

## Impact of Organizational Culture on Job Performance through Administrative Empowerment in Private Hospitals at the Capital City of Sana'a

*Nori Abdulwadood Al-Genae<sup>1</sup> and Amr Mohammed Saleh Ali<sup>2\*</sup>*

### ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of organizational culture on job performance through administrative empowerment in private hospitals at the capital city of Sana'a. The study relied on the descriptive analytical approach to achieve its objectives. The data was collected from seven private hospitals through administering a questionnaire to collect the data from a sample of 327 employees. The study findings revealed that organizational culture and administrative empowerment have a positive impact on job performance. It was also revealed that organizational culture has a positive impact on administrative empowerment. Besides, administrative empowerment is considered a partial mediator in the relationship between organizational culture and job performance. The study recommended that there is a need to enhance organizational culture in private hospitals by adopting programs which make organizational culture more visible to their employees. They also should focus on organizational culture and administrative empowerment when designing performance management processes, as they are important factors that contribute to developing job performance.

**Keywords:** Organizational culture, Administrative empowerment, Job performance, Private hospitals, Sana'a.

<sup>1</sup> Associate Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Yemen. n.51aljnai@yahoo.com

<sup>2</sup> Assistant Lecturer, University of Science and Technology, Yemen.

\* Corresponding Author. amsaacerr2@gmail.com

Received on 3/9/2019 and Accepted for Publication on 19/1/2020.

## أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

نوري عبد الوود الجناعي<sup>1</sup> وعمرو محمد صالح علي<sup>2</sup>

### ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. وتم اختيار عينة الدراسة من العاملين في سبعة مستشفيات أهلية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة لجمع البيانات من العينة التي بلغ عدد أفرادها (327). وبعد إجراء عملية تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري يؤثران بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي، كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي في التمكين الإداري، وأن التمكين الإداري يمثل وسيطاً جزئياً في أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية في المستشفيات الأهلية، باعتماد برامج تجعل الثقافة التنظيمية أكثر وضوحاً لدى العاملين فيها، وتعزز الجوانب الثقافية الإيجابية، وكذلك التركيز على الثقافة التنظيمية، والتمكين الإداري عند تصميم عمليات إدارة الأداء؛ لأنهما من العوامل التي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، المستشفيات الأهلية، أمانة العاصمة صنعاء.

### المقدمة

في التعامل معها. ومن العوامل التي تساعد المنظمة في تحقيق التكيف واستنادها إلى ثقافة تنظيمية ذات قاعدة متينة ومتطورة وفقاً للظروف؛ فعندما تتواءم الثقافة مع احتياجات البيئة الخارجية واستراتيجية المنظمة، يتحقق الالتزام العالي من الموظفين، وينعكس ذلك على الأداء المنظمي، مما يجعل المنظمة في موقف قوي تجاه المنافسين (Daft, 2010a).

ولا يتحقق ذلك إلا من خلال أداء فردي متميز؛ لأن الأداء الفردي يؤثر أساساً في أداء الفريق أو مجموعة العمل، وفي النهاية في أداء المنظمة ككل. ولتحسين أداء الأفراد، يجب الاهتمام بالثقافة لتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام (Purnama, 2013)، اللذين يمكن أن يتحققا عند إحداث تغييرات جوهرية في الأساليب الإدارية المتبعة، ومنها على سبيل المثال التوجه نحو التمكين الإداري.

يسهم التمكين الإداري في تنمية مهارات العنصر البشري وتطوير الأساليب الإدارية، مما يجعله قادراً على تحقيق

يشهد العالم اليوم تغيرات في مختلف المجالات؛ الأمر الذي دفع المنظمات لاتخاذ الأساليب والأسباب الضرورية للحفاظ على بقائها. وكان من تلك الأساليب الاهتمام بالمورد البشري؛ لأنه المورد المحرك للموارد الأخرى (Hatami et al., 2012)، ولكن يظل نجاح المنظمات متفاوتاً كماً ونوعاً؛ بسبب الطبيعة المعقدة للموارد البشرية وتعدد العوامل المؤثرة فيها. ولا يمكن للمنظمات الاستجابة والتكيف مع التغيير إذا لم تتفهم قيادة تلك المنظمات الطبيعة المعقدة للعنصر البشري وتتج

1 أستاذ مشارك، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. n.51aljnai@yahoo.com

2 محاضر مساعد، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. amsaacerr2@gmail.com

تاريخ استلام البحث 2019/9/3 وتاريخ قبوله 2020/1/19.

