

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Saleh Oday Ahmed & Dabous Sami Bou. Organizational culture and its impact on employee empowerment: A survey of the opinions of a sample of employees at the North Gas Company in Kirkuk Governorate. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (1):138-151.

Organizational culture and its impact on employee empowerment: A survey of the opinions of a sample of employees at the North Gas Company in Kirkuk Governorate

Oday Ahmed Saleh¹, Sami Bou Dabous²

^(1,2) University of Sfax ,Sfax ,Tunisia

Udaiahmed20@gmail.com¹

Samiboudabbus2002@yahoo.fr²

Abstract: This study aimed to demonstrate the impact of organizational culture on employee empowerment, and the study relied on the literature of previous studies. The study model was built and hypotheses were developed based on the literature. Previous studies were also used in developing the study's measurements, and a questionnaire was designed for all the study data. The research study population consists of a group of employees affiliated with the Kirkuk North Gas Company - Iraq, where the statistical package program (28) Amos was used. To analyze data and use the path method and structural equation modeling to test hypotheses. The results of the study revealed the existence of a correlation and influence between the dimensions of organizational culture (leadership dimension, organizational dimension, behavioral and human dimension) on empowering employees with its dimensions (independence in decision-making, possession of knowledge, training), but they differ according to their dimensions.

Keywords: Organizational culture, employee empowerment.

الثقافة التنظيمية وأثرها في تمكين العاملين بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة غاز الشمال في محافظة كركوك

الباحث: عدي احمد صالح^١، أ.د. سامي بو دبوس^٢

^(١,٢) جامعة صفاقس، صفاقس، تونس

المستخلص: هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين واعتمدت الدراسة على ادبيات الدراسات السابقة. وتم بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات اعتمادا على ادبياتها وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة وصممت استبانة لجميع بيانات الدراسة ويتألف مجتمع الدراسة البحثية من مجموعة من الموظفين التابعين لشركة غاز الشمال كركوك- العراق حيث تم الاستعمال برنامج الرزم الاحصائية Amos (٢٨) لتحليل البيانات واستعمال اسلوب المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات. وكشفت نتائج

الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية (البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد السلوكي والإنساني) على تمكين العاملين بأبعاده (الاستقلالية في اتخاذ القرارات، امتلاك المعرفة، التدريب) ولكن تختلف باختلاف أبعادها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين، شركة غاز الشمال في محافظة كركوك.

Corresponding Author: E-mail: Udaiahmed20@gmail.com

المقدمة:

شهد العالم تغييراً في جميع نواحي الحياة وانعكس تأثيره على الممارسات الإدارية والعلاقات التنظيمية في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة ويتطلب النجاح الشركات في ظل هذه التغيرات قادة يتميزون بالذكاء والقدرات والمهارات غير التقليدية تعتمد على تنمية المعرفة والخبرة والتفوق في العمل. ويؤكد الكثير من الباحثين ومدراء الشركات أن نجاح وفشل الشركات يتأثر بشكل كبير بتمكين العاملين لذا يعد تمكين العاملين أحد المفاهيم التي يركز عليها الكثير من الباحثين لأنه مهم جداً في عملية تكوين موظفين يتمتعون بالولاء الوظيفي العالي مما يؤدي إلى حب الموظف للوظيفة ويدفعه إلى بذل قصارى جهده لإتمام عمله والتميز به كونه أصبح جزءاً منه، بالإضافة إلى أن القادة الإداريين الذين يبحثون عن ميزة تنافسية مستدامة لشركاتهم. ويبحثون عن موارد بشرية ذات مهارات وقدرات عالية يمكنهم من خلالها خلق القدرات الأساسية. ويأتي مفهوم تمكين العاملين في هذا المجال حيث يتم منحهم القوة والحرية للتصرف والمشاركة في عملية صنع القرار. وهذا يخلق الإبداع بين الموظفين. وكلما اكتسب المزيد من الثقة والحرية في التصرف والمشاركة في عمليات صنع القرار خلق جواً من الإبداع (الزهران ٢٠١٤، ص ٤) ولكل شركة أو منظمة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من الشركات أو المنظمات وتجعلها منفردة لما لها من خصائص تمكنها من التأثير على سلوك الموظفين وتحديد أنماط العمل. ولذلك، إذا كانت ثقافة الشركة أو المؤسسة ضعيفة، سيكون لها تأثير سلبي على الأنشطة وعلى الموظفين والمروسين، وبالتالي إضعاف الشعور بالانتماء والولاء لها. وتؤدي قوة ثقافة الشركة إلى زيادة مستويات كفاءة الموظفين، وللوقوف على حقيقة ما سبق فقد قسم البحث إلى أربعة محاور، تمثل الأول بالإطار المنهجي للبحث، أما الثاني فتشمل الإطار النظري باستعراض ما أورده الباحثون فيما يخص متغيري البحث، فيما عرض المحور الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات، واختتم البحث بالمحور الرابع والذي خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات مع المصادر والملاحق.

المبحث الأول: المنهجية

يتم عرض منهجية البحث التي تم من خلالها تنفيذ الاجراءات والتي تتضمن مشكلة البحث وأهدافه وأهميته والمخطط المقترح والفرضيات وحدود البحث البشرية والزمانية والمكانية.

١- مشكلة الدراسة:

ان التطورات الكبيرة التي تواجه الشركات في ظل بيئة سريعة التغيير بحاجة إلى قادة إداريين لديهم القدرة على توظيف الأفكار ومساعدة الموارد البشرية لمواجهة التغييرات وتخطي الظروف لتعزيز البناء الداخلي وانسجابه مع عوامل البيئة الخارجية وإن دراسة الثقافة التنظيمية في شركة غاز الشمال في محافظة كركوك يساعدها على فهم ثقافة الشركة من قبل العاملين وعلى زيادة القدرة لدى مواردها البشرية لمواجهة متطلبات البيئة المختلفة ويرى الباحث ضرورة التعرف على العلاقة بين متغيرات الثقافة التنظيمية (وتمكين العاملين) لتحقيق أهداف الشركة وتميز قدرات الادارة لمواجهة المشاكل بنجاح وتوضيح مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي.

* ما أثر الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين في شركة غاز الشمال العراقية؟

٢- أهداف الدراسة:

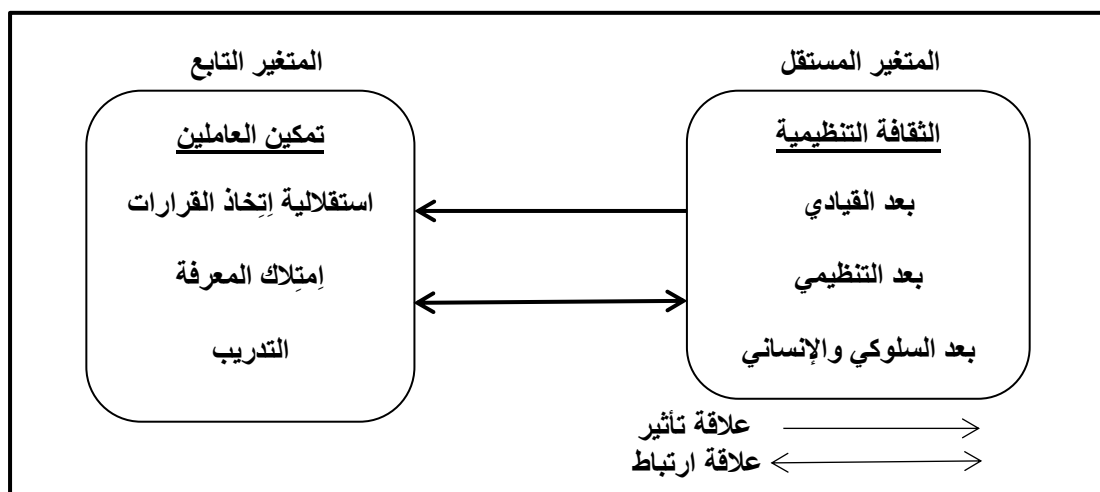
- يهدف البحث للتعرف أثر الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين ويسعى إلى
 - أ- عرض الإطار النظري لتوضيح طبيعة متغيرات البحث.
 - ب- التعرف على مستوى متغيرات الثقافة التنظيمية في شركة غاز الشمال في محافظة كركوك.
 - ت- تحديد واقع تمكين العاملين في الشركة المبحوثة.
 - ث- معرفة مدى تأثير كل أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق تمكين العاملين.
 - ج- تحديد أي الأبعاد الأكثر وضوحاً في متغير الثقافة التنظيمية في متغير تمكين العاملين في الشركة المبحوثة.

