



The role of cultural intelligence in promoting career empowerment

An analytical study of the opinions of a sample of faculty members in some private

universities and colleges in the Holy Karbala Governorate

*دور الذكاء الثقافي في تعزيز التمكين الوظيفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية في
محافظة كربلاء المقدسة

**غازي عبد زيد كريم الحسناوي

**أ.د. اكرم محسن مهدي الياسري

Abstract

The current study aimed at the effect of cultural intelligence (an independent variable) on functional empowerment (a dependent variable) at the level of a sample of faculty members in some private universities and colleges in the Holy Karbala governorate, based on a major problem identified by a number of questions that included the availability of influence relationships between The field study variables, and the descriptive analytical method was relied on in collecting and presenting study information and analyzing it, and the questionnaire was used as a main tool in collecting data for a sample of (275) teachers according to various scientific titles. A set of statistical methods were used, such as the weighted arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient (Pearson) for the purpose of testing the correlation and effect relationships, and confirmatory factor analysis. The study reached a set of conclusions,

*بحث مستل

**جامعة كربلاء – كلية الادارة والاقتصاد

including that the interest of universities and colleges under study in using cultural intelligence skills would improve job empowerment among the study sample. Based on the conclusions of the study, a set of recommendations were presented, the most important of which is the need for the subject of cultural intelligence and its philosophy to receive high attention from senior leaders in universities and private colleges because of its importance in loyalty and organizational commitment.

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى تأثير الذكاء الثقافي (متغير مستقل) في التمكين الوظيفي (متغير معتمد) على مستوى عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية بمحافظة كربلاء المقدسة ، معتمدة بذلك على مشكلة رئيسة تم تحديدها بعدد من التساؤلات تضمنت مدى توافر العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة ميدانيا، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وعرض معلومات الدراسة وتحليلها واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات لعينة من التدريسين بلغت (٢٧٥) تدريسيا وفق القاب علمية متنوعة. وتم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية مثل الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ، معامل الارتباط (Pearson) لغرض اختبار علاقات الارتباط والتأثير والتحليل العاملي التوكيدي واستخدم برنامج (Spss v.25) لمعرفة ان الاجوبة الخاصة بالاستبانة كانت ضمن المنحنى الطبيعي. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات منها ان اهتمام الجامعات والكليات قيد الدراسة باستخدام مهارات الذكاء الثقافي من شأنه ان يحسن من التمكين الوظيفي لدى عينة الدارسة. وبناءً على استنتاجات الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة ان يحظى موضوع الذكاء الثقافي وفلسفته باهتمام عالي من قبل القيادات العليا في الجامعات والكليات الاهلية لأهميته في الولاء والالتزام التنظيمي .

المقدمة :-

من أجل قيام الموظفين بالأداء على النحو الأمثل ، يجب أن يكون القادة قادرين على ممارسة التأثير والتوجيه والتشجيع والتحكم لتحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق الذكاء الثقافي وكيفية التعامل مع الاختلافات الثقافية. يجب على القادة توجيه موظفيهم والتأثير عليهم وتشجيعهم والسيطرة على المنظومة المحددة الأهداف. والتمكين قادر أيضاً على توفيره فوائد كبيرة للمنظمة ومن الضروري تحسين انضباط العمل ونتائج أداء الموظف والدقة في التنفيذ والتعاون في مختلف الأنشطة. سيتمكن الموظفون الذين لديهم بصيرة ومهارات وسلوكيات جيدة من العمل على النحو الأمثل بحيث يمكن

للمنظمة في إدارة الموارد البشرية لتكون أكثر إنتاجية وكفاءة لان تمكين الموظف هو نشاط واسع. إذا كان التمكين يمارس وينفذ من خلال محتوياته ، سيزيد من القدرة وسيؤدي إلى الرضا الوظيفي، ويمكن الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار وتطوير عقلية تحمل المخاطر وتجربة شيء جديد يحتاجه الموظفون لينمو القدرات التي يمتلكونها والعلوم الجديدة المفيدة في المنظمات النامية.

