علاقة طردية دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والتطوير التنظيمي في الجامعة بلغت (0.43) وتعكس علاقة طردية (متوسطة).
- 4- دراسة (الأقرع، 2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية - فلسطين، وخلصت الدراسة الى وجود علاقة طردية قوية بين أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء وأثر السلوك التنظيمي على التطوير الإداري.
- 5- دراسة (إريس وكمال ومحمد، 2021): هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي وسبل مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة، وخلصت الدراسة الى وجود ثقافة تنظيمية ايجابية يعني وجود طاقة وقوة ايجابية يمكنها أن تساهم في وجود إبداع تنظيمي من شأنه أن يساهم في تحسين وتعزيز تنافسية المؤسسة.
- 6- دراسة (التويجري، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، وعلى مستوى التميز التنظيمي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي في الجامعات السعودية. وخلصت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية طردية بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي في الجامعات السعودية.

7- دراسة (الواك والعطار، 2021): هدفت الدراسة إلى معرفة ماهية الثقافة التنظيمية وتفسير وشرح عوامل بناء الثقافة التنظيمية داخل الشركات وأهميتها للقادة والمديرين وبيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي بالتطبيق على موظفي ومشرفي ومديري من شركات المملكة الأردنية الهاشمية، وخلصت الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية القوية تعمل على الوحدة التنظيمية ولا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة ، وأنَّ الثقافة والفكر التنظيمي يساند التوافق والتواء والانتماء بالشكل الذي يؤكد على تواصل الجماعة وامكانياتها وجودتها في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها واستعمال اساليب واليات من أجل التصدي للعراقيل التي تعترض طريقها وهي تكون متباينة ما بين مؤسسة لمؤسسة أخرى.

8- دراسة (رؤوف، 2021): هدفت الدراسة إلى الوقوف على ابرز و اهم مشاكل البحث في معرفه مدى الالتزام بتطبيق الثقافة التنظيمية و اثارها على الأداء التنظيمي للجامعة التكنولوجية - بغداد - العراق ، وخلصت الدراسة الى انه ينبغي على الجامعة ان تعزز اداءها التنظيمي عبر ثقافة تنظيمية خاصة بالجامعة للوصول الى أداء متميز لتحقيق أهدافها و ذلك لأهمية و اثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي للوصول الى غاية الجامعة في تحقيق تكامل ما بين العلاقات الإنسانية و اللوائح و القواعد المنظمة لعمل الجامعة لجميع العاملين فيها و يتجلى ذلك في انعكاسه على طلبة الجامعة من الدارسين و المتخرجين .

9- دراسة (القرشي ومحيسن، 2019): هدفت الدراسة الى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بمحاورها الرئيسية (القيم التنظيمية والمعتقدات، المعايير التنظيمية، أداء الموظفين، التوقعات التنظيمية) على إدارة المعرفة من حيث (المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة، المعرفة التنظيمية) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان - المملكة الأردنية الهاشمية، ومعرفة درجة تأثير كل محور من محاورها. وخلصت الدراسة الى وجود أثر بدرجة متوسطة لجميع محاور الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وبينت الدراسة وجود تباين في درجة تأثير محاور الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

10- دراسة (مخالف و بورغدة، 2018): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الدلفنة البلاستيكية - الجزائر، وخلصت الدراسة الى أن للثقافة التنظيمية أثر ذو دلالة احصائية على كل من التركيز على الزبون، التركيز على العمليات وتحسينها، المشاركة، التزام الادارة العليا وذلك من خلال كل من قيم الثقافة التنظيمية المتمثلة في: خدمة العميل، اتقان العمل، العمل الجماعي، الانتماء وتنمية وتطوير الذات.

المبحث الثالث: علاقة التمكين الوظيفي والثقافة التنظيمي:

يرى الباحث: أنها علاقة سببية تفاعلية وتكاملية حيث يؤثر كل منهما على الآخر، وايضا التمكين الوظيفي يلعب دوراً حاسماً في تشكيل وتعزيز الثقافة التنظيمية، بينما تساهم الثقافة التنظيمية الداعمة في تحقيق التمكين بشكل فعال ومستدام. العلاقة بينهما تعتمد على التفاعل المستمر والتكيف مع التغيرات داخل المنظمة وخارجها.

المبحث الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحث الدراسات السابقة والتي اتفقت من حيث تناول كلا من التمكين الوظيفي والثقافة التنظيمية، ويتضح بأن الدراسات السابقة التي تم استعراضها قد تم التركيز على علاقة التمكين الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى والتي تمثلت في: تعزيز الانتماء التنظيمي في دراسة (المالكي وشعبي، 2024)، السلوك الإبداعي في دراسة (حداد ومهدى، 2023)، الرضا الوظيفي في دراسة (شكري وآخرون، 2023)، سلوك المواطنة التنظيمية في دراسة (العامري وآخرون، 2022)، الرضا التنظيمية في دراسة (المجالي وحمدان، 2022)، الأداء الوظيفي في دراسة (بهاز، 2022)، الاستغراق الوظيفي في دراسة (شبعوات وآخرون، 2021)، تحسين الأداء التنظيمي في دراسة (الهزايمة والزعبي، 2019)، تنمية الابداع في دراسة (الأدلي، 2019)، فقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في إثراء هذه الدراسة، واستكمال الجوانب النظرية، وتحديد الأبعاد والمتغيرات التي ستركز عليها هذه الدراسة، وأفادت أيضاً في منهجية الدراسة والأسلوب المتبع فيه، وتنوعت في اختيار المتغيرات التابعة أو المستقلة، واختلفت أماكن الدراسة مثال: المملكة العربية السعودية، العراق، ليبيا، المملكة الاردنية الهاشمية، الجزائر، سوريا وتنوعت في مجتمع الدراسة كالقطاع التعليمي والصناعي والخدمات. واتفقت في استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة، وعينة الدراسة المستخدمة كانت عينة عشوائية بسيطة ومنها تم استخدام المسح الشامل، وتم استخدام الدراسات السابقة لمقارنة النتائج ومناقشة النتائج.

المبحث الخامس: الفجوة البحثية

حيث أن مفرداتها طُبقت على شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية كمجتمع الدراسة، وهو ما لم يتطرق لها في تطبيقاتها الدراسات المحلية في جمهورية مصر العربية على وجه التحديد، أيضاً قلة ونُدرة الدراسات التي تتعلق بالعلاقة بين التمكين الوظيفي واثرة على الثقافة التنظيمية، فالدراسات السابقة التي تناولت التمكين الوظيفي والثقافة التنظيمية غالباً ما ركزت على كل منهما كموضوع مستقل دون دراسة التأثير المتبادل بينهما بشكل متكامل، مما يعني ان هناك فجوة كبيرة في الدراسات السابقة فيما يتعلق بدراسة التأثير المشترك بين التمكين الوظيفي والثقافة التنظيمية، وايضا الفهم المتكامل لكيفية تأثير التمكين الوظيفي على تشكيل وتحسين الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة. ايضا تعتبر

الدراسة الحالية إضافة نوعية حديثة إلى الدراسات السابقة سواء كانت منشورة أو مطبوعة وخطوة مهمة نحو فهم أعمق وأكثر تكاملاً للعلاقة بين التمكين الوظيفي والثقافة التنظيمية، من خلال سد الفجوات المعرفية في الدراسات السابقة وتقديم نموذج تحليلي جديد، يسهم بشكل كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسات بشكل أكثر فعالية، وقد تم جمع البيانات من خلال الموظفين العاملين في شركة أسما للحلول المتكاملة.