٣- أهمية الدراسة:

تسهم الدراسة في تأكيد أثر الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين في (شركة غاز الشمال في محافظة كركوك)، وتوجيه انتباه المسؤولين وأصحاب القرار في الشركة إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق مبدأ تمكين العاملين من أجل المساهمة في بناء شركة عصرية متمكنة. كما ستسهم هذه الدراسة عن طريق التوصيات التي ستقدمها في تعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية وأثرها في تمكين العاملين لما له من أثر فعال في مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة.

٤- المخطط الفرضي للبحث:

يهدف المخطط الفرضي للبحث الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسة والفرعية ذات العلاقة لكل منها. وقد تم اختيار ابعاد المتغيرات استنادا للمسوحات الفكرية والادبية وبما توفر من مصادر وفقا للمتغيرات البحث وكما موضح بالشكل في الاتي:



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

٥ - فرضية الدراسة:

أ. الفرضية الرئيسية الاولى هي

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية على المستوى الوظيفي للثقافة التنظيمية بأبعادها على تمكين العاملين بأبعاده.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية هي

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية على المستوى الوظيفي للثقافة التنظيمية بأبعادها على تمكين العاملين بأبعاده.

منها تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

- (١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية على المستوى الوظيفي للبعد القيادي على الاستقلالية في اتخاذ القرارات في شركة غاز الشمال كركوك / العراق.
- (٢) يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية على المستوى الوظيفي للبعد القيادي على التدريب في شركة غاز الشمال كركوك / العراق.
- (٣) يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية على المستوى الوظيفي للبعد القيادي على امتلاك المعرفة في شركة غاز الشمال كركوك / العراق.
- (٤) يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية على المستوى الوظيفي للبعد التنظيمي على الاستقلالية في اتخاذ القرارات في شركة غاز الشمال كركوك / العراق.
- (٥) يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية على المستوى الوظيفي للبعد التنظيمي على التدريب في شركة غاز الشمال كركوك / العراق.
- (٦) يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية على المستوى الوظيفي للبعد التنظيمي على امتلاك المعرفة في شركة غاز الشمال كركوك / العراق.
- (٧) يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية على المستوى الوظيفي للبعد السلوكي والانساني على الاستقلالية في اتخاذ القرارات في شركة غاز الشمال كركوك / العراق.
- (٨) يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية على المستوى الوظيفي للبعد السلوكي والانساني على التدريب في شركة غاز الشمال كركوك / العراق.
- (٩) يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية على المستوى الوظيفي للبعد السلوكي والانساني على امتلاك المعرفة في شركة غاز الشمال كركوك / العراق.

٦- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اختيرت الشركة غاز الشمال كركوك (العراق) مجتمع الدراسة، كونها من الشركات المساهمة في رفع الاقتصاد الوطني العراقي وضمن نطاق عمل الباحث التي يمكن ان تحقق الدراسة فوائد كثيرة من خلال القيادة الخادمة التي تحقق تمكين العاملين في الشركة.

الحدود الزمانية: تحددت مدة الدراسة ب (٢٠٢١-٢٠٢٣). اذ تم جمع المصادر والبيانات والمعلومات وكذلك توزيع استمارة الاستبيان واكمال الجانب الميداني من الدراسة.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة. إذ بلغت حجم العينة (٦٠) من العاملين من العنواين ومناصب العالية في ذات المجال.

المبحث الثاني: الجانب النظري

١- مفهوم الثقافة التنظيمية:

ان الثقافة التنظيمية تعتبر من العوامل ذات الاهمية الكبرى لقياس النجاح لكل انواع الأعمال. اي انه كيف يعمل القادة وموظفهم معًا لإنجاز مهمة الشركة. كما يشرح كيفية تنفيذهم للسياسات والرؤى والمهام وكذلك الأدوار في مكان العمل. في المقابل، يوضح هذا سبب بذل كل موظف الكثير من الجهد في الإنتاجية والفعالية مما يؤدي في النهاية إلى تحسين رضا العملاء وزيادة طول عمر الشركة او الشركة، ولذلك جاء الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما تحتويه من قيم وأخلاقيات توجه سلوك الأفراد وتدعم مواقفهم. تؤثر الثقافة التنظيمية بوظائفها المختلفة تأثيراً سلبياً أو إيجابياً على العاملين والقادة من حيث الانتماء والتعاون والاستمرارية مما يساعد على تماسك النسيج والبناء الاجتماعي للشركة. ويسعى المجتمع لا نشاء ثقافة تنظيمية تشمل هذه المفاهيم. وإحدى طرق القيام بذلك هي من خلال الشعارات أو العبارات المستخدمة من قبل الشركة والتي تعكس قيمها وفلسفتها. (الكردى، ٢٠١٠، ص٢٣).

٢- أهمية الثقافة التنظيمية:

أن الكثير يتحدثون عن الثقافة دون أن يفهموا بشكل صحيح ما تعنيه أو متطلباتها التاريخية أو الاجتماعية، مدعين أن تنوع الثقافات وتفاعلاتها هي من تجعل حياة الإنسان نحو الأفضل ما يمكن أن تكون عليه مجتمعات مختلفة عبر التاريخ. نظراً لعدم وجود منظمة أو مؤسسة لديها ثقافة تنظيمية، يمكن العثور على ثقافة تنظيمية في كل الشركات والمؤسسات. تؤسس المؤسسات ثقافتها بناءً على طبيعة عملها والعمليات الداخلية وإدارة القواعد عالية المستوى. تظهر كمجموعة من سلوكيات الموظفين وخبراتهم التي تكون بشكل غير مباشر لثقافة الشركة، دون علمهم أو موافقتهم أو تصميمهم. (الفارج، ٢٠١١، ص٣٢) وان أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والشركات تكمن كما يلي:

- يوفر للأفراد القواعد والإدراك والإرشادات والشعور بمشكلات الشركة، فهي بذلك تشكل للأفراد من خلال مساعدتهم على فهم ما يدور حولهم (حريم، ٢٠١٤، ص٣٤).

- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والامكانيات نحو أنجاز الأهداف المشتركة وتوجه الجهود المبذولة نحو التغيير والابتكار والتجديد (علموي وخمقاني، ٢٠١٦، ص٢٤).

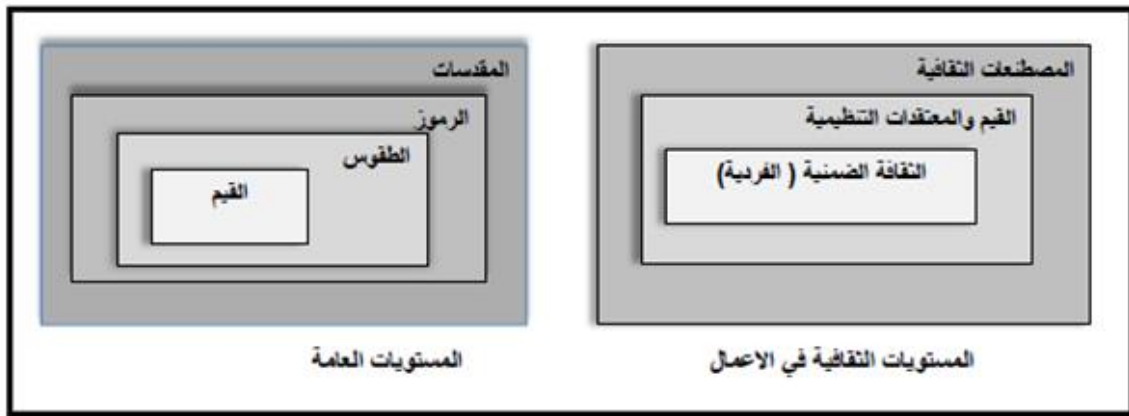
- تخلق نوعاً من الانسجام والوحدة والتناسق بين أعضاء التنظيم مما يجعلهم أكثر ارتباطاً والتزاماً برسالتها (كيسيري ودائرة، ٢٠١٧، ص٣٨).

- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في مقاومة أولئك الذين يسعون لتغيير ظروف الأفراد في الشركات. كما يعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطه وخصائصه أيضاً، بحيث يكون أي تجاوز على أحد عناصر الثقافة أو العمل ضده سيتم رفضه. (العميان، ٢٠١٠، ص٤٢).

٣- مستويات واقسام الثقافة التنظيمية:

صنف الباحثين مستويات الثقافة التنظيمية حيث قام (العطوى والشيباني، ٢٠١٠، ص٣٥) بتصنيفها وفق رؤيتهم الشخصية الى ثلاث مستويات مختلفة وأعتمد بتحليلها الى عناصر صريحة وعناصر ضمنية فالمستوى الأول يمثل الأشياء من صنع الانسان وهذا المستوى هو سهل بالملاحظة والادراك ولكنه صعب الكشف انه يتضمن الأشياء والانماط العينية وغير العينية التي تعكس تطور الشركة والمصنوعات الانسانية ويعبر عنها بالبيئة المحيطة، وعروض الشركة، والسلوك والاجراءات الميومية، أما المستوى الثاني يشير إلى القيم التي تتبناها الشركة والتي تمثل المعايير والمبادئ التي ترغب فيها الشركة. وهذه القيم المعنوية تصبح استراتيجيات وأهداف وفلسفات تخدم على انها مصدر للهوية والرسالة الجوهرية للمجموعة وقد تكون مؤسستان لهما نفس القيم المعنوية لكن تمتلك مصنوعات انسانية مختلفة ومتباينة تعكس تلك القيم في حين يمثل المستوى الاخير الافتراضات الأساسية التي تعني العقل الباطن، والاعتقادات، التصورات، والأفكار، والمشاعر التي تمثل المستوى الأعمق للثقافة وتعتبر مصدر القيم والأفعال وتمثل الافتراضات الأساسية والتفسيرية التي يستخدمها العاملين لإدراك الحالات، والنشاطات، والعلاقات إنسانية، ولتشكيل قاعدة العمل الجماعي وتعكس هذه الافتراضات الاعتقادات العميقة جدا التي ترتبط من ناحية لتأسيس الشركة وتنتصف بصعوبة تغييرها. الثقافة التنظيمية البحتة هي نظام تم تكوينه بواسطة مبادئ وأشكال الفكر. وإنها مجموعة كبيرة من الأشخاص يشاركون بعض الأفكار والفلسفات. تركز هذه عادةً على الجوانب الانسانية، مثل العلاقات الشخصية أو التوظيف. وتعتبر هذه

الثقافة عن قواعد السلوك والإدراك داخل مساحة الشركة. إنها أيضًا واحدة من أكثر التراكيبات الفلسفية والعناصر العملية تأثيرًا في المؤسسات التي تنتج سلع أو خدمات. وأن أكثر الثقافات تميزاً هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم في نهاية المطاف (العاجز، ٢٠١١)، والثقافة تمثل أنماط التفكير والاحساس والتصور المحتمل، والتي من المرجح أن تستخدم مراراً وتكراراً ومن غير المرجح (أو من الصعب) أن يتم وقد اكتسبت معتقدات ثقافة المعرفة من خلال التفاهم على أساس المجموعات الكبيرة (Gogus et al, 2012) تغييرها من قبل الفرد وكذلك الثقافة مفهوم معقد يتكون من طبقات، كما هو موضح بالمخطط رقم (٢).



المصدر : الفيحان وحسن ، ايثار عبد الهادي ، مصطفى حسين ، (2014) ، تأثير الابعاد الثقافية في اتصالات الفرق المتعددة الثقافات – بحث ميداني في ناحية مشروع جسر ديالى ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / جامعة بغداد ، م 20 ، ع 77 .

الشكل (٢): طبقات الثقافة على المستوى العام والاعمال

٤- مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة هي نظام متكامل له مكوناته ومستوياته وأبعاده وهو ما نوضحه فيما يلي:

أ - الثقافة التنظيمية (المكونات)

من الجدول أعلاه أن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر تؤثر على سلوك الأفراد وكيفية تفكير الأفراد وتصرفهم وعملهم كأعضاء في منظمة، والنتائج التي تنعكس في الإدارة والممارسة. يحقق الأهداف والاستراتيجيات المطلوبة. وللتاريخ أهمية أساسية في فهم وتوضيح ثقافة أي مؤسسة، فالأثر في ذاكرة المؤسسة وأعضائها كالنجاح والاختفاق، وكذلك الأزمات والصدمات التاريخية، والإضرابات، والسياسة المتبعة من طرف المؤسسين، الصراعات مع المحيط، كلها عوامل تبني ثقافة ترسخ مع مرور الزمن في الذاكرة. فالتاريخ بعد مهم في حياة المؤسسة، لأنه يعبر عن الإرث الثقافي المليء بالقيم والعادات والرموز، وطرق التصرف والتفكير التي تتبناها المؤسسة. إضافة لذلك يمكن حصر جملة من المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية للمؤسسة كالآتي:

(١) **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن القواعد الثابتة والاتفاقيات المشتركة بين أعضاء منظمة اجتماعية واحدة. أما بالنسبة للقيم التنظيمية، فهي تشكل فهماً مشتركاً داخل الشركة أو المؤسسة، وهي تعمل على توجيه سلوكيات العاملين وتمكينهم من التمييز بين ما هو مخيف أو غير مرغوب فيه في بيئات تنظيمية مختلفة. ومن بين هذه القيم تساوي الموظفين، والاهتمام بالوقت، واحترام العملاء والاهتمام بأداء الآخرين والتعاون بين الزملاء. وبذلك فإنها تمثل دستوراً مرجعياً يسمح بتصوير القرار والسلوك. يفرق M. Thevenet بين نوعين من القيم داخل الشركة: القيم المصرح عنها تعبر عن النظام الداخلي للشركة، القواعد والإجراءات، الواجبات والحقوق، والقيم المعمول بها حقيقة تعبر عن العمل الحقيقي للمؤسسة.

(٢) **المعتقدات التنظيمية:** عبارة عن مفاهيم مشتركة حول الحياة الاجتماعية وطبيعة العمل، وكيف يتم اتمام المهام التنظيمية في بيئة العمل، بما في ذلك المشاركة في عملية صناعة القرارات، وقدرتها على العمل الجماعي بسبب تأثيرها الفاعل على إنجاز أهداف المؤسسة. وهكذا نجد أن بعض المعتقدات سلبية وبعضها إيجابي. وتحمل الإدارة المسؤولية في تعزيز المعتقدات الشخصية الإيجابية مثل: الجدية والصداقة والاحترام والولاء للمؤسسة.

(٣) الأعراف والتقاليد:

وهي تلك المعايير المشتركة والغير الملموسة والتي يلتزم بها الموظفون في المؤسسة لأنها تفيد الشركة وبيئة العمل. إنها من أهم مكونات الثقافة التنظيمية لأنها تعكس قيم وسلوك الفرد بغض النظر عن منصبه. كما أنها تؤثر على شخصيته، فأنها تحدد نمط سلوكه ووفقاً لهذه التقاليد، ووفقاً للموقع الجغرافي والبيئة التي تتواجد بها الشركة.

(٤) التوقعات التنظيمية:

تتجسد التوقعات التنظيمية في العقد النفسي غير المكتوب، وهو عبارة عن مجموعة من التوقعات التي لدى الموظفين من الشركة، وبالتالي توقعات الشركة للأفراد العاملين في الشركة. إنهم يمتلكون أو يطبقون القوانين واللوائح المعمول بها، ويوفرون الاحتياجات والاحترام المتبادل، ويوفرون بيئة ومناخاً تنظيمياً يفضي إلى ويدعم الاحتياجات النفسية والاقتصادية للموظفين. ويلخص (حسين حريم، ٢٠١٤) المكونات والعناصر المستثناة التنظيمية في النقاط التالية:

المراسم: مثل إقامة الاحتفال السنوي لتكريم الموظف الكفوء.