منهجية الدراسة

منهجية الدراسة تشكل الركائز الأساسية المهمة التي يبنى عليها البحث العلمي. والتي تربط بين المعرفة الأكاديمية وتجسيدها في المجال العملي. من المهم توجيه الاهتمام فيها، إذ تساعد المعنيين في الفكر الإداري والمهني الإلمام بالكيفية التي سيتم عن طريقها تنفيذ الدراسة وتحقيق الوصول إلى أهدافها وإيضاً تقدم إيضاحاً لمتغيرات الدراسة ومقاييسها المتبعة ونوع المنهج الذي تتبناه وحدودها ومجتمعها واختيار عينتها والأدوات المتبعة في جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجات الإحصائية. ومنهجية الدراسة تتضمن الآتي :-

اولا :- مشكلة الدراسة

تكمن المشكلة في دراسة كيفية تأثير الذكاء الثقافي لدى القادة في الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة في تعزيز التمكين الوظيفي ورفع الولاء والالتزام التنظيمي لدى الموظفين. فقد انطلق الباحث من ان هناك قصور في مهارات الذكاء الثقافي للقادة الإداريين في الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة في تعزيز التمكين الوظيفي الذي من شأنه ان يحسن الاداء التنظيمي.

ولقد حاولت الدراسة الحالية استكشاف واقع الاداء الخاص بالكليات عن طريق الخوض في ماهية المهارات الثقافية الخاصة التي يتمتع بها القادة والتي تعتمد تلك الكليات في منظومة عملها كل ما سبق من ملاحظات ، استفسار و مقابلات عن مدى ادراك متغيرات الدراسة في الجامعات والكليات الأهلية بالإمكان صياغتها عن طريق التساؤلات الآتية :-

١- ما مستوى توفر مهارات الذكاء الثقافي والتمكين الوظيفي في الكليات قيد الدراسة ؟

٢- ما مستوى علاقة الارتباط الايجابية المباشر بين الذكاء الثقافي بأبعاده والتمكين الوظيفي في الكليات قيد الدراسة ؟

٣- ما مدى علاقة التأثير الايجابي بين الذكاء الثقافي بأبعاده التمكين الوظيفي في الكليات قيد الدراسة ؟

ثانيا - أهمية الدراسة :-

بشكل عام تتبع أهمية اي دراسة في الحقل الاداري من مصدرين ، الاول دراسة مفاهيم حديثة او ندره التطرق لها من الدراسات السابقة ، الاخر مدى انعكاس هذه المفاهيم في تشخيص معالجة وتطوير حلول لمشاكل تعاني منها المنظمات ، وعليه تتجسد الاهمية النظرية والميدانية للدراسة في ضوء النقاط الاتية :-

١- على مستوى المتغيرات ، تعد مفاهيم الذكاء الثقافي والتمكين الوظيفي متغيرات مهمة في الفكر التنظيمي وفي الوقت نفسه نادرة جدا في الادبيات المحلية والعربية ، لذلك تقدم الدراسة الحالية محاولة جيدة في تعزيز هذه المفاهيم. لذلك تشكل الدراسة أثراء فكريا لهذه الموضوعات فضلا عن تداخلها في اكثر من مجال مثل (السلوك التنظيمي ، نظرية منظمة ، ادارة الموارد البشرية ، والادارة الاستراتيجية).

٢- على مستوى مجتمع الدراسة ، اختبار التفاعل بين متغيرات الدراسة يشكل مساهمة فعالة تساعد المنظمات قيد الدراسة في بناء برنامج يتبنى هكذا نوع من المتغيرات لزيادة فاعلية التطبيقات الادارية في المنظمات.

ثالثا- اهداف الدراسة :-

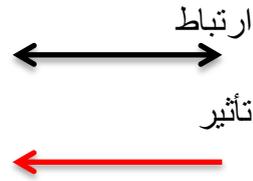
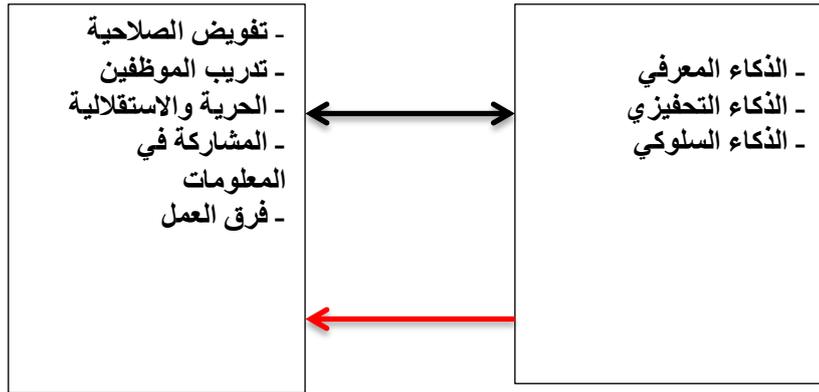
هدفت الدراسة الحالية الى تحقيق جملة من الاهداف مثل تقديم اطار نظري للدراسة يعطي رؤية واضحة للمتغيرات الدراسة من حيث المفاهيم ، التعاريف ، الأهمية والابعاد، وايضا التعرف على واقع متغيرات الدراسة في الكليات الاهلية قيد الدراسة ومدى اتفاق وجوده مع طرح الباحثين في حقل السلوك التنظيمي والخروج منها بصيغ و دلالات تتفق مع اهداف الدراسة فضلا عن الى ذلك بناء مخطط يصف شكل العلاقة (الارتباط والتأثير) بين متغيرات الدراسة والتحقق من مدى سريان المخطط ، فضلا عن الى ما سبق فان الدراسة تهدف ايضا الى تحقيق الاهداف النظرية للدراسة بناء اطار معرفي يجمع موضوعات الدراسة (الذكاء الثقافي والتمكين الوظيفي).