ويمكن تقليص هذه الفجوة من خلال الإسهام في إيجاد بيئة مساندة وداعمة للتمكين الإداري الذي يُعد من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المنظمات؛ إذ إن التمكين الإداري يزيد من رضا العاملين وإنتاجيتهم، مما يعزز من قدرة المنظمات على الاستمرار والتطوير والابتكار (Abuzaid, 2018).

ولأن أغلب الخدمات الصحية تقدم عن طريق العنصر البشري، سواء كانت الخدمات الطبية المباشرة أو المساعدة أو الخدمات الإدارية، فلكي تحصل المستشفيات الأهلية - باعتبارها أحد مكونات القطاع الصحي - على المنافع المرجوة التي تمكنها من التعامل مع التحديات التي يواجهها القطاع الصحي بسبب الظروف الاستثنائية، فعليها أن تترك الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري في الأداء الوظيفي. ومما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الرئيسي:** ما أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي، وما الدور الوسيط للتمكين الإداري في هذه العلاقة. ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟
2. ما أثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟
3. ما أثر الثقافة التنظيمية في التمكين الإداري في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

1. معرفة ما إذا كان هناك دور وسيط للتمكين الإداري في أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي.
2. تحديد أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي في المستشفيات الأهلية موضوع الدراسة.
3. تحديد أثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي في المستشفيات الأهلية موضوع الدراسة.
4. تحديد أثر الثقافة التنظيمية في التمكين الإداري في المستشفيات الأهلية موضوع الدراسة.

الاستجابة اللازمة للمتغيرات، وهذه الأساليب الإدارية تنعكس على إدارة الأداء الذي يمثل نهجاً استراتيجياً متكاملًا لتحقيق النجاح المستمر للمنظمات؛ وذلك من خلال تحسين أداء الأفراد الذين يعملون في المنظمة، وتطوير قدرات فرق العمل (Ehtesham et al., 2011). كذلك تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً رئيساً في جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري؛ إذ إنها تسهم في نجاح الإجراءات والتغييرات التي تحسن وتطور الأداء بشكل ملائم وفعال.

يعدّ القطاع الصحي من أهم القطاعات الحيوية لكل بلد، والمستشفيات الأهلية تمثل عنصراً مهماً من عناصره، ولا يمكن لها أن تتصدى للتحديات إلا من خلال معرفة العوامل المؤثرة في الأداء، ومنها الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري، وهما من العوامل التي تسهم في تطوير أداء العنصر البشري، وتجعله يقدم الخدمات بشكل أفضل، علماً بأن خدمات القطاع الصحي لا تخضع للتأجيل كباقي الخدمات الأخرى. وبالتالي فقد بات ضرورياً امتلاك المنظمات ثقافة تنظيمية تدعم الإنجاز وأداء المهام والجودة، وتعمل على تقليل الأداء السلبي في تقديم الخدمات، وتشجع على عملية التمكين الإداري عن طريق تفويض الصلاحيات والاشتراك في صناعة القرار والتدريب المستمر الذي يسهم في تحسين مستوى الخدمة.

لذا، فإن هذه الدراسة تحاول تحديد الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في كل من التمكين الإداري والأداء الوظيفي، والدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

#### مشكلة الدراسة

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة في التزام الموظفين وتقديم المنظمة، وتوفر مرونتها بيئة عمل تتسم بالسهولة والاستقلالية (Habib et al., 2014)؛ فهي بمثابة محرك للسلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة. ولأن المنظمات - بما فيها المستشفيات - بحاجة إلى تحقيق التكيف اللازم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وتقليص الفجوة بين تطلعات المنظمة وواقعها، فإن على تلك المنظمات التركيز على العاملين وثقافتهم التي تنعكس على ثقافة المنظمة وعلى الأداء الوظيفي.

## أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في الآتي:

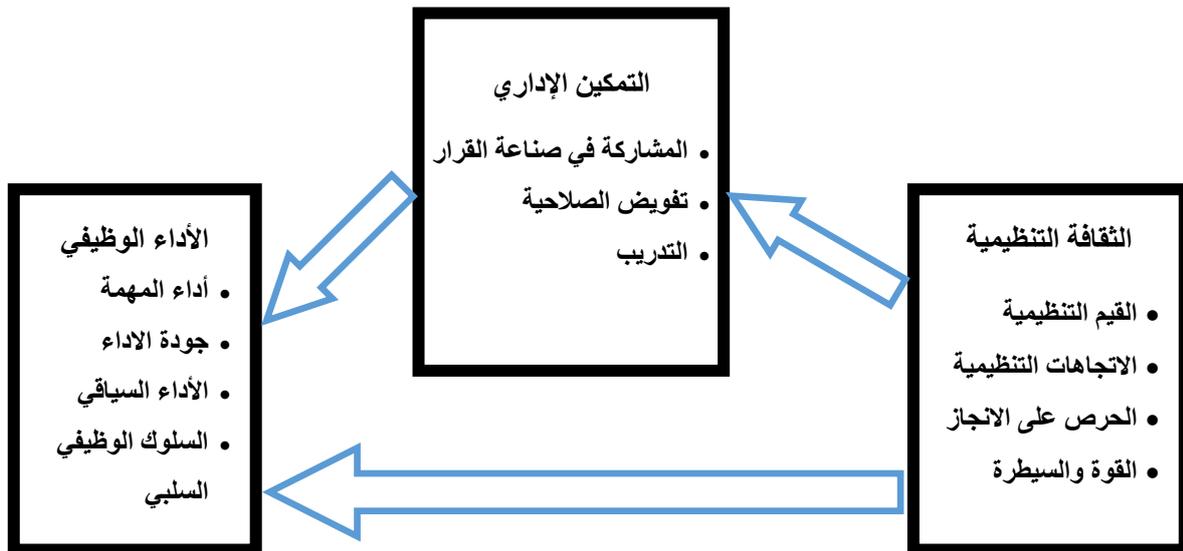
1. أهمية ثقافة المنظمة والدور الذي تؤديه في نجاح المنظمات وقبول التغييرات فيها، وكذلك انعكاس ثقافة المنظمة على نوعية الإدارة الموجودة فيها؛ إذ إنها تحدد مدى الاهتمام بالعنصر البشري العامل فيها.
2. أهمية تمكين العنصر البشري لما له من دور في إيجاد مساحة من الحرية والرضا لدى العاملين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى رفع مستوى أدائهم الوظيفي.
3. أهمية الأداء الوظيفي الذي يمثل مؤشراً أولياً ومؤثراً في أداء المنظمة؛ فكلما كان هناك اهتمام بالأداء الوظيفي والعوامل التي تؤثر فيه، دل ذلك على إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها لأن الأداء الوظيفي العالي دليل على

توافق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة.

4. تقديم نموذج يمكن أن يساهم في تفسير وتحسين عملية إدارة الأداء للعاملين في المستشفيات الأهلية؛ لزيادة قدرتها على مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية.

## نموذج الدراسة

تم إعداد نموذج الدراسة من الباحثين بالاستفادة من الدراسات السابقة. فالمتغير المستقل تحدد من خلال الاستفادة من دراستي (Agwu, 2014; Çakar & Ertürk, 2010)، والمتغير التابع تحدد من خلال الاستفادة من دراستي الدليمي وعبدالرضا (2016)، وعايض والشمسي (2013)، بينما المتغير الوسيط تحدد من خلال دراستي (Abuzaid, 2018)، والماضي والنصيرات (2011).



الشكل (1): نموذج الدراسة

## فرضيات الدراسة

معنوية للثقافة التنظيمية في التمكين الإداري للعاملين في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد أثر ذو دلالة

في التمكين، بينما اختلفت عن سابقتها في وجود أثر سلبي لبعده مسافة السلطة في التمكين الإداري. مما سبق، يتضح أن هناك دراسات تناولت الجوانب الإيجابية في الثقافة التنظيمية التي إذا توفرت في المنظمة كانت داعمة لعملية التمكين، بينما هناك دراسات تناولت بعض الأبعاد السلبية في الثقافة التنظيمية التي يمثل وجودها عائقاً أمام عملية التمكين في المنظمة.