شعائر: أحداث تفصيلية تدمج مظاهر ثقافية متنوعة، يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعي.

القصص: تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة.

الأساطير: في بعض الأحيان، قد يخلق أعضاء المجموعة أساطير حول مؤسسيها.

الأبطال: يلعبون دوراً بارزاً في الأداء والإنجاز من خلال دعم المثل العليا للمنظمة وثقافتها.

الرموز: هي أفعال أو أحداث تستخدم لنقل المعاني مثل اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي.

اللغة: هي منظومة من المعاني المشتركة بين الأعضاء يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني القصص البطولية: هي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفردية لجماعة معينة وقيادتها.

البيئة المادية: تشير إلى الأشياء الملموسة وتتضمن كيفية تصميم المكاتب والمباني والأثاث.

ويوضح القربوتي العناصر المشكلة للثقافة التنظيمية كما يلي:

اختيار الموظفين: أولئك الذين لديهم خصائص سلوكية وخلفيات ثقافية متوافقة مع القيم التنظيمية لمنظمة.

المنتشرة والتطبيع: ومن خلالها يتعلم الموظفون أهداف الشركة، وقيمها.

ممارسات الإدارة: يتضح من خلال أنواع السلوكيات المرغوبة والتي يتم قبولها أو يتم رفضه.

ب- أبعاد الثقافة التنظيمية: هنالك العديد من الباحثين قد تناول أبعاد الثقافة التنظيمية وقياسها من خلال بعض الأدوات والنماذج، وقد تباينت الدراسات في تحديد هذه الأبعاد وفي هذه الدراسة ستحاول التركيز على ثلاثة أبعاد هي:

(١) **البعد القيادي:** يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في الشركة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، طبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل الشركة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير. ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في تطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها. (علاء الدين خبابة، ٢٠١٦، ص ٩١-٩٢)

(٢) **البعد التنظيمي:** يهتم هذا البعد للثقافة بتحليل سلوكيات الموظفين ومواقفهم وآرائهم. كما يأخذ في الاعتبار تأثير المنظمات بشكل الرسمي والغير الرسمي على أداء الموظفين وتأثير البيئي على مؤسسة معينة. ويستكشف كيفية إدارة الموظفين الفرديين لمؤسستهم. (علاء الدين خبابة، ٢٠١٦، ص ٩١-٩٢).

(٣) **البعد السلوكي والإنساني:** إن أهم مظهر للفرد يمكن من خلاله فهم وتحليل الثقافة التنظيمية هو سلوكه وتصرفاته ونمط تفكيره سواء أثناء عمله أو في علاقاته مع أقرانه في بيئته التنظيمية، فالثقافة التنظيمية لها بعد سلوكي على الفرد والجماعة التي ينتمي إليها بداية بصياغة معايير وضوابط جماعية وتحديد التزامات معنوية غير رسمية تولد لدى الفرد قيم إيجابية توجهه لتحقيق ما تسموا إليه المؤسسة سواء في تحقيق بوقت العمل وقيمة الأجر المادي، المكانة المهنية والعلاقات الأفقية والعمودية بين الأفراد، فالثقافة التنظيمية إذا كانت سليمة المنطلق قد تغني في كثير من الأحوال عن الجانب والمراقبة والحوافز المادية، أخيراً فإن الثقافة التنظيمية ربما أن تكون مستقبلاً أهم وسيلة أو نموذج يمكن من خلاله تسيير الجماعات وفرق العمل والمنظمات مادام المطلوب من الأفراد والهدف من إعداد الكثير من القوانين ووسائل الرقابة والحوافز والهياكل هو التحكم في سلوكه فهي طريق غير مباشر غير فعال إذا وجد فيه الفرد ما يحقق ذاته. (علاء الدين خبابة، ٢٠١٦، ص ٩٤).

(٣) تمكين العاملين

(أ) المفهوم:

هناك تعريف عدة لتمكين العاملين، وعندما تتعدد التعريفات والمفاهيم حول موضوع ما فهذا يعني عدم الاتفاق على تعريف محدد بين جمهور الباحثين في هذا الشأن كما يعني أيضاً أن هذا الموضوع لازال قيد الدراسة وقابلاً للتحليل والتحصيل العلمي وسوف نسلط الضوء على بعض التعريفات التي ذكرها الباحثون لقد حاز مفهوم التمكين فيما يخص المورد البشري على الاهتمام الكبير لكثير من الكتاب و الباحثين وذلك لارتباطه بالكفاءة والفاعلية لأداء العاملين وانتاجياتهم وبالتالي تحقيق اهداف المنظمات والتمكين يعني قدرة الشخص على تولي بمسؤوليات كبيرة من خلال التدريب والثقة ومنح الصلاحيات. وهي عملية تهدف الى مشاركة المديرين والعاملين لحل المشكلات ويشمل على المعرفة والخبرة الوظيفية وترتبط المهارات الذاتية للفرد. ويمكن تعريف التمكين وفق رؤية ووجهات نظر بعض الكتاب والباحثين فقد عرفها (الوادي، ٢٠١٢، ص ٢٦): إنها "واحدة من الاجراءات الفعالة التي يمكن أن يتخذها قادة المنظمات تجاه موظفيهم، والتي ستمنحهم المزيد من القدرة على انجاز الاعمال، مع التزامهم بالسلطات المسؤولة عن استخدام هذه الصلاحيات بفعالية"، وبما يؤدي الى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والشركة (حمدي، ٢٠١٨، ص ٤٣): وإعطاء الاعضاء الصلاحية اللازمة حتى يتم الحصول الى المعلومات والبيانات بشكل سريع عند الحاجة إليها والتي تهم مجال عملهم وتزويدهم بالمعرفة والوصول إلى البيانات الجديدة والصحيحة من خلال البرامج التدريبية. (علي، ٢٠١٨، ص ٤٢) وكذلك هي اعطاء الصلاحيات للموظفين لتحميلهم المسؤولية من دون الرجوع الى الادارة ذات العلاقة بعملهم

الامر الذي يؤدي الى الفاعلية لشركتهم و التحرير من القيود في مجال الاعمال الخاصة بهم.(رؤوف وسعدون، ٢٠١٨، ص٥٣) : هي عملية تفويض أو نقل الصلاحية والمسؤولية داخل الشركة من المستوى الأعلى (المدير) إلى المستوى الأدنى (العاملين). (خوري وآخرون، ٢٠١٠، ص٢٤): أو انشاء الطرق التعليمية والمادية والأخلاقية وكذلك الثقافية وإشراك الموظفين بنشاط في صنع القرار والتحكم في الموارد (jallab، ٢٠١٣، ص٣٤) وهي إعطاء الصلاحيات للأفراد وتحملهم المسؤولية من خلال عمليات اتخاذ القرارات الادارية التي لها صلة بأعمالهم من دون الرجوع للمستويات العليا ويعكس بصورة أخرى على الكفاءة والفاعلية مستوى الأسرة والحياة. (Judith، ٢٠١٢، ص٤٢) يُشار إلى منح الموظفين السلطة والمعرفة والرقابة الذاتية لتحمل المسؤوليات الموكلة لهم. وأشار (Hamuwdm، ٢٠١٠، ص٢٦) في هذه البيئة، كفاءات وقدرات الموظفين لتحمل المسؤولية وتحسين وتنفيذ الأنشطة لتحقيق وتلبية احتياجات المستهلكين، لتحقيق علاقات واضحة، لتحقيق أهداف الشركة. وفي نفس السياق عرفها كل من (Marney Brouen، ٢٠١٢، ص٣٤) بأنه "إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق العلاقات الكامنة للأفراد في الشركة ومشاركتهم في تحديد الرؤيا المستقبلية للمنظمة، وذلك لان نجاحها يعتمد على كيفية تكامل حاجات الافراد مع رؤية الشركة وأهدافها.

(ب) أنواع تمكين العاملين وخصائصه:

سيتم التطرق إلى أنواع وخصائص تمكين العاملين.

أولاً: أنواع تمكين العاملين

قسم Soutine عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع (صحراوي، ٢٠١٨).