رابعا : المخطط الفرضي للدراسة :-

المخطط الفرضي للدراسة يقدم صورة لعلاقات الارتباط والتأثير في المستوى الكلي والفرعي لمتغيرات الدراسة، المتغير الرئيس الاول والمتمثل الذكاء الثقافي (متغير مستقل) والذي يضم ثلاثة ابعاد هي (المعرفي ، التحفيزي ،السلوكي) اما المتغير المعتمد فهو التمكين الوظيفي الذي اشتمل على خمسة ابعاد هي (تفويض الصلاحيات ، تدريب الموظفين ، الحرية والاستقلالية ، المشاركة في المعلومات ، فرق العمل).

التمكين الوظيفي (تابع)

الذكاء الثقافي (مستقل)



خامسا :- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى :- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الثقافي بأبعاده ومتغير التمكين الوظيفي). (وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية).

١. الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الذكاء الثقافي المعرفي ومتغير التمكين الوظيفي).

٢. الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الذكاء الثقافي التحفيزي ومتغير التمكين الوظيفي).

٣. الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الذكاء الثقافي السلوكي ومتغير التمكين الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثانية :- (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الذكاء الثقافي في متغير التمكين الوظيفي). (وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية).

١. الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الذكاء الثقافي المعرفي في متغير التمكين الوظيفي).

٢. الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الذكاء الثقافي التحفيزي في متغير التمكين الوظيفي).

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الذكاء الثقافي السلوكي في متغير التمكين الوظيفي)

الجانب النظري للدراسة: الذكاء الثقافي

اولا :- مفهوم الذكاء الثقافي

قدم كل من (Christopher Earley) (Soon Ang) مفهوم الذكاء الثقافي لأول مرة في العلوم الاجتماعية والادارية عام ٢٠٠٣ ومنذ ذلك التاريخ حاز هذا المفهوم على اهتمام عالمي ولم يقتصر هذا الاهتمام على مجال واحد بل مجالات متنوعة. ففي عام ٢٠٠٤ نظم اثنان من اهم المهتمين (Van Dyne) و (Soon Ang) اول حلقة دراسية تتعلق بالذكاء الثقافي في اكااديمية الاجتماع الاداري في الولايات المتحدة الامريكية ، وفي العام نفسه قدم هذا المفهوم الجديد الى مؤتمر الاكاديمية الدولية للعلاقات الثقافية المتباينة في تايوان وفي عام ٢٠٠٥ قدم مصطلح الذكاء الثقافي الى منظمات عديدة حتى يحصل على شريسته العلمية من ضمنها منظمة المجتمع وعلم النفس المنظمي. كما قدم في العام نفسه الى اتحاد علماء النفس الامريكيين وايضا في العام ٢٠٠٥ قدم الى مؤتمر دولي عن الانظمة المعلوماتية في اثينا في اليونان وتم في هذا المؤتمر اقرار هذا المفهوم وفي العام ٢٠٠٦ عرف هذا المفهوم في المؤتمر الدولي السادس والعشرين لعلم النفس التطبيقي في اليونان. كما نظم (Van Dyn) و (Soon Ang) مؤتمرا عالميا يتحدث عن الذكاء الثقافي حيث تناوله خبراء في الادارة الدولية وسيكولوجية عبر الثقافات وعلم النفس الاجتماعي وفي الادارة عبر الثقافات وناقشوا خلال هذا المؤتمر عددا من التصورات عن الذكاء الثقافي مستهدفين تطوير هذا المبحث من باب التنظيم والبحث التجريبي.