منهجية الدراسة - الطرق والإجراءات

يقدم هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إجراء الدراسة ومن ذلك تعريف وتحديد منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة وبنائها (الاستبانة)، وطرق جمع البيانات، ووصف للإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدق وثبات الدراسة، وتوضيح إجراءات تنفيذ الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة إجابات العاملين عينة الدراسة ويمكن أيضاً ذلك على النحو الآتي:

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية. يهدف هذا المنهج إلى تحليل العلاقة بين التمكين الوظيفي والثقافة التنظيمية من خلال وصف الظاهرة بشكل دقيق واستقصاء آراء العاملين في شركة "أسما للحلول المتكاملة" حول مستوى التمكين الوظيفي والثقافة التنظيمية. يساعد المنهج الوصفي في فهم خصائص الظاهرة المدروسة، بينما يتيح المنهج التحليلي تفسير الروابط بين المتغيرات المدروسة. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين، حيث تم تحليل البيانات المسترجعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V27). إضافةً إلى ذلك، تم إجراء مسح مكتبي للاستفادة من المصادر والمراجع المتاحة بهدف تحليل موضوع الدراسة بشكل أعمق. كما تم البحث في قواعد البيانات المتاحة للاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، ومراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة. وقد هدف هذا الإجراء إلى بلورة الأسس والمنطلقات النظرية التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة، مما يسهم في تقديم تحليل شامل وعميق للموضوع.

ثانياً: طرق جمع البيانات ومصادرها

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

(1): **مصادر البيانات الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات، والمقالات الإلكترونية والمجلات العلمية تناولت موضوع الدراسة.

(2): مصادر البيانات الأولية: حيث صمم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على (50) من جميع الأفراد العاملين في شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

من أهم أهداف الإحصاء تمكين الباحثين من الوصول إلى تعميمات من خلال دراسة البيانات المستخلصة من العينة. تستند هذه التعميمات إلى فهم السمات والتغيرات في المجتمع، ويتم نقلها عبر المعاينة إلى مؤشرات إحصائية مثل المتوسط الحسابي والتباين. عادةً ما يكون التركيز على تحديد سمات المجتمع من خلال إسناد قيم عددية لها، وذلك باستخدام سمات مشابهة خاصة بالعينة. ويُعرّف مجتمع الدراسة على أنه مجموعة العناصر أو الأفراد الذين يتم التركيز عليهم في دراسة معينة، أو مجموعة القياسات والملاحظات التي تم جمعها من تلك العناصر (أبوصالح , 2009).

وقد تكون مجتمع الدراسة الكلي من جميع الموظفين العاملين في شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية، والبالغ عددهم (50) موظفا وهم يمثلون المجتمع الحقيقي للدراسة كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول رقم (2): مجتمع الدراسة.			
م	مجتمع الدراسة	العدد	النسبة المئوية %
1	شركة اسما للحلول المتكاملة	50	100%
	المجموع	50	100%

رابعاً: عينة الدراسة

تم استخدام طريقة المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار (50) مفردة من مفردات المجتمع الحقيقي للدراسة، أي بنسبة (100%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (50) استبانة على افراد العينة وتم استرداد (48) استبانة فقط أي بنسبة (96%) من أجمالي مفردات العينة الحقيقة للدراسة، وفيما يلي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية والشخصية والموضحة في جدول رقم (3).

جدول رقم (3): البيانات الديموغرافية والشخصية

النسبة المئوية %	التكرار	المتغير	التنوع الاجتماعي
20.8	10	أنثى	التنوع الاجتماعي
79.2	38	ذكر	
31.3	15	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
43.8	21	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
25	12	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
0	0	50 سنة فأكثر	
20.8	10	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
35.4	17	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
20.8	10	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
22.9	11	15 سنة فأكثر	
8.3	4	تعليم أساسي	المؤهل العلمي
14.6	7	دبلوم	
62.5	30	بكالوريوس	
6.3	3	ماجستير	
8.3	4	دكتوراه	
62.5	30	موظف	المسمى الوظيفي
8.3	4	رئيس قسم	
18.8	9	مدير ادارة	
10.4	5	إدارة عليا	
%100	48	المجموع	

أظهرت نتائج الجدول رقم (3) الاتي:

- **اشارت النتائج** الى ان الدراسة التي أجريت على العينة وبحسب متغير النوع الاجتماعي بلغت (79.2) للذكور و (20.8) للإناث، حيث يرى الباحث أن شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية قد اعتمدت في تعيين الكوادر الإدارية والتي تمثل مجتمع الدراسة، على الذكور وبنسبة أكبر من الإناث. ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أنه نظرا لطبيعة العمل والتي غالباً ما تتطلب العمل الميداني والجهد البدني الشاق والتأخير لساعات طويلة والتواجد في مواقع العمل لفترات طويلة، مما يجعلها أقل جاذبية للإناث، وهو ما قد لا يتناسب ولا يتلاءم مع التزامات الإناث الأسرية والاجتماعية.

- **اشارت النتائج** الى ان الدراسة التي أجريت على العينة وبحسب متغير الفئة العمرية ان ما نسبته (43.8) من افراد عينة الدراسة هم من تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة الى أقل من 40 سنة، بشكل عام، يعكس هذا التوزيع توازناً جيداً بين الشباب الذين يجلبون معهم الحيوية والأفكار الجديدة، وبين الأفراد ذوي الخبرة الذين يمكنهم تقديم التوجيه والقيادة ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن: الشركة تسعى للاستفادة من المهارات والخبرات التي يمتلكها هؤلاء الأفراد، والذين يكونون غالباً في ذروة عطائهم المهني. هذه الفئة العمرية تتميز أيضاً بقدرتها على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتحديثات في أساليب العمل، مما يعزز كفاءة العمل والابتكار داخل الشركة.

- **اشارت النتائج** الى ان الدراسة التي أجريت على العينة وبحسب متغير سنوات الخدمة ان ما نسبته (35.4) من افراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم المهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات. يعكس هذا التوزيع وجود شريحة كبيرة من العاملين بالشركة الذين تجاوزوا مرحلة المبتدئين واكتسبوا مستوى معقول من الخبرة العملية، مما يجعلهم قادرين على التعامل مع مهام العمل بكفاءة وثقة أكبر، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن: هؤلاء الموظفين أصحاب الخبرة المتوسطة لديهم الوقت الكافي للتكيف مع ثقافة الشركة وفهم العمليات الداخلية بشكل جيد، وبالتالي يمكنهم المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف الشركة. علاوة على ذلك، يمكن أن يكون لديهم طموح للتقدم في مسيرتهم المهنية، مما يعزز من مستوى الحافز.