### أثر الثقافة في الأداء الوظيفي

أكدت العديد من الدراسات وجود أثر للثقافة التنظيمية في أداء العاملين، ومنها دراسة (Wambugu, 2014) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظف، وأن القيم كان لها التأثير الأكبر في أداء الموظفين. وبالمثل، أشارت دراسة (Agwu, 2014) إلى أن التأثير في الأداء إنما يتحقق عن طريق تأثير الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر بها الموظفون ويشعرون، ويتصرفون بها في مكان العمل. كما أكدت دراسة (Mohamed & Abukar, 2013) أن نتيجة الثقافة التنظيمية الجيدة هي الأداء العالي للموظفين، ومثلها دراسة (Uddin et al., 2013) التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في أداء الموظفين وإنتاجيتهم. وبالمقابل، توصلت دراسة (Alharbi & Alyahya, 2013) إلى أن الثقافة القوية في المنظمة تعتمد على المديرين والقادة، وتساعد في تحسين مستوى الأداء، وأن التوافق بين أداء المنظمة وثقافتها يساعد في توفير ميزة تنافسية للمنظمة. وتوصلت دراسة (Shahzad et al., 2013) إلى نتائج الدراسات السابقة ذاتها، وهي أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير في أداء الموظف، وأن مشاركة الموظف تعد من العوامل المهمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

### الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المصطلحات المهمة في العملية الإدارية، وهناك حرص من جميع المنظمات لتحقيقه. وقد عرفه (Campbell et al., 1996) بأنه التفاعل بين سلوكيات الفرد المولدة للإنتاج - وهي التي يظهرها عند أدائه لعمله - وبين مدى إنجاز المهام الوظيفية الموكلة إليه.

رابعاً: الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): هناك دور وسيط ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري في تعزيز أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الثقافة التنظيمية

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات والاتفاقات المشتركة بين أعضاء المنظمة، ويتم نقلها لأعضاء جدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للتفكير وتبادل المشاعر والتصرف السليم (Daft, 2010b: 373). كما عُرفت بأنها منظومة من الأفكار والمعتقدات والقيم والأعراف المنبثقة نتيجة العلاقات بين أفراد المنظمة التي تشكل الأنماط السلوكية السائدة التي تحكم سلوكهم وتؤثر في عمليات المعرفة التنظيمية، وتتبع نتائجها على الخدمات المقدمة للمستفيدين وعلى كفاءة القرارات (عبابنة وحاتمة، 2013).

#### أثر الثقافة التنظيمية في التمكين الإداري

تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر في تمكين العاملين؛ لأنها توفر فهماً أفضل لمكونات المنظمة المعقدة التي تدعم عملية التمكين. وقد أشارت دراسة (Hamid & Behrad, 2013) إلى أنه إذا سارت الثقافة التنظيمية في اتجاه تعزيز التمكين الإداري للموظفين، فإن أداء واجباتهم الوظيفية سيكون مرتفعاً.

وقد أثبتت دراسة المعاينة وملحم (2013) وجود أثر للثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي، وكان بعد إدارة المهمة في الثقافة التنظيمية أكثر الأبعاد تأثيراً، تلاه كل من أسلوب الإدارة، وبيئة العمل، والعلاقات الإنسانية على التوالي، في حين توصلت دراسة (Hatami et al., 2012) إلى وجود علاقة إيجابية ومهمة بين الثقافة التنظيمية والتمكين. أما نتائج دراسة (Çakar & Ertürk, 2010) التي تناولت التمكين كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية والقدرة على الابتكار، فقد جاءت متفقة مع سابقتها من الدراسات في وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية

### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة ويعد من أكثر المناهج استخداماً في هذا المجال.

### وحدة المعاينة

إن وحدة المعاينة هي الأفراد؛ إذ تم جمع البيانات من العاملين في المستشفيات الأهلية موضوع الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تم تحديد المجتمع المتاح بـ (2195) موظفاً وموظفة في المستشفيات الأهلية مجال الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على عينة بلغ عددها (327) موظفاً وموظفة، حُدد حجمها بالرجوع إلى جدول (Krejcie & Morgan, 1970). واستخدم الباحثان العينة الطبقيّة العشوائية لأن مجتمع الدراسة يتكون من عدد من الوظائف المختلفة (إدارية، طبية... والمستويات الإدارية: عليا، وسطي، تنفيذية). وقد تم توزيع (375) استمارة من أجل رفع نسبة الاستعادة بسبب حدوث فقدان للاستمارات في أثناء التوزيع، واسترجع منها (256) استمارة بنسبة (78%) من حجم العينة. وبعد فحص الاستمارات، كانت الصالحة للتحليل منها (241) بنسبة (74%) من حجم العينة.

### أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات والمعلومات هما:

أولاً: المصدر الأساسي: وهو جمع المعلومات عن طريق الاستبانة التي تم تطويرها بالرجوع إلى الدراسات السابقة. واستقرت الاستبانة بصورتها النهائية على (57) فقرة، وقد اعتمدت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي، بحيث أعطي البديل (موافق بشدة) خمس درجات، والبديل (موافق) أربع درجات، والبديل (محايد) ثلاث درجات، والبديل (غير موافق) درجتين، والبديل (غير موافق بشدة) درجة واحدة. ثانياً: المصادر الثانوية: وتشمل دراسات وأبحاثاً سابقة، وكتباً، ودوريات، وبعض مواقع الإنترنت.

كما عُرف الأداء الوظيفي بالنتيجة النهائية للسلوك التنظيمي في ظل فعاليات وأنشطة ومهام وإجراءات تهدف لاستغلال الموارد بشكل أمثل، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (عايض والشمسي، 2013)

### التمكين الإداري

يعد مصطلح التمكين الإداري من المصطلحات التي نالت اهتمام الباحثين. وقد عرفه قريشي والسبتي (2015) بأنه اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المنظمة، ما يعني تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية تسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج.

كما عرّفت النويقة (2014) بأنه استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء عملهم بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد والبيئة المناسبة لأداء عملهم، مع الثقة التامة فيهم.

### أثر التمكين في الأداء الوظيفي

يؤدي التمكين الإداري دوراً إيجابياً في تحسين الأداء الوظيفي؛ فقد أشارت دراسة الدليمي وعبد الرضا (2016) إلى وجود ارتباط معنوي بين أغلب أبعاد التمكين وتأثيرها على أبعاد الأداء الوظيفي مع اختلاف في نوع الأثر. وقد كان للتمكين أثر سلبي على سلوك العمل المنحرف، بينما بقيت الأبعاد كان تأثيرها إيجابياً. وأشارت دراسة (Yilmaz, 2015) إلى أن التمكين النفسي يرتبط بشكل إيجابي مع أداء الموظف.

كذلك أكدت دراسة (Marjani & Alizadeh, 2014) تأثير التمكين الإداري على أداء الموظفين، وأنه يمكن تحسين أداء الموظفين من خلال تنفيذ عملية التمكين، والعمل على إيجاد بيئة صحية وأمنة لزيادة تأثير التمكين في الموظفين، وتطوير عملية التمكين. كما جاءت دراسة نافع (2011) متوافقة مع نتائج الدراسات السابقة في وجود تأثير إيجابي للتمكين في أداء العاملين؛ إذ يجعلهم أكثر قدرة على تلافي القصور، مما يزيد ثقة المستفيدين بمقدمي الخدمة ويحافظ على رضاهم.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

الأثر الوسيط.

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار (Regression Analysis) البسيط لاختبار فرضيات الأثر.
- تحليل المسار، وهو أحد أساليب النمذجة البنائية لاختبار

## ثبات أداة الدراسة

لمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات، تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (1).

## الجدول (1)

## نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لثبات الاستبانة

محاوّر الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية $\frac{1}{2}$ Alpha
الثقافة التنظيمية	20	79.7%	89.3%
التمكين الإداري	17	90.5%	95.1%
الأداء الوظيفي	20	72.9%	85.2%

الإجابات مرتفعة، وأن هناك تجانساً في الاستجابة على الاستبانة، وبالتالي يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

## اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي".

يتضح من الجدول (1) أن درجات الثبات للمتغيرات الرئيسية للدراسة تراوحت بين (72.9%) للأداء الوظيفي كحد أدنى، و(90.5%) للتمكين الإداري كحد أعلى. وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ في الجدول على تمتع الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات جيد. وتراوحت درجات المصادقية لإجابات العينة بين (85.2%) و(95.1%)، وهذا يعني أن درجة مصادقية

## الجدول (2)

## نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الرئيسية الأولى

الفرضية الأولى	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي	0.429	0.184	53.877	0.000	0.429	7.340	0.000
درجة الحرية (بين المجاميع 1؛ البواقي 239؛ المجموع 240)							

معامل الارتباط R (0.429) عند مستوى الدلالة (0.01). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فهو يفسر ما نسبته (18.4%) من التباين/

يتضح من بيانات الجدول (4) أن هناك أثراً موجباً دالاً إحصائياً بين (الثقافة التنظيمية) و(الأداء الوظيفي)؛ فقد بلغ

وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي"، وهذه النتيجة تشير الى أن المستشفيات الأهلية تتوفر فيها ثقافة تنظيمية تدعم الأداء الوظيفي. وهذا يتفق مع عدد من الدراسات، مثل دراسة (Wambugu, 2014) ودراسة (Agwu, 2014).  
ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في التمكين الإداري".