لقد قدم العديد من التعاريف الخاصة بالذكاء الثقافي، فقد عرف (Earley & Ang,2003:9) الذكاء الثقافي بانه " قدرة الشخص على النجاح والتكيف مع البيئات الثقافية الجديدة " كما ان الافراد المؤهلين ثقافيا ولديهم القدرات المعرفية والسلوكية والتحفيزية يعملون بفعالية مع اعضاء من ثقافات مختلفة والتكيف مع البيئات المختلفة. وقد قدم بعض الباحثين والكتاب بعض التعاريف للذكاء الثقافي وكما موضح :-

جدول (١) بعض مفاهيم الذكاء الثقافي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الكاتب	المفهوم
١	(Earley & Ang , 2003:59)	ان الذكاء الثقافي هو قدرة الفرد على التفاعل بكفاءة في المواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي.
٢	(Herrmann et al,2007:1360)	مجموعة من المهارات المعرفية الاجتماعية " أو قدرة الشخص على جمع وتفسير والعمل على الاختلافات الجذرية في الإشارات الثقافية للعمل والتكيف بشكل فعال في بيئة متعددة الثقافات.
٣	(Bucker et al,2015:5)	الذكاء الثقافي هو كيفية التكيف مع الناس والنجاح عندما يجدون انفسهم في بيئة اخرى غير البيئة التي يعيشون فيها.
٤	(Afsar et al,2020:4)	هو قدرة الفرد على العمل والادارة بشكل فعال ثقافيا في المواقف والاعدادات المتنوعة.

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على المصادر الواردة في الجدول

من خلال ما تقدم يرى الباحث على أن الذكاء الثقافي يساهم في أداء المهام ويقترح أن الأفراد ذوي الذكاء الثقافي العالي قادرين على الأداء على مستوى عالٍ ويمكن إرسالهم في مهام دولية بسبب قدرتهم على التفاعل بشكل فعال في بيئات ثقافية مختلفة.

ثانياً :- أهمية الذكاء الثقافي

اشار(Jyoti & Kour,2017:3) من أجل التمكن من مناقشة أهمية الذكاء الثقافي على المستوى الصحيح ، من الضروري تحديد معنى الذكاء. لان الذكاء يشتمل على القدرات العقلية اللازمة للتكيف مع بيئة معينة بالإضافة إلى كونه قدرة تساهم في الاستجابة المرنة للأشخاص في الظروف المختلفة. وان الذكاء الثقافي هو القدرة على التعرف على جميع العناصر المادية والروحية للثقافة وتعكس هذا الوعي في بيئة ثقافية معينة.

واكد (Turner,2020:90) ان الذكاء يلعب دورًا مهمًا ليس فقط في التعرف على البيئة وفهمها ، ولكن أيضًا في تكوينها. نظرًا لسياق التغييرات البيئية بمرور الوقت ، فإن مستوى الذكاء هو عامل حاسم من حيث التكيف المناسب مع البيئة المتغيرة. ولا يمكن التعامل مع ظاهرة الذكاء التي لها مكانة مهمة في الحياة الاجتماعية للإنسان بشكل مستقل عن الثقافة من المتوقع أن يكون أداء الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عالٍ نسبيًا من الذكاء الثقافي أفضل في وظائفهم ، ولديهم قدرة عالية نسبيًا على تقديم قدراتهم في ثقافات مختلفة.

وقال (Salzberg et al,2019:١٧٠) ان الدراسات اظهرت أن فرق العمل بالمنظمات يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في توليد أفكار مبتكرة للعمل ، لا سيما عندما يتكون الفريق من أعضاء من خلفيات ثقافية متنوعة ويمكن أن تستفيد من مجموعة أكبر من التنوع بالمعرفة والخبرة التي يساهم بها هؤلاء الأعضاء.

ثالثًا :- ابعاد الذكاء الثقافي

اشارت (Gabriela,2019:19) ان أحد التحديات الرئيسية مع مقياس الذكاء الثقافي الذي اقترحه (Ang et al;2007) هو أنه من الصعب مقارنتها عبر مختلف البلدان والثقافات بطريقة هادفة. والسبب هو ان الذكاء الثقافي يرتبط بالبيئة الثقافية التي يعيش فيها المستفتي. وقد حذر (Schlager & Sarstedt,2016:638) بان ترجمة جميع البنود في مقياس الذكاء الثقافي لا تضمن أن المستجيبين من بلدان مختلفة وفي بيئات ثقافية مختلفة يفسرون العناصر بنفس الطريقة. ويرى (Angle & Nash,2016:24) ان الذكاء الثقافي الذي يركز حول القدرة على التكيف مع الثقافات المختلفة يتم تناولها في الأدبيات بثلاثة أبعاد فرعية ، (الذكاء المعرفي ، الذكاء الثقافي ، التحفيزي والسلوكي) وسوف يعتمد الباحث على الابعاد الثلاثة التي تناولها اغلب الباحثين ومنهم (Ang et al,2004:337) (Van Dyne et al,2008:17)