- **التمكين الظاهري:** وهذا يعني قدرة الفرد على المشاركة في التعبير عن آرائه ويوضح وجهة النظر في الإجراءات والأنشطة التي قام بها، حيث أن المشاركة في صنع القرارات تعد من العناصر الرئيسية في عملية التمكين الافتراضي.
- **التمكين والسلوكيات:** ويشتمل على الأفراد الذين يعملون في مجموعات لحل المشكلات، وجمع البيانات حول قضايا العمل واقتراح الحلول. بعد ذلك، يتعلم هؤلاء الأفراد استخدام مهارات محددة يمكن استخدامها في مهام أعمالهم في المستقبل.
- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** يشير إلى قدرة الفرد على تحديد سبب المشكلة وحلها، وكذلك قدرته على تحسين وتغيير طريقة أداء العمل بطريقة تؤدي إلى الوصول الفعال إلى الشركة.

ثانياً: خصائص تمكين العاملين.

تتمثل أهم خصائص تمكين العاملين في (الزهرة، ٢٠١٦)

- إحساس العامل بالسيطرة والتحكم في أداء عمله.
- الوعي والشعور بالإطار بأكمله.
- المساءلة والمسؤولية عن عواقب أفعال العمال.
- شارك في تحمل مسؤولية أداء وحدتك أو إدارتك والشركة التي تعمل بها.

ثالثاً: أهمية تمكين العاملين:

سيتم الحديث عن أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة والمدراء والمرووسين وكذلك العملاء (حجيرة، ٢٠١٣).

• الأهمية بالنسبة للشركات.

تتمثل الأهمية فيما يخص الشركات فيما يلي:

- التمكين هو أداة أساسية لإنشاء الشركات التي تدعم التعليم القائم على أساس المعرفة لحل المشاكل.
- التصليح للتنظيمات السطحية للشركات.
- يسمح لتوزيع الجيد للمعرفة والمسؤولية.
- جعل الشركة آلة تدريب دائمة، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال.
- تعظيم الأداء العام للمنظمة.
- يعطي القوة والحافز لإنجاز الأعمال.
- تلعب دوراً حيوياً في تحديث وتطوير ودعم المواطنة والتنظيم وتلعب دوراً فاعلاً في خلق جو من الثقة والالتزام.
- وسيلة التي تعمل بها المنظمات على تحسين وتطوير وضعها التنافسي ضد المنظمات الأخرى.

• أهمية التمكين بالنسبة للمدراء

- التمكين يزيل مبادئ الاستبداد والتسلط الوظيفي.
- يساهم في إرضاء العاملين وتحقيق الولاء المؤسسي لأنه يعكس التزام العاملين وتفانيهم في تحقيق اهداف الشركة.
- بحث المديرين للتعليم بدلاً من السيطرة والاستبداد.
- مساعدتهم على نشر المسؤوليات والتقييمات والأهداف والمعايير لمختلف الوظائف التنظيمية.
- الانغماس الكامل في القضايا الاستراتيجية الهامة.
- منحهم الفرصة للقيام بعملهم والتخطيط للمستقبل ووضع الاستراتيجيات.
- دعم علاقتهم مع المرووسين وخلق جو من الثقة بينهم.

• أهمية التمكين بالنسبة للمرؤوسين:

- يساعد التمكين على انطلاق الأفكار الإيجابية لدى المرؤوسين وانحسار الأفكار السلبية؛
- يساعد على خلق وتدعيم القدرة الابتكارية لديهم؛
- يساعدهم على ممارسة تمثيل السلطة وتحديد، وتوزيع المسؤوليات؛
- يعد فرصة للتعبير عن ذات والقدرات والمهارات؛
- يساعد على الإحساس بالأمان الوظيفي والتحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج المرؤوسين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات؛
- يحسن العلاقة بين العاملين.

• أهمية التمكين بالنسبة للزبائن:

- يساعد التمكين على التركيز على الزبائن فمن خلاله تتوافر خدمات سريعة وعالية الجودة للزبائن.
- يساعد على سرعة التفاوض الموظفين مع الزبائن واكتشاف وتحديد مواطن الخلل وكذلك يساعد على تقسيم الأسئلة من خلال رضا العملاء والزبائن.
- القدرة على توفر المتطلبات للعميل من دون حاجة للحصول على إذن مسبق من الإدارة العليا.

رابعاً: أبعاد تمكين العاملين:

إن دراسة تمكين العاملين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه وقد يشار إليها بعوامل التمكين ومن أجل ذلك سنقوم بشرح هذه الأبعاد كونها أبعاد شاملة وتنطوي على معظم هذه العوامل (صحراوي، ٢٠١٨).

حدد Spector بعدني للتمكين هما: -

- **بُعد المهارات:** يهدف إلى تمكين الموظفين من اكتساب المهارات في العمل الجماعي عن طريق التدريب، وخاصة مهارات حل النزاعات والتوافق وبناء الثقة والقيادة.
 - **البُعد بالإدارة:** يهدف إلى منح الحرية وسلطة اتخاذ القرار لجميع أعضاء الشركة.
- يوضح الجدول أدناه أهم الدراسات والأبعاد المختلفة التي تناولها الدارسون لموضوع التمكين (معراج، ٢٠١٥)

جدول رقم (١) أبعاد التمكين لبعض الباحثين

السنة	الباحث	الأبعاد
1993	Eccles	الثقة، الموارد، الحرية
1996	Brown	الجودة، الموارد، التفويض
1997	Lvancevich	فريق العمل، المشاركة المعلومات، الهيكل
1998	Rafiq & Ahmed	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة
2001	Appel baumet	الثقة، الثقافة، القيادة، الهيكل
	Daft	المعلومات، المهارات و المعرفة، الثقة، المكافآت
2005	Halvarson	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة
2006	Chelladurai	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت
2007	عبود و عباس	الثقة الإدارة، الأهداف و الرؤية المستقبلية، فريق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات
2008	Mazadarani	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة و التكنولوجيا
2009	Karzkoc & Yilmaz	السلطة، التخصص، الموارد، والشخصية
2010	راضي	تفويض السلطة، فريق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز

وفي هذه الدراسة سيتم الاعتماد على الأبعاد التالية: -

(١) **الاستقلالية في اتخاذ القرارات:** ويهتم في منح الأفراد الاستقلالية والقدرة بحيث تصبح لديهم ملكية الاجتهاد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وإزالة كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين (مسعود، ٢٠١٦، ص ٢٥)

(٢) **التدريب:** تحتاج المنظمات إلى توفير تدريب منتظم من أجل زيادة قدرات موظفيها. يحتاجون أيضاً إلى نظام تدريب موسع يطور المهارات والمعرفة اللازمة للموظفين.

(٣) **امتلاك المعرفة:** يعد امتلاك الأفراد العاملين للمعرفة في جميع جوانبها عامل مهم وأساسي في نجاح عملية التمكين، ونجد بمدى قدرة الشخص على تحليل وتشخيص المواقف المعقدة والمهام بمكونات الوظائف الإدارية الأساسية (التخطيط، والتعليم، والتحفيز، والرقابة)، وكذلك الأهمية التي يعطيها لكل وظيفة من هذه الوظائف. (الكعبي، ٢٠١٥).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي (العملي)

غطت هذه الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في شركة غاز الشمال كركوك / العراق

١- لإحصائيات الوصفية للأبعاد ومتغيرات الدراسة

تم تطبيق المقاييس الوصفية للإحصاء على عينة الدراسة بالنسبة لجميع المتغيرات (المتغير المستقل، المتغير التابع). وفي الجدول أدناه جدول (٢) تم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي والدلالة الإحصائية لكل بعد من أبعاد المتغيرات الدراسية وذلك حسب مقياس ليكرت الخماسي ومن خلال الجدول نلاحظ أن جميع المقاييس (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، الوزن النسبي) ولجميع المتغيرات والأبعاد كانت ضمن المستوى الطبيعي. وجميعها كانت دالة إحصائياً وهذا مؤشر جيد على جودة المتغيرات والأبعاد المختارة في الدراسة. بشكل عام، بالنسبة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) كان المتوسط الحسابي هو 3.63، والانحراف المعياري 0.85 والوزن النسبي هو 72.62. وبالنسبة للمتغير التابع (تمكين العاملين) كان المتوسط الحسابي هو 3.58، والانحراف المعياري 0.88 والوزن النسبي هو 71.54.