التغيرات في الأداء الوظيفي. وهذا يشير إلى أن (18.4%) من الأداء الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات ناتج عن سلوكيات الثقافة التنظيمية. كما بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  أو درجة التأثير (0.429)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات، ستكون الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية مؤدية إلى ارتفاع الأداء الوظيفي لدى العاملين بدرجة (0.429). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (53.877)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

### الجدول (3)

#### نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الرئيسية الثانية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	الفرضية
0.000	8.860	0.497	0.000	78.493	0.247	0.497	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في التمكين الإداري
درجة الحرية (بين المجاميع 1؛ البواقي 239؛ المجموع 240)							

بلغت (78.493)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01). وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في التمكين الإداري"، وهذه النتيجة تشير إلى أن عينة الدراسة ترى أن التمكين الإداري يزداد من خلال السلوكيات الثقافية السائدة في المستشفيات الأهلية على الرغم من أنها تدعم المستويات الدنيا من التمكين. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة المعاينة وملح (2013) التي أكدت نتائجها أن الثقافة التنظيمية تؤثر على التمكين الإداري.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي".

يتضح من بيانات الجدول (3) أن هناك أثراً موجباً دالاً إحصائياً بين (الثقافة التنظيمية) و(التمكين الإداري)، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.523) عند مستوى الدلالة (0.01). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فهو يفسر ما نسبته (27.4%) من التباين/ التغيرات في التمكين الإداري. وهذا يشير إلى أن (27.4%) من التمكين الإداري لدى العاملين في المستشفيات ناتج عن الثقافة التنظيمية. كما بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  أو درجة التأثير (0.523)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات، ستكون الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية مؤدية إلى ارتفاع التمكين الإداري لدى العاملين بدرجة (0.523). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي

## الجدول (4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الرئيسية الثالثة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	الارتباط R	الفرضية
0.000	6.697	0.397	0.000	44.847	0.158	0.397	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتكمين الإداري في الأداء الوظيفي
درجة الحرية (بين المجاميع 1؛ البواقي 239؛ المجموع 240)							

(2016) التي أكدت نتائجها وجود أثر إيجابي للمتكمين في الأداء الوظيفي.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد دور وسيط ذو دلالة إحصائية للمتكمين الإداري في الأثر بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة. وللتحقق من هذه الفرضية، تم الاعتماد على الخطوات التي ذكرها (Baron & Kenny, 1986)، وهي:

1. وجود أثر بين المتغيرين: المستقل والتابع.
2. وجود أثر بين المتغيرين: المستقل والوسيط.
3. وجود أثر بين المتغيرين: الوسيط والتابع، مع وجود المتغير المستقل كمتغير رقابي. وتتضمن هذه الخطوة ما يلي:

إذا انخفض الأثر بين المتغيرين: المستقل والتابع في الخطوة الثالثة عما كان عليه في الخطوة الأولى فيعتبر المتغير الوسيط جزئياً، أما إذا انخفض الأثر إلى الصفر فيعتبر المتغير وسيطاً كلياً. والجدول (5) يوضح نتائج هذا التحليل.

يتضح من بيانات الجدول رقم (4) أن هناك أثراً موجباً دالاً إحصائياً بين (المتكمين الإداري) و(الأداء الوظيفي)؛ فقد بلغ معامل الارتباط R (0.397) عند مستوى الدلالة (0.01). أما معامل التحديد  $R^2$  فهو يفسر ما نسبته (15.8%) من التباين/ التغيرات في الأداء الوظيفي. وهذا يشير إلى أن (15.8%) من الأداء الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الأهلية ناتج عن المتكمين الإداري. كما بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  أو درجة التأثير (0.397)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات، ستكون الزيادة بدرجة واحدة في المتكمين الإداري مؤدية إلى ارتفاع الأداء الوظيفي لدى العاملين بدرجة (0.397). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (44.847)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتكمين الإداري على الأداء الوظيفي"، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً في الأداء الوظيفي من خلال تحسين الجوانب الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية في الأداء الوظيفي من خلال ممارسات المتكمين الإداري، وإن كان ذلك في مراحل أولية. وهذا يتفق مع دراسة الدليمي وعبد الرضا