١- الذكاء الثقافي المعرفي

يرى (Ang et al,2007:341) ان الذكاء الثقافي المعرفي يشير إلى هياكل المعلومات للفرد في المؤسسات الثقافية ، والمعايير والممارسات والعقود في البيئات الثقافية المختلفة، وان الذكاء الثقافي المعرفي يعكس معرفة المعايير والممارسات والاتفاقيات المختلفة الثقافات المكتسبة من التربية والتجارب الشخصية ويتضمن معرفة النظم القانونية والاقتصادية ، والمفردات والقواعد ، والقيم الثقافية والدينية المعتقدات وأنظمة الزواج والفنون والحرف وقواعد التعبير عن السلوكيات غير اللفظية في ثقافات اخرى.

٢- الذكاء الثقافي التحفيزي

يرى (Van Dyne,2012:300) ان الذكاء الثقافي التحفيزي يدور حول رغبة وعزم الفرد على التكيف مع بيئة ثقافية غير عادية. وبين ان الاختلافات الثقافية لها تأثير كبير على الدافعية. وأشار (Daif &Aljumah,2020:65) ان الدوافع تكون مرتبطة بعدد من العوامل مثل المثابرة وسلوكيات الانجاز والمساعدة إعادة التفكير في نماذج التعلم والتكيف. اي إنه يعني تحولا دراماتيكا نسبيا فيما ن فكر فيه بالإضافة إلى ما نعرفه عن أنفسنا من خلال تجربة قدراتنا على الوصول التعلم الطبيعي والدافع للتعلم.

ان فهم فكرة الدافع والرضا عن العمل له أهمية قصوى لإنشاء أماكن العمل ، والثقافة التنظيمية والمناخ ، ونظام الجائزة ، و نظام التقدم ، والأساليب الإدارية. ويمكن العثور على التعاريف التالية للدوافع في الأدبيات:- الدافع هو خاصية نفسية للناس تؤثر على مستواهم الثقافي في شيء معين. وهو يتألف من العوامل التي تسبب وتوجيه ودعم السلوك البشري في اتجاه معين مرغوب فيه.

٣- الذكاء الثقافي السلوكي

ينقل عن (Dolores,2018:3) بان الذكاء الثقافي السلوكي هو قدرة الفرد على أداء المناسب الإجراءات اللفظية وغير اللفظية أثناء التفاعل مع أشخاص من مختلف خلفيات ثقافية. وان الذكاء الثقافي السلوكي يقوم على امتلاك واستخدام مجموعة واسعة من الذخيرة أو السلوك. كما ان الذكاء الثقافي السلوكي هو عنصر حاسم في الذكاء الثقافي لأن غالبًا ما يكون السلوك هو الميزة الأكثر وضوحًا للتفاعلات الاجتماعية. وبين (Engle & Nash,2016:50) ان CQ السلوكي يختلف عن الأبعاد الثلاثة الأخرى ، كما يجب أن يفعل بأفعال وسلوكيات الأفراد ، بينما يرتبط الآخرون بالعقل .

وأشار (Ang et al,2007:337) وجدت أن CQ ما وراء المعرفي و CQ المعرفي كانا ينبئان بالحكم الثقافي واتخاذ القرار ، بينما CQ السلوكي لأداء المهام. وان الأبعاد هي جوانب مختلفة للقدرة الكلية على العمل والإدارة في بيئات ثقافية مختلفة ، وذلك قد ترتبط أو لا ترتبط الأبعاد ببعضها البعض. عادة ما تقتصر دراسات الذكاء الثقافي على استخدام المقاييس الإجمالية لجميع أبعاد الذكاء الثقافي الثلاثة.