- **اشارت النتائج** الى ان الدراسة التي أجريت على العينة وبحسب متغير المؤهل العلمي ان ما نسبته (62.5) من افراد عينة الدراسة حاصلين على البكالوريوس، وهي تعكس أهمية التعليم الجامعي في تشكيل الكوادر المهنية داخل الشركة، وتوضح التركيز الكبير على توظيف الأفراد الذين يمتلكون مستوى عالٍ من التعليم الأكاديمي. ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن: الشركة تضع معياراً أساسياً لقبول الوظيفة وهي الحصول على درجة البكالوريوس كجزء من استراتيجيتها لتعزيز مستوى المعرفة والكفاءة المهنية بين العاملين وتعزيز ثقافة تنظيمية مبنية على الكفاءة والمعرفة، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل أكثر فعالية.

- اشارت النتائج الى ان الدراسة التي أجريت على العينة وبحسب متغير المسمى الوظيفي ان ما نسبته (62.5) من افراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي من فئة الموظفين، هذه النسبة الكبيرة تسلط الضوء على التركيبة الوظيفية داخل الشركة والتركيز على المهام التشغيلية والفنية التي تتطلب مهارات متخصصة ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن: فئة الموظفون هم الجزء الأكبر من القوة العاملة مقارنةً بالمستويات الإدارية والقيادية هذا يشير إلى أن الشركة تعتمد بشكل كبير على الموظفين في تنفيذ العمليات اليومية والمهام التشغيلية.

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية. شملت هذه الأساليب الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية) لفهم طبيعة التوزيعات واستجابات المبحوثين، والإحصاء الاستدلالي. تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لتحليل الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أو تحليل الانحدار المتعدد لتحليل الأثر بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومعامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين متغيري التمكين الوظيفي والثقافة التنظيمية، واختبارات T وتحليل التباين: (ANOVA) لدراسة الفروق بين المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالتمكين الوظيفي والثقافة التنظيمية. ومن ثم تم تنفيذ هذه التحليلات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 27.

سادسا: أداة الدراسة

تم اعداد استبانة حول " أثر التمكين الوظيفي على الثقافة التنظيمية دراسة حالة شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية" حيث تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: عبارة عن المتغير المستقل وهو التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول للمعلومات)، والجدول رقم (4) بين توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس مستوى التمكين الوظيفي.

جدول رقم (4): توزيع فقرات الاستبانة لقياس مستوى التمكين الوظيفي.				
م	أبعاد التمكين الوظيفي	نوع المتغير	عدد الفقرات	ارقام الفقرات
1	تفويض الصلاحيات	مستقل	5	5-1
2	الاستقلالية		5	10-6
3	المشاركة في اتخاذ القرار		5	15-11
4	الوصول للمعلومات		5	20-16
أجمالي فقرات الابعاد معا			20	

القسم الثالث: عبارة عن المتغير التابع وهو الثقافة التنظيمية، والجدول رقم (5) يبين توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (5): توزيع فقرات الاستبانة لقياس مستوى الثقافة التنظيمية.				
م	الثقافة التنظيمية	نوع المتغير	عدد الفقرات	ارقام الفقرات
1	تفويض الصلاحيات	تابع	5	40-21
أجمالي فقرات الثقافة التنظيمية			20	

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert-type Scale) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، وهي خمس مستويات كما في جدول رقم (6).

جدول رقم (6): مقياس ليكرت الخماسي.					
الوصف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المقياس	5	4	3	2	1
الفترات	4.20-5	3.40-4.19	2.60-3.39	1.80 - 2.59	1-1.79

وبناء على ما تقدم فإن المستويات التي تم اعتمادها في التعقيب على الوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة هي (مرتفع، متوسط، منخفض) استنادا للمعادلة الاتية (سيكاران، اوما، 2006):
 طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات
 طول الفئة = $(5-1) / 4 = 3/4 = 1.33$, لذا تكون المستويات كالتالي كما في جدول:

✓ منخفض = من (1) الى أقل من (2.33).

✓ متوسط = من (2.33) الى أقل من (3.66).

✓ مرتفع = من (3.66) الى (5).

سابعاً: صدق الاستبانة

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

أولاً: صدق المحكمين: تم تحكيم الاستبانة من قبل مجموعة من المحكمين المختصين بمجال الدراسة، وتم الاستجابة لكافة ملاحظاتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: تراوحت قيم الاتساق الداخلي بي (0.732 , 0.958)، وهي دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه، كما في جدول رقم (7).

جدول رقم (7): قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار ألفا كرو نباخ.			
م	معاملات الاتساق الداخلي	معامل الثبات (α)	ارقام الفقرات
1	تفويض الصلاحيات	0.732	1-5
2	الاستقلالية	0.779	6-10
3	المشاركة في اتخاذ القرار	0.873	11-15
4	الوصول للمعلومات	0.851	16-20
5	الثقافة التنظيمية	0.958	21-40
	معامل الثبات الكلي	0.971	40

ثالثاً: الصدق البنائي: تراوحت قيم الصدق البنائي بين (0.931 , 0.865)، وهي دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة: يوجد العديد من الاختبارات التي تقيس ثبات الاستبانة أهمها اختبار ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمته للاستبيان ككل (0.971)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.622) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.834) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية التي تم جمعها باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) من أفراد عينة الدراسة. كما يهدف إلى تقديم النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها. لتحقيق ذلك، تم تطبيق بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V27) لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة اسما للحلول المتكاملة، وذلك فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة التي تبحث في أثر التمكين الوظيفي على الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة في جمهورية مصر العربية.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما هو مستوى التمكين الوظيفي في شركة اسما للحلول المتكاملة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، لفقرات الاستبانة التي تقيس التمكين الوظيفي، حيث تم احتساب مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى العاملين في شركة اسما للحلول المتكاملة على جانبي الأبعاد والفقرات على النحو التالي :

✓ على مستوى أبعاد التمكين الوظيفي.

جدول رقم (8): أبعاد التمكين الوظيفي.							
م	أبعاد التمكين الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي %	مستوى الأهمية	القيمة الاحتمالية Sig.
1.	تفويض الصلاحيات	4.12	0.66	4	82.4	مرتفع	0.000
2.	الاستقلالية	4.13	0.613	3	82.6	مرتفع	0.000
3.	المشاركة في اتخاذ القرار	4.30	0.67	1	86.0	مرتفع	0.000
4.	الوصول للمعلومات	4.21	0.57	2	84.2	مرتفع	0.000
	جميع فقرات الأبعاد معا	4.19	0.58	-	83.8	مرتفع	0.000

يبين الجدول رقم (8) أن نتائج المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول للمعلومات) في شركة اسما للحلول المتكاملة

مرتفعة، وان الوزن النسبي للتمكين الوظيفي لدى العاملين في الشركة بلغ (83.8%)، وقد احتل بعد المشاركة في اتخاذ القرار المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ (86%) بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعنى ان هناك موافقة بدرجة مرتفعة لهذا البعد من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن: بيئة عمل الشركة إيجابية تتميز بالثقة والتمكين والتعاون. أيضا تعكس قدرة الشركة على الاستفادة من أفكار وخبرات موظفيها، مما يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وابتكار. في حين احتل بعد الوصول للمعلومات المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (84.2%) بدرجة موافقة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاستقلالية بوزن نسبي بلغ (82.6%)، بدرجة موافقة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة والاخيرة بعد تفويض الصلاحيات بوزن نسبي بلغ (82.4%) بدرجة موافقة مرتفعة أيضا.