## (5) الجدول

## نتائج تحليل المسار لاختبار الفرضيات الرئيسية الرابعة

المسار	معامل المسار	قيمة T	مستوى الدلالة
<b>الأثر المباشر</b>			
الثقافة التنظيمية ←----	الأداء الوظيفي	0.307	3.961
<b>الأثر غير المباشر</b>			
الثقافة التنظيمية ←----	التمكين الإداري	0.497	9.511
التمكين الإداري ←----	الأداء الوظيفي	0.245	5.025
	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
الثقافة التنظيمية ←----	الأداء الوظيفي	0.307	0.122

4. يتوسط التمكين الإداري أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي بشكل جزئي، وبالتالي فهو يساعد في دعم التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي.

**التوصيات**

1. على إدارة المستشفيات الأهلية العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي فيها، وذلك من خلال اعتماد برامج تجعل الثقافة التنظيمية أكثر وضوحاً لدى موظفيها.
2. اتخاذ إجراءات تدعم وتزيد من التمكين الإداري في المستشفيات الأهلية من أجل تحسين الأداء الوظيفي.
3. الاهتمام بقياس مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المستشفيات الأهلية من أجل العمل على إحداث تغيير في الجوانب اللازمة، من أجل تعزيز التوجه نحو التمكين الإداري.
4. على المديرين التنفيذيين التركيز على الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري عند تصميم عمليات إدارة الأداء لأن الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري من أهم العوامل التي تعمل على تطوير الأداء الوظيفي.

من الجدول (5)، نلاحظ أن الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع انخفض من (0.429) في الخطوة الأولى إلى (0.307)، كما أن معاملات المسارات غير المباشرة دالة إحصائياً، وبالتالي يعتبر التمكين وسيطاً جزئياً في تعزيز الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية موضوع الدراسة. وهذا يتفق مع دراسة ابريكاو وآخرون (2018) التي أكدت وجود أثر وسيط للتمكين بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي.

**الاستنتاجات**

1. الأثر الإيجابي الحاصل في الأداء الوظيفي يعود إلى الثقافة التنظيمية، وقد أسهمت الثقافة التنظيمية في الأثر الإيجابي للأداء الوظيفي من خلال تعزيز السلوك الإيجابي وتقليل سلوكيات الأداء السلبي.
2. تؤثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري بشكل إيجابي، وبالتالي فالثقافة السائدة في المستشفيات تدعم عملية التمكين الإداري، ولكن بمستويات أولية.
3. يؤثر التمكين الإداري بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، وبالتالي فإن عملية التمكين تعزز الأداء الوظيفي في المستشفيات موضوع الدراسة.

## المراجع

## المراجع العربية

- ابريكاو، عبدالعزيز صالح محمد، وإسحاق، أسامة، والنصاري، محمد، وأمين، علي، 2018، أثر الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على موظفي المدارس العربية في ماليزيا. *المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية*، المجلد (2)، العدد (3)، ص 37-50.
- الدليمي، محمود فهد، وعبدالرضا، أفراح خضير، 2016، دور استراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء. *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، المجلد (4)، العدد (1)، ص 36-60.
- عايض، عبداللطيف مصلاح، والشمسي، عبد المغيث، 2013، ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، المجلد (19)، العدد (38)، ص 183-250.
- عبابنة، رائد إسماعيل، وحتاملة، ماجد أحمد، 2013، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (9)، العدد (4)، ص 651-670.
- قريشي، محمد الطاهر، والسبتي، لطيفة احمد، 2015، أثر
- التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر- بسكرة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (11)، العدد (1)، ص 59-89.
- الماضي، ثائر عدنان، ونصيرات، فريد، 2011، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: دراسة حالة - بحث مستل من رسالة ماجستير. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (7)، العدد (4)، ص 527-556.
- المعاينة، سالم فالج، 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)، ص 23-47.
- نافع، وحية عبد الستار، 2011، التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، المجلد (16)، العدد (32)، ص 357-440.
- النويقة، عطاءالله بشير، 2014، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (10)، العدد (3)، ص 426-452.

## المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Ababneh, R. and Hatamleh, M. 2013. The Role of Organizational Culture in Supporting Knowledge Management in Public Hospitals in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 9 (4): 651-670.
- Al-Dulaimi, M.F. and Reza, A.K. 2016. The Role of Empowerment Strategy in Job Performance: An Analytical Exploratory Study of the Views of a Sample of Administrative Leaders in the General Directorate of Education in Karbala Governorate. *Karbala University's Scientific Journal*, 4 (1): 36-60.
- Al-Ma'aitah, S.F. and Melhem, A.A. 2013. The Impact of Institutional Culture on Functional Empowerment Employees in the Labor Market Regulatory Authority in the Kingdom of Bahrain: A Field Study. *Gulf University Journal*, 5 (3): 23-47.
- Al-Madi, T. and Nseirat, F. 2011. The Impact of Managerial Empowerment on the Implementation of Total Quality Management at Jordan University Hospital: A Case Study. *Jordan Journal of Business Administration*, 7 (4): 527-556.
- Al-Nwaigah, A. 2014. The Impact of Teamwork Empowerment in Achieving Organizational Excellence at Taif University: An Applied Study. *Jordan Journal of Business Administration*, 10 (3): 426-452.
- Ayedh, A.M. and Al-Shamsi, A.A. 2013. Work Pressure and Its Relationship to Job Performance: An Applied Study on the Yemeni Gas Company. *Journal of Social Studies*, 19 (38): 183-250.

- Brekhaw, A. S. M., Isaac, O., Nusari, M. and Ameen, A. 2018. The Impact of Organizational Culture and Functional Empowerment on Staff Performance: A Field Study on Arab School Staff in Malaysia. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 2 (3): 37-50.
- Grichi, M.T. and Sebti, L.A. 2015. The Impact of Empowerment on the Realization of Job Satisfaction among Mouhamed Khaider University of Biskra Employees. *Jordan Journal of Business Administration*, 11 (1): 59-89.
- Nafi, W.A. 2011. Job Empowerment and Its Impact on the Performance of Workers at Taif University. *Journal of Social Studies*, 16 (32): 357-440.
- Abuzaid, Ahmad Nasser. 2018. Employee Empowerment and Its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 14 (4): 641-660.
- Agwu, M. 2014. Organizational Culture and Employee Performance at the National Agency for Food and Drug Administration and Control (NAFDAC), Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 14 (2): 1-10.
- Alharbi, M. A. and Alyahya, M.S. 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2 (1): 168-175.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Çakar, N.D. and Ertürk, A. 2010. Comparing Innovation Capability of Small-and Medium-sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48 (3): 325-359.
- Campbell, J.P., Gasser, M.B. and Oswald, F.L. 1996. The Substantive Nature of Job Performance Variability. In: K.R. Murphy (ed.). *Individual Difference and Behavior in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Daft, R. L. 2010a. *Management*. (9<sup>th</sup> Edn.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Daft, R.L. 2010b. *Organization Theory and Design*. (10<sup>th</sup> Edn.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Ehtesham, U.M., Muhammad, T.M. and Muhammad, S.A. 2011. Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 3 (4): 78-86.
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S. and Ibrahim, M. 2014. The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn-over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2 (6): 215-222
- Hamid, Saremi and Behrad, Moin Nejad. 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Empowerment. *Elixir International Journal of Management*, 65, 19821-19829.
- Hatami, S., Basami, M., Nazari, K. and Basami, M. 2012. The Study of Relationship between Organizational Culture and Empowerment: Case Study in Private Banks in Kermanshah. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (4): 3623-3630.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. 1970. Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30: 607-610.
- Marjani, A.B. and Alizadeh, F. 2014. The Impact of Empowerment on Employee Performance in Standards Office of Tehran. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3 (4): 36-43.
- Mohamed, A.I. and Abukar, A.A.S. 2013. The Impact of Organizational Culture on Employee Performance of

### المراجع الأجنبية

- Universities. *Academic Research International*, 4 (6): 382-391.
- Purnama, C. 2013. Influence Analysis of Organizational Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB) toward Improved Organizational Performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3 (5): 86-100.
- Shahzad, F., Iqbal, Z. and Gulzar, M. 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Job Performance: An Empirical Study on Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (9): 56-64.
- Uddin, M.J., Luva, R.H. and Hossian, S.M.M. 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8 (2): 63-77.
- Yilmaz, O. D. 2015. Revisiting the Impact of Perceived Empowerment on Job Performance: Results from Front-line Employees. *Turizam*, 19 (1): 34-46.