التمكين الوظيفي

اولا :- مفهوم التمكين الوظيفي : نقلا عن (Faulkner & Laschinger,2008:2016) يرى (Omari et al,2020:842) ان التمكين اصبح أحد المفاهيم الأكثر صلة في المجال الجديد لنظرية الإدارة والممارسة. وبالتالي يتم وصف التمكين كإجراء مستخدم لتزويد الموظفين بالإرشادات ذات

الصلة بالإضافة إلى استخدام المهارات للسماح باتخاذ القرارات المستقلة التي تتضمن المسؤولية والمساءلة عندما يتعلق الأمر باتخاذ هذه القرارات ضمن القيود المقبولة والتي هي جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة. تم تعريف التمكين من قبل (Choi et al,2016:3) على أنه انهيار الهياكل الهرمية التقليدية حيث يتم تزويد منظمة مُمكنة ، أقرب شخص في خط العمل إلى مشكلة ما بتفويض لحل المشكلة. وقد عرف بعض الباحثين التمكين الوظيفي وكما يأتي :-

جدول (٢) بعض مفاهيم التمكين الوظيفي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الكاتب	المفهوم
١	(Spreitzer, 1995:1443)	التمكين بأنه زيادة دافع المهام الجوهري الذي يظهر في مجموعة من أربعة ابعاد الإدراك التي تعكس توجه الفرد إلى دوره في العمل: الكفاءة ، التأثير والمعنى وتقرير المصير.
٢	(Littrell,2003:2)	على أنه مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لإعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن حدود مسؤولياتهم.
٣	(Neda & Sankur,2019:28)	منح العمال الصلاحيات والمسؤوليات وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ومنحهم حرية أداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة دون تدخل الإدارة المباشرة.
٤	(Anggre & Satrya,2020:109)	على أنه عملية السماح للموظفين بالحصول على مدخلات والتحكم في عملهم ، والقدرة على مشاركة الاقتراحات والأفكار حول عملهم والمنظمة ككل.

المصدر : من اعداد الباحث استنادا الى المصادر الواردة في الجدول

وبين (Daft & Noe,2001:372) ان التمكين هو تفويض القوة والصلاحية الى المرؤوسين في المنظمة. كما يُعرف التمكين بتوزيع القوة بين الموظفين في صنع القرار. إنه أكثر ارتباطاً باتخاذ القرارات اللامركزية والتي تمكن الموظف من التعرف على أهميته في المنظمة. ويرى الباحث بان

التمكين استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا .

ثانياً :- أهمية التمكين الوظيفي

يقول (Pelit,2011:785) ان المديرين ورجال الأعمال والباحثون في مجال الإدارة يرون أن الموظف مورد حاسم لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. ومن ثم فإنهم يعتقدون أن إشراك الموظفين وتمكينهم أمر بالغ الأهمية لنجاح أي منظمة. وبهذا المعنى ، فإن الطريقة الجديدة للإدارة هي تمكين الموظف حيث يتيح ذلك للموظفين فرصة الحصول على الاستقلال بالإضافة إلى التعليقات في المنظمة ، مما يجعل التمكين عملية ناجحة.

واضاف (Choi,2016:٥) انه من المرجح أن يؤدي تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات إلى رفع الروح المعنوية والرضا وكذلك الأداء التنظيمي. ومن المفترض أن يمنح الموظفون امتياز اتخاذ القرارات كاستراتيجية للاستفادة من رأس المال البشري إلى أقصى حد.

وبهذا المعنى اشار (Kohli & Sharma,2017:١٥) ان الاهتمام بالسلوك والاحترام مثل تشجيع الموظفين يعزز جودة واهتمام الموظفين تجاه وظائفهم. وبالمثل ، يجب على المنظمات تعزيز القيم لتنفيذ الأساليب العملية لتحقيق الرضا الوظيفي بشكل فعال و أن يكون التمكين التزامًا طويل الأمد للعملية ويتم دمجها في نهج تطوير المؤسسة لتحفيز الولاء بين الموظفين ورعايته ويمكن للقوى العاملة التي تتمتع بقدرات مستقلة على اتخاذ القرار أن تعمل بقوة كشركاء أعمال يركزون اهتمامهم على الربحية.

ثالثاً :- ابعاد التمكين الوظيفي

تتطلب دراسة التمكين معرفة أبعاده لأجل الوصول الى محتواه، ونظرا لاختلاف الباحثين تبعا لاتجاه كل منهم فقد تباينت الرؤى حول أبعاده.