✓ على مستوى الفقرات

جدول رقم (9): تفويض الصلاحيات						
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي %	مستوى الاهمية Sig. الاحتمالية
1.	تفويض الشركة الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة.	4.25	0.786	2	85.0	مرتفع 0.000
2.	يتم اتخاذ القرارات ضمن إطار الوظيفة دون الحاجة إلى الرجوع إلى الشركة.	3.48	1.072	5	69.6	متوسط 0.000
3.	تشجع الشركة على تفويض الصلاحيات للموظفين.	4.10	0.857	4	82.0	مرتفع 0.000
4.	تتسم عملية اتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل بالشركة بالمرونة الكافية.	4.21	0.849	3	84.2	مرتفع 0.000
5.	تقوم الشركة بتدريب العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	4.56	0.823	1	91.2	مرتفع 0.000
	جميع فقرات البعد معا	4.12	0.66	-	82.4	مرتفع 0.000

يشير الجدول رقم (9) الى ان الوزن النسبي لبعد تفويض الصلاحيات لدى العاملين في شركة اسما للحلول المتكاملة بلغ (82.4%) بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعنى ان هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة

على فقرات هذا البعد، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن: تتبنى الشركة نهجاً إدارياً متقدماً يسعى إلى تمكين الموظفين وتعزيز قدراتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية أكبر، وقد حصلت الفقرة " تقوم الشركة بتدريب العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية" على المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (91.2%) بدرجة موافقة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة "يتم اتخاذ القرارات ضمن إطار الوظيفة دون الحاجة إلى الرجوع إلى الشركة" على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (69.6%) وبدرجة موافقة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن: التزام الشركة بتطوير موظفيها باستمرار بتدريبهم ورفع كفاءتهم لتمكينهم من أداء مهام عملهم بفعالية، أيضاً زيادة رضاهم الوظيفي ومساعدتهم على مواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات في بيئة العمل، مما يعزز من قدرة الشركة على التكيف والنمو ويساهم في تحسين الأداء والإنتاجية، اما حصول الفقرة المتعلقة باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الشركة على المرتبة الأخيرة يشير إلى هيمنة الطابع البيروقراطي والمركزي في الشركة، حيث تظل القرارات محصورة في المستويات العليا من الإدارة، مما قد يحد من قدرتهم على الابتكار والمبادرة، و يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي والقدرة على الاستجابة السريعة للتحديات والشعور بالإحباط وانخفاض الرضا الوظيفي، مما قد يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل.

كما اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات: كدراسة (المالكي وشعبي، 2024)، ودراسة (شكري وآخرون، 2023)، ودراسة (الحنيطي، 2022)، ودراسة (عفانة والدوغان، 2021)، ودراسة (الهزايمة والزغي، 2019)، ودراسة (الأدلي، 2019) والتي خلصت الى ان تفويض الصلاحيات يعد بعداً أساسياً للتمكين الوظيفي يعزز قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل مستقل ويزيد من رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم وتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الثقة والولاء بين الموظفين والإدارة، واختلفت مع دراسة (حداد ومهدى، 2023)، ودراسة (العامري وآخرون، 2022)، ودراسة (المجالي وحمدان، 2022)، ودراسة (بهاز، 2022)، ودراسة (شبعوات وآخرون، 2021) في ان تفويض الصلاحيات ضعيف التطبيق.

جدول رقم (10): الاستقلالية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي %	مستوى الأهمية	القيمة الاحتمالية Sig.
6.	توفر الشركة بيئة عمل تتيح للعاملين اتخاذ قراراتهم المهنية بشكل مستقل.	4.15	0.850	2	83.0	مرتفع	0.000
7.	تحدد الشركة أهداف العمل اليومية بوضوح وتتيح للموظفين حرية تحقيقها بطرقهم الخاصة.	4.06	0.727	4	81.2	مرتفع	0.000
8.	تشجع الشركة الموظفين على تنظيم مهامهم اليومية بأنفسهم دون تدخل مباشر.	3.96	0.898	5	79.2	مرتفع	0.000
9.	تمنح الشركة المرونة في تحديد أوقات العمل وأماكنه بما يتناسب مع طبيعة المهام.	4.08	0.821	3	81.6	مرتفع	0.000
10.	تشجع الشركة الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار جديدة لتحسين العمل.	4.38	0.789	1	87.6	مرتفع	0.000
	جميع فقرات البعد معا	4.13	0.613	-	82.6	مرتفع	0.000

يشير الجدول رقم (10) الى ان الوزن النسبي لبعد الاستقلالية لدى العاملين في شركة اسما للحلول المتكاملة بلغ (82.6%) بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن: بعد الاستقلالية يعد مؤشراً إيجابياً على بيئة عمل داعمة ومرنة تساهم في تحقيق النجاح والتفوق التنافسي للشركة، كما يعكس ثقة الشركة بقدرات موظفيها وتشجيعهم للمبادرة والابتكار وهذا يعزز من الرضا الوظيفي والالتزام لدى الموظفين، ويحسن من الكفاءة الإنتاجية وسرعة اتخاذ القرارات، وقد حصلت الفقرة " تشجع الشركة الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار جديدة لتحسين العمل" على المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (87.6%) بدرجة موافقة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة " تشجع الشركة الموظفين على تنظيم مهامهم اليومية بأنفسهم دون تدخل مباشر" على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (79.2%) وبدرجة موافقة مرتفعة. ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن: تشجيع الموظفين على الابتكار يساهم في زيادة الرضا الوظيفي والشعور بالتمكين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر ديناميكية وإبداعية. كما يمكن أن يعزز القدرة

التنافسية للشركة في السوق من خلال تقديم حلول جديدة ومبتكرة وتعزيز الأداء وتحقيق التحسين المستمر داخل الشركة. اما حصول الفقرة المتعلقة بتشجيع الموظفين على تنظيم مهامهم اليومية بأنفسهم دون تدخل من الشركة على المرتبة الأخيرة قد يشير الى نقص الثقة أو المهارات لدى الموظفين، أو ثقافة تنظيمية تفضل الإشراف المباشر. كما يمكن أن يكون هناك حاجة إلى المزيد من التوجيه والدعم، أو صعوبة في التكيف مع هذه السياسة الجديدة.

كما اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات: كدراسة (بهاز، 2022) ، والتي خلصت الى ان الاستقلالية من الأمور المهمة لتطبيق التمكين الوظيفي فمُنح الموظفين الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية بدون الحاجة إلى إشراف مستمر، يعزز من شعورهم بالمسؤولية والرضا الوظيفي ويعزز تحفيز الابتكار والإبداع، واختلفت مع ودراسة (العامري وآخرون، 2022)، ودراسة (شبعات وآخرون، 2021) في ان بعد الاستقلالية ضعيف التطبيق.