جدول (٢): الإحصائيات الوصفية للأبعاد ومتغيرات الدراسة

ت	المتغيرات	الأبعاد	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الدلالة
١	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	البعد القيادي	3.61	0.88	72.17 دال
		البعد التنظيمي	3.64	0.87	72.87 دال
		البعد السلوكي والإنساني	3.64	0.80	72.83 دال
		المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	3.63	0.85	72.62 دال
٢	المتغير التابع: تمكين العاملين	الاستقلالية في اتخاذ القرارات	3.59	0.84	71.80 دال
		إملاك المعرفة	3.50	0.97	70.02 دال
		التدريب	3.64	0.83	72.80 دال
		المتغير التابع: تمكين العاملين	3.58	0.88	71.54 دال

المصدر: اعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

٢- الارتباط والاثار بين متغيرات الدراسة

من خلال الجدول (٣) يتضح انه يوجد علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (تمكين العاملين) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.392) وتشير الى انه يوجد ارتباط طردي وبلغت قيمة الدلالة 0.072، وهي قيمة معنوية قوية وذلك لأنها أكبر من 0.05.

جدول (٣): علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (تمكين العاملين)

الارتباط	
المتغير التابع تمكين العاملين	المتغير المستقل
	الثقافة التنظيمية
	Pearson correlation
	0.392
	P-value
	0.072
	N
	300

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجة الاحصائية (spss ver ٢٣)

٣- معامل ارتباط بيرسون بين الأبعاد ومتغيرات الدراسة: لمعرفة معامل الارتباط بين الأبعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة، قام الباحث باستخدام معامل الارتباط (Correlation Coefficient Pearson) والذي يستخدم لقياس درجة الارتباط ويعد من الوسائل الإحصائية شائعة الاستخدام لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين على مستوى عينة الدراسة. الجدول (٤) يوفر تفسيراً لمعامل ارتباط بيرسون وعلاقة الارتباط بين الأبعاد

جدول (٤): معامل ارتباط بيرسون وعلاقة الارتباط

معامل ارتباط بيرسون	علاقة للارتباط
١+	يوجد ارتباط طردي تام
من ٠,٧٠ إلى ٠,٩٩	يوجد ارتباط طردي قوي
من ٠,٥٠ إلى ٠,٦٩	يوجد ارتباط طردي متوسط
من ٠,٠١ إلى ٠,٤٩	يوجد ارتباط طردي ضعيف
.	لا يوجد ارتباط

تم دراسة معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد المتغير المستقل مع ابعاد المتغير التابع. جدول (٥) يُظهر معامل الارتباط بيرسون حيث يمكن أن يكون الارتباط وقوياً أو ضعيفاً. كانت معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع لها ارتباط طردي قوي، حيث بلغ معامل ارتباط البعد القيادي بالمتغير التابع (٠,٧٣) ومعامل ارتباط البعد التنظيمي بالمتغير التابع (٠,٨١) ومعامل ارتباط البعد السلوكي والانساني بالمتغير التابع (٠,٨٣).

جدول (٥): معامل ارتباط بيرسون بين للأبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغيرات	الابعاد	ابعاد المتغير التابع: تمكين العاملين			المتغير التابع: تمكين العاملين
		الاستقلالية في اتخاذ القرارات	إملاك المعرفة	التدريب	
المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	البعد القيادي	R = 0.89** P = 0.021	R = 0.67** P = 0.042	R = 0.79** P = 0.038	R = 0.73** P = 0.038
	البعد التنظيمي	R = 0.82** P = 0.025	R = 0.91** P = 0.017	R = 0.63** P = 0.041	R = 0.81** P = 0.022
	البعد السلوكي	R = 0.92** P = 0.012	R = 0.72* P = 0.038	R = 0.81** P = 0.025	R = 0.83** P = 0.027
	والإنساني				

R = معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)، P = قيمة الدلالة (P value)

*دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

**دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01.

المصدر: اعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

٤- علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

اما الجدول (٦) يبين دراسة علاقة الأثر للثقافة التنظيمية في تعزيز تمكين العاملين. ونلاحظ ان الثقافة التنظيمية لها أثر واضح على تمكين العاملين حيث بلغ قيمة R للبعد القيادي تساوي (0.82) وقيمة R للبعد التنظيمي تساوي (0.73) وقيمة R للبعد السلوكي والانساني تساوي (0.87). وهذه القيم تشير الى وجود أثر إيجابي قوي للثقافة التنظيمية على المتغير التابع تمكين العاملين.

جدول (٦): توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين

جدول المعاملات			ملخص النموذج			تحليل التباين ANOVA		
المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)	B	الخطأ المعياري	T	Sig. مستوى الدلالة	المتغير التابع	R ² معامل التحليل	F المحسوبة	F الجدولية
البعد القيادي	1.28	0.12	2.59	0.023	-	0.82	0.67	3.32
البعد التنظيمي	0.94	0.07	3.23	0.048	-	0.73	0.63	3.32
البعد السلوكي والانساني	1.32	0.15	2.91	0.033	-	0.87	0.73	3.32
قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (300,1) = 3.32			N = 300			قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (300,1) = 2.96		

٥- علاقة فقرات والابعاد الخاصة بالمتغير المستقل

تم دراسة علاقة فقرات الخاصة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بكل بعد من ابعادها وهي (البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد السلوكي والانساني). في الجدول (٧) تم تلخيص تأثير كل سؤال من أسئلة المحور الثاني على البعد الخاص به. نلاحظ ان جميع قيم تقدير معاملات التأثير كانت تتراوح بين ٧٥٪ و ٨٩٪ وهذا مؤشر جيد على تناسب وتأثير الاسئلة المختارة للدراسة على الابعاد الخاص بالمتغير المستقل.

جدول (٧): تأثير كل سؤال من أسئلة الاستبيان على المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الخطأ	تقدير المعامل	تأثير أسئلة الاستبيان على كل بعد من ابعاد المتغير المستقل	
دال	**	0.22	0.82	البعد القيادي	Q1
دال	**	0.11	0.75	البعد القيادي	Q2
دال	**	0.14	0.84	البعد القيادي	Q3
دال	**	0.1	0.86	البعد القيادي	Q4
دال	**	0.13	0.82	البعد التنظيمي	Q5
دال	**	0.12	0.89	البعد التنظيمي	Q6
دال	**	0.19	0.76	البعد التنظيمي	Q7
دال	**	0.15	0.76	البعد التنظيمي	Q8
دال	**	0.12	0.83	البعد السلوكي والانساني	Q9
دال	**	0.13	0.84	البعد السلوكي والانساني	Q10
دال	**	0.14	0.79	البعد السلوكي والانساني	Q11
دال	**	0.19	0.79	البعد السلوكي والانساني	Q12

*دال احصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥. **دال احصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

٦- علاقة الاثر بين ابعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

جدول (٨) يوضح ان جميع الابعاد (البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد السلوكي والانساني) الخاصة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) لها علاقة ارتباط طردية فيما بينها. حيث بلغ معامل الارتباط بين البعد القيادي والبعد التنظيمي (0.92) و معامل الارتباط بين البعد القيادي والبعد السلوكي والانساني (0.77) ومعامل الارتباط بين البعد التنظيمي والبعد السلوكي والانساني (0.60).

جدول (٨): علاقة الاثر بين ابعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الخطأ	تقدير المعامل	تأثير أسئلة الاستبيان على كل بعد من ابعاد المتغير المستقل	
دال	**	0.18	0.92	البعد التنظيمي	البعد القيادي
دال	**	0.16	0.77	البعد السلوكي والانساني	البعد القيادي
دال	*	0.23	0.60	البعد السلوكي والانساني	البعد التنظيمي

*دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

**دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

٧- علاقة الفقرات والابعاد الخاصة بالمتغير التابع

تم دراسة علاقة الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (تمكين العاملين) بكل بعد من ابعادها وهي (الاستقلال في اتخاذ القرارات، امتلاك المعرفة، التدريب). في الجدول (٩) تم تلخيص تأثير كل سؤال من أسئلة المحور الثالث على البعد الخاص به. نلاحظ ان جميع قيم تقدير معاملات التأثير كانت تتراوح بين (٦٨٪ و ٩٨٪) وهذا مؤشر جيد على تناسب وتأثير الاسئلة المختارة للدراسة على الابعاد الخاص بالمتغير التابع.