فقد حددها ((Lashley & Mcgoldrick,1994:31)) بخمسة أبعاد هي (المهمة، تحديد المهمة ، القوة، الالتزام، الثقافة) أما (Joel,2004:37) فيرى أنها (القوة، المعرفة، المعلومات ، المكافآت) . و اشار (Lars,2005:48) أنها (الحرية ، المشاركة، بيئة العمل، فرص النمو) فيما تبنى الباحث الأبعاد التالية كونها الأكثر أهمية من حيث درجة التأثير لهذه الدراسة . وحسب (Daft,2001:503) و (Omar,2014:106) (تفويض السلطة ، تدريب الموظفين ، مشاركة المعلومات ، الاستقلالية والحرية ، وفرق العمل)

يرى (Darwish & Al-shammari,2010:52) ان تفويض الصلاحيات في الأعمال التجارية نشأ نتيجة لزيادة الوظائف والمسؤوليات التي يقوم بها كبار المسؤولين الإداريين وصناع القرار في المنظمات والشركات. وبالتالي ، فقد أصبح من الصعب على المديرين وكبار المسؤولين أداء جميع الوظائف والقيام بجميع المسؤوليات بأنفسهم حتى لو كان لديهم مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة كما ان تفويض السلطة يعطي كبار المديرين فرصة للتعامل مع مهام العمل الأكثر جدية بما في ذلك القرارات الإدارية التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

ويؤكد (Abu Rumman,2019:19) أن تفويض السلطة لا يؤدي ثماره دون وجود نظام رقابة إداري داخلي يقيم العملية ويتخذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات وكذلك تساعد الرقابة الإدارية كبار المديرين على مراقبة أداء عمل المرؤوسين المفوضين بالسلطات ويتم ذلك فقط مع توافر الوسائل اللازمة للاتصال الشخصي بين كبار المديرين والمرؤوسين الممنوحين تفويض السلطة لأداء المهام.

٢- تدريب الموظفين

اكّد (Kim et al,2019:85) ان التعليم والتدريب يعد استثمارًا يزيد من إنتاجية العامل ويؤثر على الدخل عن طريق زيادة أرباح العامل المستقبلية. وفقا لهذه النظرية ، فان الحصول على أفضل الافراد من خلال هذه ممارسات تسمح بتعظيم القيمة الحالية للأرباح. ان تدريب الموظفين يعتبر عامل مهم في نجاح وتطوير المنظمات والحفاظ على ميزة المنافسة المستدامة.

واشار (Alsaadi et al,2019:129) ان تدريب الموظفين على المعرفة المرغوبة والمهارات يعتقد أنها الأكثر أهمية للموارد البشرية لأن الموظف يمكن أن يعزز التدريب مستوى رضا الموظفين تتعلق بالتنمية المهنية والشخصية. كما يعد التدريب والتطوير أحد المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية. وتعتبر أنشطة التدريب والتطوير هي جهد منظم من قبل المنظمات للحفاظ على جودة القوى العاملة وتحسينها.

٣- الاستقلالية والحرية :-

يرى (Joo et al,2010:٤٨٤) بدون الموظف لا يمكن للمنظمة إنجاز اي المهمة لأنه دينامو الإنتاج والعملية ومشاركته أمر بالغ الأهمية لعملية تحقيق الأهداف لأنه أحد أكثر المدخلات المهمة للوصول الى اهداف المنظمات. ومن اجل هذا قدمت العديد من الدراسات عن العلاقة بين رضا الموظفين ودرجة حريتهم وتأثيره على الالتزام والاداء

ويعتقد (Al-Tit et al,2015:217) أن أهم عنصر في الرضا الفردي هو كيفية توفير الحرية الدقيقة للموظف في مكان العمل للشعور بالمسؤولية وتحفيز أكبر للوصول إلى أهداف المنظمة وفي الواقع ، بسبب الإجهاد يكون العديد من الموظفين أقل تحفيزاً وغير راضين عن العمل خاصة عندما يرتكبون أخطاء ويمارسون رقابة صارمة على عملهم وعلى توقيتهم.

٤- المشاركة في المعلومات

اشار (Lee et al,2019:56) انه في الاقتصاد القائم على المعرفة اليوم اصبحت المنظمات بحاجة الى تشجيع الموظفين ليكونوا مبتكرين في تقديم الخدمات من أجل البقاء والمنافسة. وان التعزيز المستمر للكفاءة و ذكاء الموظفين أمر حيوي في إنشاء قاعدة معرفية قوية والملكية اللازمة لتطوير مكانة المنظمة في السوق.

واوضح (Alola et al,2019:١١) في الحقيقة قامت العديد من المنظمات بالاستثمارات في تنسيق المعرفة داخل المنظمة عن طريق مشاركة المعلومات والمعرفة ونظم الإدارة من أجل الاستفادة الكاملة من الجماعية لمعرفة الموظفين في حين تقبل العديد من المنظمات الابتكار كأداة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية استراتيجية ، ركز معظمها بشكل أساسي على ابتكار المنتج وتقديم الخدمات. كما يجب أن يكون موظفو الخدمة مبدعين ومبتكرين للتأكيد من أن منظماتهم قادرة على المنافسة والبقاء على قيد الحياة.