جدول رقم (11): المشاركة في اتخاذ القرار.							
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي %	مستوى الأهمية	القيمة الاحتمالية Sig.
11.	تتيح الشركة للموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	4.13	0.761	5	82.6	مرتفع	0.000
12.	تهتم الشركة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة للموظفين.	4.42	0.710	1	88.4	مرتفع	0.000
13.	تشجع الشركة الموظفين على ابداء الرأي وتقديم المقترحات والتحسينات.	4.33	0.808	3	86.6	مرتفع	0.000
14.	تشجع الشركة على الشفافية والتواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة.	4.33	0.781	2	86.6	مرتفع	0.000
15.	توفر الشركة دورات تدريبية للموظفين تساهم في تحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات.	4.31	0.926	4	86.2	مرتفع	0.000
	جميع فقرات البعد معا	4.30	0.67	-	86.0	مرتفع	0.000

يشير الجدول رقم (11) الى ان الوزن النسبي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين في شركة اسما للحلول المتكاملة بلغ (86%) بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن: تتبنى الشركة نهجاً إدارياً متقدماً يسعى إلى تمكين الموظفين وتعزيز قدراتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية أكبر، وقد حصلت الفقرة " تهتم الشركة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة للموظفين " على المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (88.4%) بدرجة موافقة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة " تتيح الشركة للموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات " على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (82.6%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن: تبرز الأهمية الكبيرة التي يوليها الموظفون للتواصل الفعال في بيئة العمل، والذي يعكس الفوائد الكبيرة التي تجلبها تقنيات الاتصال الحديثة في تعزيز التعاون وتحسين التنسيق بين عناصر الشركة والذي يسهم في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية من خلال تسهيل تدفق المعلومات، كما يعزز الشفافية والثقة بين الموظفين والإدارة، مما يخلق بيئة عمل أكثر إيجابية. بالإضافة إلى ذلك، يتيح الاتصال المتطور للموظفين العمل بمرونة أكبر، مما يزيد من رضاهم الوظيفي. لضمان. اما حصول الفقرة المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات على المرتبة الأخيرة يشير إلى عدم وجود آليات فعالة أو واضحة للمشاركة في القرارات، مما يجعل الموظفين يشعرون بعدم التأثير أو بأن مشاركتهم غير معتبرة. قد يكون هناك أيضاً ثقافة تنظيمية تفضل اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا دون إشراك الموظفين، أو نقص في الثقة في قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات فعالة.

كما اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات: كدراسة (شكري وآخرون، 2023)، ودراسة (الحنيطي، 2022)، ودراسة (عفانة والدوغان، 2021)، ودراسة (الأدلي، 2019) والتي خلصت الى ان المشاركة في اتخاذ القرار يعزز شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية، واختلفت مع دراسة (حداد ومهدى، 2023)، ودراسة (العامري وآخرون، 2022)، ودراسة (المجالي وحمدان، 2022)، ودراسة (بهاز، 2022)، في بعد المشاركة في اتخاذ القرار ضعيف التطبيق.

جدول رقم (12): الوصول للمعلومات.							
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي %	مستوى الأهمية	القيمة الاحتمالية Sig.
16.	توفر الشركة جميع المعلومات اللازمة لأداء المهام بكفاءة.	4.38	0.703	1	87.6	مرتفع	0.000
17.	تتيح الشركة المعلومات المتعلقة بأهدافها واستراتيجياتها.	4.15	0.772	4	83.0	مرتفع	0.000
18.	تمكن الشركة الوصول بسهولة إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات عمل مستنيرة.	4.08	0.794	5	81.6	مرتفع	0.000
19.	تستخدم الشركة قنوات اتصال واضحة وفعالة لتوزيع المعلومات.	4.31	0.552	2	86.0	مرتفع	0.000
20.	تتفق المعلومات في الشركة يتم بطريقة شفافة وفعالة.	4.15	0.714	3	83.0	مرتفع	0.000
	جميع فقرات البعد معا	4.21	0.57	-	84.2	مرتفع	0.000

يشير الجدول رقم (12) الى ان الوزن النسبي لبعد الوصول للمعلومات لدى العاملين في شركة اسما للحلول المتكاملة بلغ (84.2%) بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعنى ان هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن: توفير المعلومات بشكل سلس وفعال للموظفين، يعزز الوصول السهل إلى المعلومات ويقلل من العقبات التي تعيق أداء المهام بكفاءة، كما انه يساهم في تحسين اتخاذ القرارات، حيث يتمكن الموظفون من الوصول إلى البيانات والمعلومات الضرورية بسرعة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم في تعزيز الشعور بالتمكين والثقة بين الموظفين، حيث يشعرون بأنهم مجهزون بالأدوات والمعلومات اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية ويحسن التعاون بين الفرق والمجموعات ويعزز الابتكار من خلال توفير بيئة غنية بالمعرفة. وقد حصلت الفقرة " توفر الشركة جميع المعلومات اللازمة لأداء المهام بكفاءة " على المرتبة الأولى وزن نسبي بلغ (87.6%) بدرجة موافقة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة " تمكن الشركة الوصول بسهولة إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات عمل مستنيرة " على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (81.6%) وبدرجة

موافقة مرتفعة. ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن: الشركة توفر جميع المعلومات اللازمة لأداء المهام بكفاءة، حيث ان توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة يساعد في تقليل الوقت المستغرق للبحث عن البيانات ويقلل من الأخطاء الناتجة عن نقص المعلومات، كما يعزز الشعور بالثقة والتمكين لدى الموظفين، حيث يكون لديهم المعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم توافر المعلومات في تحسين التنسيق والتعاون بين الفرق المختلفة داخل الشركة. اما حصول الفقرة المتعلقة بالوصول بسهولة إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات عمل مستنيرة على المرتبة الأخيرة يشير الى ان هناك نقص في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أو عدم فعالية نظم إدارة المعرفة، مما يصعب الوصول إلى المعلومات الضرورية، كما يمكن أن يكون السبب أيضًا نقص في الشفافية أو ضعف في قنوات التواصل داخل الشركة، مما يجعل المعلومات غير متاحة أو غير موثوقة، لذا فان هذا الوضع يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مستنيرة، مما يؤثر سلبًا على الأداء والكفاءة العامة للموظفين.

كما اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات: كدراسة (المالكي وشعبي، 2024)، ودراسة (الهزيمة والزغبى، 2019)، والتي خلصت الى ان الوصول للمعلومات والبيانات والموارد اللازمة لأداء المهام بكفاءة يؤدي الى اتخاذ قرارات مستنيرة ويسهم في تعزيز الشفافية وتحسين الأداء العام للموظفين، واختلفت مع دراسة (حداد ومهدى، 2023)، ودراسة (العامري وآخرون، 2022)، ودراسة (شبعات وآخرون، 2021) في ان بعد الوصول للمعلومات ضعيف التطبيق.

السؤال الثاني: ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، لفقرات الاستبانة التي تقيس الثقافة التنظيمية، لدى العاملين في شركة اسما للحلول المتكاملة، ويوضح ذلك جدول (13).