جدول (٩) تأثير كل سؤال من أسئلة الاستبيان على المتغير التابع (تمكين العاملين)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الخطأ	تقدير المعامل	تأثير أسئلة الاستبيان على كل بعد من ابعاد المتغير الوسيط	
دال	**	0.09	0.83	الاستقلالية في اتخاذ القرارات	Q13
دال	**	0.11	0.89	الاستقلالية في اتخاذ القرارات	Q14
دال	**	0.14	0.88	الاستقلالية في اتخاذ القرارات	Q15
دال	**	0.12	0.87	الاستقلالية في اتخاذ القرارات	Q16
دال	**	0.03	0.85	امتلاك المعرفة	Q17
دال	**	0.13	0.74	امتلاك المعرفة	Q18
دال	*	0.09	0.68	امتلاك المعرفة	Q19
دال	**	0.12	0.70	امتلاك المعرفة	Q20
دال	**	0.11	0.70	التدريب	Q21
دال	**	0.12	0.70	التدريب	Q22
دال	*	0.15	0.69	التدريب	Q23
دال	**	0.18	0.74	التدريب	Q24

*دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

**دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

٨- علاقة الاثر بين ابعاد المتغير التابع (تمكين العاملين)

الجدول (٩) يوضح ان جميع الابعاد (الاستقلال في اتخاذ القرارات، امتلاك المعرفة، التدريب) الخاصة بالمتغير التابع (تمكين العاملين) لها علاقة ارتباط طردية فيما بينها. حيث بلغ معامل الارتباط بين الاستقلال في اتخاذ القرارات وامتلاك المعرفة (0.90) ومعامل الارتباط بين الاستقلال في اتخاذ القرارات والتدريب (0.90) ومعامل الارتباط بين امتلاك المعرفة والتدريب (0.97).

جدول (٩): علاقة الاثر بين ابعاد المتغير التابع (تمكين العاملين)

تأثير أسئلة الاستبيان على كل بعد من ابعاد المتغير الوسيط	تقدير المعامل	قيمة الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
الاستقلالية في اتخاذ القرارات <---	0.90	0.14	*	دال
الاستقلالية في اتخاذ القرارات <---	0.90	0.11	**	دال
امتلاك المعرفة <---	0.97	0.18	**	دال

*دال احصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥. **دال احصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

الاستنتاجات:

من الاستنتاجات التي حصل عليها الباحث هو اثبات الفرضيات الدراسة التي تم فرضها والتي يمكن اختصارها كالآتي:

١. تم اثبات الفرضية الرئيسية الأولى: هذه الفرضية تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الوظيفة بين ثقافة الشركة بأبعادها (البعد القيادي والبعد التنظيمي والبعد السلوكي والإنساني) وتمكين العاملين في شركة الغاز الشمالية. حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٣٩٢) وتشير إلى أنه يوجد ارتباط طردي وبلغت قيمة الدلالة ٠,٠٧٢ وهي قيمة معنوية قوية وذلك لأنها أكبر من ٠,٠٥. بمعنى آخر، هذا يشير إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً وملحوظاً لثقافة الشركة على قدرة الموظفين على تحقيق التمكين.
٢. هذه الفرضية تركز على البعد القيادي في ثقافة الشركة وعلاقته بوظيفة الاستقلال في اتخاذ القرار في شركة الغاز الشمالية حيث بلغ قيمة R للبعد القيادي تساوي (٠,٨٢). الدعم لهذه الفرضية يشير إلى وجود علاقة إحصائية ملموسة بين مستوى القيادة وقدرة الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل مستقل.
٣. الفرضية تستند إلى البعد القيادي وعلاقته بامتلاك المعرفة من قبل الموظفين. تم دعم الفرضية، مما يشير إلى وجود علاقة إحصائية بين القيادة وامتلاك المعرفة، حيث بلغ قيمة R للبعد القيادي تساوي (٠,٨٢) وهذا يمكن أن يكون مهماً لتحسين مستوى المعرفة والتعلم داخل المؤسسة.
٤. الفرضية تركز على البعد القيادي لثقافة الشركة وعلاقته بتدريب الموظفين. حيث بلغ قيمة R للبعد القيادي تساوي (٠,٨٢) دعم هذه الفرضية يشير إلى أن القيادة لها دور في تعزيز تدريب الموظفين داخل الشركة، مما يمكن أن يساهم في تطوير مهارات وقدرات الموظفين.
٥. هذه الفرضية تستند إلى البعد التنظيمي لثقافة الشركة وعلاقته بتمكين العاملين حيث بلغت قيمة R للبعد التنظيمي تساوي (٠,٧٣). الدعم لهذه الفرضية يشير إلى وجود علاقة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للشركة وتمكين العاملين.
٦. تركز هذه الفرضية على البعد التنظيمي وعلاقته بوظيفة الاستقلال في اتخاذ القرار حيث بلغت معامل ارتباط البعد التنظيمي بالمتغير التابع (٠,٨١). الدعم لهذه الفرضية يشير إلى وجود علاقة إحصائية بين التنظيم وقدرة الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل مستقل.
٧. تستند الفرضية إلى البعد التنظيمي وعلاقته بامتلاك المعرفة من قبل الموظفين حيث بلغت قيمة R للبعد التنظيمي تساوي (٠,٧٣). والدعم لهذه الفرضية يشير إلى وجود علاقة إحصائية بين التنظيم وامتلاك المعرفة، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين إدارة المعرفة داخل الشركة.
٨. هذه الفرضية تركز على البعد التنظيمي وعلاقته بتدريب الموظفين حيث بلغت قيمة R للبعد التنظيمي تساوي (٠,٧٣). الدعم لهذه الفرضية يشير إلى وجود علاقة إحصائية بين التنظيم وتدريب الموظفين، وهذا يمكن أن يساهم في تطوير مهارات الموظفين وزيادة أدائهم.
٩. هذه الفرضية تستند إلى البعد السلوكي والإنساني لثقافة الشركة وعلاقته بتمكين الموظفين حيث بلغ علاقة الاثر وقيمة R للبعد السلوكي والإنساني تساوي (٠,٨٧). الدعم لهذه الفرضية يشير إلى وجود علاقة إحصائية بين السلوك والجوانب الإنسانية للثقافة وقدرة الموظفين على تحقيق التمكين.
١٠. هذه الفرضية تنظر في العلاقة بين البعد السلوكي والإنساني ووظيفة الاستقلال في اتخاذ القرار حيث بلغ علاقة الاثر وقيمة R للبعد السلوكي والإنساني تساوي (٠,٨٧). الدعم لهذه الفرضية يشير إلى وجود علاقة إحصائية بين هذه الجوانب وقدرة الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل مستقل.
١١. هذه الفرضية تستند إلى العلاقة بين البعد السلوكي والإنساني وامتلاك المعرفة حيث بلغ علاقة الاثر وقيمة R للبعد السلوكي والإنساني تساوي (٠,٨٧). الدعم لهذه الفرضية يشير إلى وجود علاقة إحصائية بين السلوك والجوانب الإنسانية وامتلاك المعرفة من قبل الموظفين، وهذا يمكن أن يكون مهماً في تحسين إدارة المعرفة داخل الشركة.
١٢. تم اثبات الفرضية التي استقصت العلاقة بين البعد السلوكي والإنساني وتدريب الموظفين حيث بلغ علاقة الاثر وقيمة R للبعد السلوكي والإنساني تساوي (٠,٨٧). هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات.