جول رقم (13): الثقافة التنظيمية.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي %	مستوى الأهمية	القيمة الاحتمالية Sig.
1.	تُعزز الشركة الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية.	4.67	0.60	2	93.4	مرتفع	0.000
2.	تُطبق الشركة قيم العدالة والمساواة بين جميع الموظفين.	4.29	0.92	7	85.8	مرتفع	0.000
3.	تُشجع الشركة على التفاعل الإيجابي والتعاون بين الموظفين.	4.27	0.92	9	85.4	مرتفع	0.000
4.	تُعزز الشركة ثقافة الاحترام المتبادل بين جميع الأفراد.	4.67	0.52	1	93.4	مرتفع	0.000
5.	تلتزم الشركة بالقيم التنظيمية في جميع سياساتها وقراراتها.	4.25	0.60	10	85.0	مرتفع	0.000
6.	توجه المعتقدات التنظيمية للشركة سلوك الموظفين بشكل إيجابي.	4.17	0.63	14	83.4	مرتفع	0.000
7.	تساهم المعتقدات التنظيمية في تعزيز الأداء العام للشركة.	4.15	0.65	17	83.0	مرتفع	0.000
8.	تعكس المعتقدات التنظيمية للشركة التزامًا قويًا بالجودة والتميز.	4.19	0.73	13	83.8	مرتفع	0.000
9.	تشجع المعتقدات التنظيمية للشركة على الابتكار والتجديد.	4.17	0.72	16	83.4	مرتفع	0.000
10.	تدعم المعتقدات التنظيمية النمو المهني والتطوير المستمر للموظفين.	4.23	0.83	12	84.6	مرتفع	0.000
11.	تساهم الأعراف التنظيمية في تعزيز الانضباط والالتزام بالمهام.	4.27	0.68	8	85.4	مرتفع	0.000
12.	تُشجع الأعراف التنظيمية على الاحترام المتبادل بين الموظفين.	4.50	0.58	3	90.0	مرتفع	0.000
13.	تُسهل الأعراف التنظيمية في بناء ثقافة عمل تعاونية.	4.17	0.72	15	83.4	مرتفع	0.000
14.	تُعزز الأعراف التنظيمية من النزاهة والشفافية في جميع التعاملات	4.23	0.63	11	84.6	مرتفع	0.000

15.	تُعزز الأعراف التنظيمية من روح المسؤولية والالتزام بالعمل.	4.29	0.62	5	85.8	مرتفع	0.000
16.	تطبق السياسات والإجراءات بشكل عادل ومنصف على جميع الموظفين.	4.13	0.98	20	82.6	مرتفع	0.000
17.	تُسهل السياسات والإجراءات في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية.	4.13	0.73	19	82.6	مرتفع	0.000
18.	تدعم السياسات والإجراءات بيئة عمل آمنة وصحية.	4.33	0.81	4	86.6	مرتفع	0.000
19.	تشجع السياسات والإجراءات على التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة.	4.29	0.77	6	85.8	مرتفع	0.000
20.	تشجع السياسات والإجراءات على المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات.	4.15	0.74	18	83.0	مرتفع	0.000
	جميع فقرات المحور الثاني معا	4.28	0.56		85.6	مرتفع	0.000

يشير الجدول رقم (13) الى ان الوزن النسبي الكلي لفقرات المحور الثاني "الثقافة التنظيمية" لدى العاملين في شركة اسما للحلول المتكاملة بلغ (85.6%)، بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن: عندما تكون الثقافة التنظيمية إيجابية، فإنها تخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، مما يزيد من تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم. كما تعزز هذه الثقافة التعاون والتواصل الفعال بين الفرق المختلفة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة بشكل أكثر كفاءة وتنسيق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية الجيدة عامل جذب رئيسي للمواهب الجديدة وتساعد في الاحتفاظ بالموظفين الحاليين، مما يقلل من معدل دوران الموظفين، كما تسهم في بناء علاقات قوية ومستدامة داخل الشركة من خلال تعزيز قيم مثل الشفافية، الثقة، والتقدير، والتي تعكس رضا الموظفين الكبير عن بيئة العمل والقيم والمبادئ التي تتبناها الشركة. وقد حصلت الفقرة " تُعزز الشركة ثقافة الاحترام المتبادل بين جميع الأفراد " على المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (93.4%) بدرجة موافقة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة " تطبق السياسات والإجراءات بشكل عادل ومنصف على جميع الموظفين." على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (82.6%) وبدرجة موافقة مرتفعة. ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن: ثقافة الاحترام المتبادل تعزز العلاقات الصحية بين الزملاء وتقلل من النزاعات والتوترات، مما يساهم في تحسين التعاون والإنتاجية، كما تساهم هذه الثقافة في تعزيز الشعور بالانتماء والولاء للشركة، حيث يشعر الموظفون بأنهم مُقدَّرون ومُعترف بجهودهم، ايضا الاحترام المتبادل يعزز التواصل الفعال، حيث يشعر الجميع بالحرية في التعبير عن آرائهم وأفكارهم دون خوف من التمييز أو التقليل من شأنهم، كما تعزز من سمعة الشركة كبيئة عمل متميزة، تجذب أفضل المواهب وتحتفظ بها. اما حصول الفقرة المتعلقة بتطبيق السياسات والإجراءات بشكل عادل ومنصف على جميع الموظفين

على المرتبة الأخيرة يشير الى وجود قلق كبير بين الموظفين بشأن العدالة والمساواة في التعاملات والسياسات الداخلية. مما يعكس شعور الموظفين بعدم الرضا عن كيفية تنفيذ السياسات والإجراءات، وربما وجود حالات تمييز أو تحيز تؤثر على نزاهة بيئة العمل، كذلك نقص العدالة في تطبيق السياسات يمكن أن يؤدي إلى تراجع الثقة بين الموظفين والإدارة، ويزيد من التوترات والصراعات داخل الشركة. كما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والولاء، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية والأداء العام.

كما اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات: كدراسة (البشير، 2023)، ودراسة (الهمداني، 2023)، دراسة (أرباب، 2022)، ودراسة (الأقرع، 2022)، ودراسة (إدريس وكمال ومحمد، 2021)، ودراسة (التويجري، 2021)، ودراسة (الواك والعطار، 2021)، ودراسة (مخالفي وبورغدة، 2018)، وخلصت الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز من رضا الموظفين وتزيد من التزامهم تجاه الأهداف المؤسسية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار والإبداع من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التفكير الحر وتبادل الأفكار، كما أن وجود قيم ومعتقدات مشتركة بين الموظفين يساهم في تحسين التواصل والتعاون بينهم، مما يعزز من فعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

السؤال الثالث: ما هو أثر التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول للمعلومات) على الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة؟
للإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار الفرضية التالية: الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول للمعلومات) على الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بشركة اسما للحلول المتكاملة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد

جول رقم (14): تحليل الانحدار الخطي المتعدد.			
المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت.	0.574	2.125	0.039
تفويض الصلاحيات.	0.033	.353	0.725
الاستقلالية	0.181	1.578	0.122
المشاركة في اتخاذ القرار	0.336	3.026	0.004
الوصول للمعلومات	0.326	2.693	0.010
معامل الارتباط = 0.910		معامل التحديد المعدّل R-Square = 0.828	
قيمة الاختبار F = 51.738		القيمة الاحتمالية Sig = 0.000	

من النتائج الموضحة في جدول رقم (14) يمكن استنتاج ما يلي: معامل التحديد المعدّل $R^2 = 0.828$ وهذا يعني أن القدرة التفسيرية كانت 82.8%، وهي تبين نسبة ما تفسره المتغيرات المستقلة في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة)، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الثقافة التنظيمية لدى الأفراد العاملين شركة اسما للحلول المتكاملة، حيث بلغ معامل الارتباط بينها بنسبة 91%. كما بلغت قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 51.738، فتدل على معنوية النموذج، كما أن (القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.000) مما يعني "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتمكين الوظيفي (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول للمعلومات) على الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بشركة اسما للحلول المتكاملة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن: التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول للمعلومات) له أثر إيجابي على الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بشركة اسما للحلول المتكاملة، حيث كانت القيمة المعنوية للدلالة (القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.000) أقل من 0.05 بمعنى أنه دال إحصائياً. وكما يتضح من اختبار الفرضية الصفرية بأنه: تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتمكين الوظيفي (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول للمعلومات) على الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بشركة اسما للحلول المتكاملة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات: كدراسة (المالكي وشعبي، 2024)، ودراسة (شكري وآخرون، 2023)، ودراسة (الحنيطي، 2022)، ودراسة (عفانة والدوغان، 2021)، ودراسة (الهزايمة والزعبي، 2019)، ودراسة (الأدلي، 2019)، ودراسة (حداد ومهدى، 2023)، ودراسة (المجالي وحمدان، 2022)، ودراسة (شبعوات وآخرون، 2021) في التمكين الوظيفي واختلفت مع ودراسة (العامري وآخرون، 2022)، ودراسة (بهاز، 2022)، على أنها ضعيفة التطبيق. واتفقت مع دراسة (البشير، 2023)، ودراسة (الهمداني، 2023)، ودراسة (أرباب، 2022)، ودراسة (الأقرع، 2022)، ودراسة (إدريس وكمال ومحمد، 2021)، ودراسة (التويجري، 2021)، ودراسة (الواكد والطار، 2021)، ودراسة (مخالف وبورغدة، 2018) في الثقافة التنظيمية.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر التمكين الوظيفي بأبعاده على الثقافة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) في شركة اسما للحلول المتكاملة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر التمكين الوظيفي بأبعاده على الثقافة التنظيمية

تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) في شركة اسما للحلول المتكاملة.

. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T- لعينتين مستقلتين" و" التباين الأحادي One Way ANOVA", يوضح ذلك جدول (15).

جدول رقم (15): نتائج الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية.		
القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتغيرات الديموغرافية
0.871	0.164	النوع الاجتماعي
.093	2.502	الفئة العمرية
0.926	0.155	سنوات الخدمة
0.666	0.599	المؤهل العلمي
0.329	1.177	المسمى الوظيفي

التعليق: من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (15) فقد تبين أن (القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05) بمعنى أنه غير دال إحصائياً، وبذلك يمكن استنتاج: "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر التمكين الوظيفي بأبعاده على الثقافة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) في شركة اسما للحلول المتكاملة.

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل التمكين الوظيفي: مستوى التمكين الوظيفي في شركة اسما للحلول

المتكاملة جاء بوزن نسبي بقيمة (83.8%)، وهو بدرجة موافقة مرتفعة.

وكان مستوى الأبعاد الفرعية الأربعة على النحو التالي:

1. مستوى تفويض الصلاحيات في شركة اسما للحلول المتكاملة جاء بوزن نسبي بقيمة (82.4%)، بدرجة موافقة مرتفعة.

2. مستوى الاستقلالية في شركة اسما للحلول المتكاملة جاء بوزن نسبي بقيمة (82.6%)، بدرجة موافقة مرتفعة.

3. مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في شركة اسما للحلول المتكاملة جاء بوزن نسبي بقيمة (86.0%)، بدرجة موافقة مرتفعة.
4. مستوى الوصول للمعلومات في شركة اسما للحلول المتكاملة جاء بوزن نسبي بقيمة (86.0%)، بدرجة موافقة مرتفعة.

(1) النتائج المتعلقة المتغير التابع:

مستوى الثقافة التنظيمية جاء بوزن نسبي بقيمة (85.6%)، بدرجة موافقة مرتفعة.

(3) نتائج اختبار الفرضيات: النتائج التي توصلنا إلى

أولاً: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول للمعلومات) على الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بشركة اسما للحلول المتكاملة.

أما نتائج اختبار الفرعيات الفرعية فكان على النحو التالي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات على الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستقلالية على الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة.
- للوصول للمعلومات على الثقافة التنظيمية في α يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في شركة اسما للحلول المتكاملة.

ثانياً: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في شركة اسما للحلول المتكاملة حول متغيرات الدراسة (التمكين الوظيفي والثقافة التنظيمية) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

ثانيا: توصيات الدراسة

تتركز التوصيات على ما يلي:

1. تعزيز تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين وضمان فهمهم التام للمهام الموكلة إليهم، لتجنب الالتباس وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين
2. تطوير ورفع كفاءة الموظفين باستمرار بتقديم التدريب والدعم اللازم لهم لتمكينهم من أداء مهام عملهم بفاعلية، وزيادة رضاهم الوظيفي ومساعدتهم على مواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات في بيئة العمل، مما يعزز من قدرة الشركة على التكيف والنمو ويساهم في تحسين الأداء والإنتاجية.
3. متابعة وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري لضمان اتباع الإجراءات الصحيحة لتحقيق الأهداف ومن ثم تصحيح الأخطاء الفورية وتعزيز التحسين المستمر في الأداء، مما يساعد في تحديد الحاجة إلى أي تدريب إضافي أو تعديلات في الصلاحيات المفوضة.
4. خلق بيئة عمل تشجع على الاستقلالية من خلال منح الموظفين الحرية في كيفية تنفيذ مهامهم وتحقيق أهدافهم من خلال سياسات تسمح للموظفين باتخاذ قرارات مستقلة، وإجراء تغييرات إبداعية في أساليب العمل دون الحاجة إلى موافقة مستمرة من الإدارة العليا مما يعزز من شعور الموظفين بالمسؤولية وزيادة رضاهم وإنتاجيتهم.
5. الاهتمام بزيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم اليومي من خلال إنشاء قنوات تواصل فعالة تتيح للموظفين تقديم آرائهم ومقترحاتهم والمشاركة في النقاشات والقرارات الهامة لتعزيز شعور الموظفين بالملكية والالتزام تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية، مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويساهم في تحسين الأداء العام للشركة.
6. توفير وصول شفاف وفعال للمعلومات الضرورية لجميع الموظفين لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة واتخاذ قرارات مستنيرة، من خلال إنشاء نظام إدارة معلومات شامل وسهل الاستخدام يتيح للموظفين الوصول إلى البيانات والتقارير والمعلومات الاستراتيجية بسهولة مما يعزز من شعور الموظفين بالتمكين وتساهم في تحسين أداء الفريق وزيادة الإنتاجية.
7. تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية في شركة اسما للحلول المتكاملة وتحقيق بيئة عمل متكاملة وفعالة.
8. تعزيز القيم المشتركة والرؤية الموحدة بين جميع أفراد الشركة من خلال وضع قيم مؤسسية واضحة تعبر عن أهداف المنظمة وتوجهاتها، ونشر هذه القيم بين الموظفين من خلال ورش العمل والدورات التدريبية، مما يساعد في بناء ثقافة تنظيمية قوية وموحدة تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة. تشجيع.