التوصيات:

- يمكن تقديم مجموعة من التوصيات بناءً على الاستنتاجات المذكورة والتي تساعد في تحسين الأداء وتعزيز التمكين والعلاقات التنظيمية وإدارة المعرفة لموظفي شركة الغاز الشمالية.
١. نوصي بالعمل على تعزيز وتطوير ثقافة الشركة لتعزيز التمكين. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز قيم القيادة والتنظيم والسلوك والجوانب الإنسانية في البيئة العملية.
٢. ينبغي توجيه الاهتمام بتوفير التدريب والتطوير المستمر للقادة لضمان قدرتهم على دعم موظفيهم في اتخاذ القرارات وزيادة مستوى المعرفة لديهم.
٣. ينبغي تصميم البرامج التدريبية بناءً على احتياجات الموظفين وتوجيههم نحو تطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم.
٤. ينبغي على الشركة الاهتمام بتعزيز ثقافة المعرفة داخل الشركة. يمكن ذلك من خلال تشجيع مشاركة المعرفة وتوثيقها وتعزيز التعلم المستمر بين الموظفين.
٥. ينبغي تشجيع الموظفين على تبني سلوكيات إيجابية وتعزيز التعاون والتواصل الفعال داخل الشركة.
٦. ينبغي تشجيع التفاعل والتعاون بين مختلف الأقسام والمجموعات داخل الشركة. ذلك يمكن أن يساهم في تعزيز التمكين وزيادة مستوى المعرفة والتعلم.
٧. ينبغي على الشركة تطبيق نظام دوري لمتابعة وتقييم أداء الموظفين وقياس مدى تحقيقهم لأهداف التمكين وزيادة المعرفة. يمكن استخدام هذه الملاحظات للتحسين المستمر.
٨. يجب أن تكون استراتيجيات الشركة موجهة نحو تحقيق التمكين وزيادة المعرفة. يمكن تضمين هذه الأهداف في خطط العمل والاستراتيجيات الطويلة الأجل.
٩. يجب تعزيز الشفافية والاتصال الفعال داخل الشركة. هذا يمكن أن يزيد من مشاركة المعرفة وتعزز التفاعل بين الموظفين.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

- ١- الجيرة عمر عوض عبد الوالي، (٢٠١٦)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء الجدارات الجوهرية في المستشفى التخصصي الأردني: دراسة حالة رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.
- ٢- الزبيدي دحام تنائي وعباس حسين وليد، (٢٠١٤) المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر للتنافسية الأعمال، ط١، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- ٣- باسم الكردي، الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد - المجلد ١٢ العدد ٢ سنة ٢٠١٠
- ٤- حمدي، سالم حامد رضا الزبون في إطار تمكين العاملين دراسة مقارنة في مجموعة من فرع مصرفي الرشيد والرافدين في الموصل / مجلة علمية جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد (٨)، العدد (١) ٢٠١٨
- ٥- خوري، عصام، تمكين المرأة في الجمهورية العربية السورية الواقع والآفاق / مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٨)، العدد (٢)، ٢٠١٠
- ٦- رؤوف، رعد عنان وسعدون، شهد عادل تعزيز مدخل الإيحاء في إطار تمكين العاملين: دراسة حالة الي الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدي، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢)، العدد (٤٢)، ٢٠١٨
- ٧- علي، ميسون خليفة القائد الريادي في تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة اسيا سيل نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٩)، بغداد ٢٠١٨
- ٨- عياد ليلي أثر جودة الخدمات الصحية على رضا المستهلك، دراسة على بعض المؤسسات الصحية الاستشفائية بولاية أدرار باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، أطروحة دكتوراه في التسويق، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، (2016)
- ٩- محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، ٢٠١٢
- ١٠- نعمه عباس الخفاجي، ثقافة الشركة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الأولى، ص ٢٦.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Ali, Maysoon, the pioneering leader in empowering workers: an applied study on a sample of Iraqi telecommunications companies - Asia Cell Company as a model, Journal of Economic and Administrative Sciences, University of Baghdad, (2018) 24) 109).
- 2- Al-Jabra eumr, The impact of human resources management practices on building core competencies in the Jordanian Specialized Hospital: A case study. Master's thesis, Amman Arab University. (2016)
- 3- Al-Khafaji Nehme, Organization Culture, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Amman, first Arabic edition, p. 26. (2019)
- 4- Al-Kurdi Basim, Leadership styles and their impact on organizational commitment, a study at the College of Administration and Economics/Al-Qadisiyah University for Administrative Sciences and Economics - (2010) 2) 12).
- 5- Al-Raouf, Raad, Al-Adly witnessed the promotion of the promotion approach within the framework of employee empowerment: a case study of the General Company for Textile and Leather Industries, Tikrit Journal of Economic and Administrative Sciences, (2018) 2) 42).
- 6- Al-Wadi Mahmoud, Administrative Empowerment in the Modern Era, Dar Al-Hamid, Amman, 2012.
- 7- Al-Zubaidi Daham & Al-Abbas Hussein, The Core Capabilities of the Contemporary Human Resource for Business Competitiveness, 1st edition, Amman: Dar Ghaida for Publishing and Distribution. (2014)

- 8- Ayad Laila, The impact of the quality of health services on consumer satisfaction, an empirical study on some hospital health institutions in the state of Adrar using a structural equation model, doctoral thesis in marketing, Abu Bakr Belkaid University of Tlemcen, (2016).
- 9- Khoury & Essam, Women in the Syrian Arab Republic, Reality and Afaq / Tishreen University Journal for Scientific Studies and Research, Economic and Legal Sciences (2010, 28, 2).

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Al-Ajez, Ihab, The role of organizational culture in activating the application of electronic management, "An applied study on the Ministry of Education and Higher Education - Gaza Governorate," doctoral thesis, Islamic University of Gaza, College of Commerce, Department of Business Administration (2011).
- 2- Al-Hamdi Salem Customer Satisfaction in the Framework of Empowering Employees: A Comparative Study in a Group of Al-Rashid and Al-Rafidain Bank Branches in Mosul / Scientific Journal of Kirkuk University for Administrative Sciences and Economics, (2018) 8) 1).
- 3- Al-Hamidi Masoud, the reality of empowering workers in the local administration (Ain El-Naqa Municipality), Biskra. Master's thesis / Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Khidir University, Biskra, Algeria (2020).
- 4- Badid Salem, the role of administrative empowerment in promoting organizational innovation/Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, University of Baghdad, (2015) 1).
- 5- Carter Tony, c. d Empowering managers for employees American Journal of Economics and Business Administration (2010) 2) 41).
- 6- Gogos, Nestor and Lerch, Aytak, Nikolay, Thomas, (2012), Cross-Cultural Educational Technology Acceptance: Validation of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology in the Context of Turkish National Culture, Turkish Journal of Online Educational Technology, Vol. 11, No. 4
- 7- Jalab, Ihsan & Al-Husseini Kamal, "Administrations of Empowerment and Indemnification," first edition Dar Al-Safaa for Publishing and Distribution, Iman (2013),
- 8- Judith & Mosheb Zufarashi, "Organizational Employee Empowerment": A Study of the Nutrition Sector in Zimbabwe" African Business Journal, Vol.6(38), pp. 10332-10339, September 26, (2012)
- 9- Leiden, R., Panaccio, A., Meuser, J., Hu, J. and Wayne, S. Servant Leadership: Antecedents and Processes, Oxford, England: Oxford University Press (2014).
- 10- Nayab, N Servant leadership theory - strengths and weaknesses. Retrieved 22 October 2020 <http://www.brighthub.com/office/home/articles/73511.aspx>.
- 11- Niaf Fatima Al-Zahra, The Impact of Empowering Employees in Achieving the Strategic Objectives of Commercial Banks, A Sample Study of Banks in the State of Oum El Bouaghi: BADR, BEACNEP / Oum El Bouaghi University, 2015/2016
- 12- Qadri Ahmed, The impact of administrative empowerment on organizational creativity, a field study in the Maintenance Directorate of Sonatrach Company - Biskra, Master's thesis in Management Sciences, Specialization in Management Department, Specialization: Business Administration / Mohamed Boudiaf University in M'sila (2015).
- 13- Russell, E. The Servant Leadership Utility Course. Servant Leadership: Theory and Practice, (2016) 3) 1) 52-68.
- 14- Sahrawi Omaima & Lajali Sanaa, the impact of employee empowerment on the dimensions of organizational development in the economic institution, a case study of the CNAS Social Security Fund in Al-Wadi, Master's thesis in Management Sciences, specializing in Business Administration, Hama Al-Khader Al-Wadi University, (2018).
- 15- Sahrawi Omaima & Lajali Sanaa, The impact of employee empowerment on the dimensions of organizational development in the economic institution, a case study of the CNAS Social Security Fund in Al-Wadi, Hama Al-Khader Al-Wadi University, (2018).