9. تشجيع الابتكار والإبداع كجزء من الثقافة التنظيمية من خلال إنشاء بيئة عمل تدعم التجربة والمخاطرة المحسوبة، وتقديم حوافز للموظفين الذين يساهمون بأفكار جديدة ومبتكرة، مما يعزز من روح المبادرة ويساهم في تطوير المنظمة وتحقيق نجاح مستدام.
10. هذه الدراسة لم تغطي جميع أبعاد التمكين الوظيفي ويبقى المجال مفتوحا لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاد جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة التي لم يتم دراستها، أو ربط التمكين الوظيفي مع متغيرات أخرى جديدة.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

1. القران الكريم
2. المالكي، شعبي (2024) أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، ص (35-60)، (معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2021.101660.1170
3. الغامدي (2024)، سعيد علي. "تفويض الصلاحيات: المفهوم والمنهجية والافتراضات". منهل الثقافة التربوية، 2024، ص 21.
4. البشير (2023) أثر الثقافة التنظيمية ومشاركة الموارد البشرية في إطار التغيير التنظيمي على رضا العاملين (بالتطبيق على بنك فيصل الاسلامي) . المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية العدد (19)، الجزء (1).
5. الهمداني (2023) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات صنعاء Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS) • Vol 7, Issue 5 (2023) • P: 58 – 39
6. العامري وآخرون (2022) أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان، مجلة الدراسات الاقتصادية - كلية الاقتصاد - جامعة سرت المجلد الخامس - العدد الثالث ص (200-202).
7. المجالي، حمدان (2022) أثر التمكين الوظيفي في الرقابة التنظيمية في شركات التأمين الأردنية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (24)، ص (103-138).
8. الحنيطي (2022) أثر التمكين الوظيفي على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.
9. أرباب (2022) واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة. Journal of Arabian Peninsula Centre for Educational and Humanity Researches Volume (2), Issue (15): p: 163- 183
10. الاقرع (2022) أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلد (6)، العدد (21)، ص (95-116).
11. ادريس وآخرون (2021) مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، القسم (أ) العلوم الاقتصادية والقانونية، ص، ص: 71 - 84. التوجيهي (2021) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات السعودية - مجلة العلوم الإنسانية السن الخامسة العدد (15).
12. الواكد، العطار (2021) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي - المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات المجلد (2) العدد (22).
13. الأدلبي (2019) أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق. مجلة اتحاد الجامعات العربية 39 (2)، ص (51 - 71) (doi-10.12816/0054116)
14. القرشي، محسن (2019) أثر الثقافية التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد (28)، العدد (1)، ص ص (80-95).

15. الزغبى، الهزيمة (2019) أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية(أورانج)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2019، ص (81-94)، (معرف الوثائق الرقمي): DOI
16. العيسوي، "التمكين الإداري: مفهومه وأساليبه"، 2015، صفحة 78.
17. الزهراني، فهد. (2012). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
18. الرميحي، محمد غانم. (2011). "التمكين الإداري: المفهوم، الركائز، المتطلبات، الأساليب، المزايا، المزالق". منهل الثقافة التربوية، صفحة 78
19. الجبوري، علي. (2010). أسس الإدارة الحديثة. دار وائل للنشر.
20. الدوري، صالح (2009) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص 93.
21. أبو صالح، محمد صبحي . (2009) . **الطرق الإحصائية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
22. بهاز (2022) تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- بغرداية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد: 8، العدد: 01، ص ص (325-334).
23. حداد، مهدي (2023) دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة. - <https://www.ajsp.net5798> Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP). 2663
24. حمود، محمود. (2007). إدارة التمكين والقيادة التحويلية. مكتبة الأنجلو المصرية، صفحة 112.
25. جابر، محمد. (2023). "التمكين الوظيفي: مفهومه وأثره على الأداء الوظيفي". مجلة الإدارة الحديثة، العدد 34، ص 112.
26. رؤوف (2021) تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية (الجامعة التكنولوجية انموذجا) Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.27 (NO. 125) 2021, pp. 390-402 DOI: 10.21608/aja.2019.48472
27. راشد، عبد الله. (2022). "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي". المجلة الدولية للإدارة العامة، المجلد 4، العدد 2، ص 34.
28. رحمة مجدة، حصابة. (2022). مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة. RG.2.2.33128.14086/10.13140
29. سمير، عباس. (2022). "الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات". دار الفكر العربي، ص 45
30. شكري وآخرون (2023) التمكين الإداري ودوره في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية في الإدارة العامة لمدينة الطب في بغداد. <https://doi.org/10.51173/jt.v5i3.778> Journal of Techniques, 5(3), 266-274.
31. شيوخات وآخرون (2021) أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بجامعة قاصدي مرياح ورقلة. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية المجلد (8)، العدد (1)، ص ص (358-368).

32. عفانة والدوغان (2021) تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية عدد (B)، مجلد (18)، العدد (1).

33. عريقات، أحمد يوسف. (د.ت). دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال. قدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات والفرص والآفاق"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

34. مخالفني، بورغدة (2018) أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد (9)، العدد (1)، ص 7-32.

35. محمود سلمان العميان (2010) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان- دار وائل للنشر والتوزيع.

36. نور الدين، أحمد. (2023). "الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي". مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 12، ص 45.

ثانيا: المراجع الانجليزية

1. Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson ,P 213.
2. Jackson, R., & Morris, T. (2020). "Building an Empowered Workforce: Strategies and Benefits." Journal of Organizational Behavior, 41, (1), P112.
3. Zhao, L., & Chen, J. (2021). "Empowerment and Its Impact on Employee Performance: A Meta-Analysis." Human Resource Management Journal, 32, (3), P 203.
4. O'Brien, P., & Dickens, L. (2019). "The Impact of Employee Empowerment on Organizational Performance." Management Review Quarterly, 69, (2), P89.
5. Kim, S., & Vo, K. (2018). "Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical Study." International Journal of Business and Management, 13 ,(4),P45.
6. Seib, P. (2017). "Empowerment in the Workplace: The Key to Employee Engagement and Retention." Journal of Human Resources Management, 29, (3), P212.
7. Bass, B.M., & Bass, R. (2007). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (4th ed.). Free Press, P226.
8. Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice." Academy of Management Review, 13, (3), P475.
9. Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. (1999). "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider." Organizational Dynamics, 26, (2), P38.



STARDOM UNIVERSITY

**STARDOM SCIENTIFIC JOURNAL OF
ECONOMY AND MANAGEMENT STUDIES**



— Stardom Scientific Journal of Economy and Management Studies —
Published quarterly by Stardom University
Volume 2 - 3rd issue 2024
International deposit number : ISSN 2980-3799