٥- فرق العمل

اشار (Ahmadpoor & Jones,2019:١٣٨٨٥) ان فرق العمل تلعب دوراً مركزياً في الأعمال الأكثر ابتكاراً والأكثر أهمية للسلامة والعمل المؤثر اقتصادياً.

واضاف (Salas et al,2020:285) إنها تتغلغل في المنظمات الحديثة وتحرك نتائج الأداء ورفاهية العمال. وبالتالي ، ركز الباحثون عبر مجموعة واسعة من التخصصات على الفرق كموضوع للتحقيق. ويعد فهم وتحسين أداء الفريق مشكلة علمية معقدة ومتعددة المستويات وعلى مدى العقود تم تعلم الكثير. ويرى (Kerrissey,2020:3) يتكون علم الفرق من قاعدة معرفية واسعة وعميقة لكل من الأدلة النظرية والتجريبية ، بما في ذلك موضوعات مثل المدخلات الهيكلية (لأداء الفريق، وتكوين أعضاء الفريق ، والسياق التنظيمي ، وتأثيرات التكنولوجيا) وعمليات تفاعل الفريق والحالات الناشئة.

الجانب التطبيقي للدراسة

أ. فرضيات الارتباط

اولا. الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الثقافي بأبعاده ومتغير التمكين الوظيفي)

لغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد استخدم الباحث اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (الذكاء الثقافي) وأبعاده (المعرفي، التحفيزي، السلوكي) والمتغير المعتمد (التمكين الوظيفي) بأبعاده (تفويض الصلاحية، تدريب الموظفين، الحرية والاستقلالية، المشاركة في المعلومات، فرق العمل). اذ يظهر الجدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد الذكاء الثقافي ومتغير التمكين الوظيفي. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (4) يشير الى حجم العينة (275) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders, et,et al.2009) ، وكالاتي

جدول (٣) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة (سلبية او ايجابية)	اذا كان معامل الارتباط اقل من $0.30-0.00 \pm$
2	علاقة ارتباط قوية (سلبية او ايجابية)	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين $0.70-0.31 \pm$
3	علاقة ارتباط قوية جدا (او تامة) (سلبية او ايجابية)	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من $0.99-0.71 \pm$
4	لا توجد علاقة ارتباط	اذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة ارتباط تامة(سالبة او موجبة)	$1 \pm$

المصدر: اعداد الباحث باعتماد (Saunders, et,et al.2009,459)

بههدف قبول الفرضية الرئيسية الاولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig. 2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير الذكاء الثقافي (المستقل) ومتغير التمكين الوظيفي إذ يشير الجدول (٣) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير الذكاء الثقافي ومتغير التمكين الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (***) (.867).

وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير الذكاء الثقافي ومتغير التمكين الوظيفي، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (٤) يوضح تلك العلاقة، اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الثقافي ومتغير التمكين الوظيفي). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة المتسامية ومتغير التمكين التنظيمي

Correlations						
		الذكاء المعرفي	الذكاء التحفيزي	الذكاء السلوكي	الذكاء الثقافي	التمكين الوظيفي
الذكاء المعرفي	Pearson Correlation	1	.955**	.900**	.990**	.858**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	275	275	275	275	275
الذكاء التحفيزي	Pearson Correlation	.955**	1	.803**	.959**	.800**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	275	275	275	275	275
الذكاء السلوكي	Pearson Correlation	.900**	.803**	1	.934**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	275	275	275	275	275
الذكاء الثقافي	Pearson Correlation	.990**	.959**	.934**	1	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	275	275	275	275	275
التمكين الوظيفي	Pearson Correlation	.858**	.800**	.846**	.867**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	

N	275	275	275	275	275
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير الذكاء الثقافي ومتغير التمكين الوظيفي بوجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين المتغيرين تعكس مدى توافر الذكاء الثقافي بأبعاده مما يؤثر انعكاساً طردياً بنسبة قوية جداً لظهور التمكين الوظيفي في الكليات الأهلية في كربلاء (الوارث، أهل البيت، الصفوة، الزهراوي، العميد، الزهراء، الطف) عينة الدراسة. وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:-

١. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء المعرفي ومتغير التمكين الوظيفي التمييز التنظيمي أظهر الجدول (٤) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد الذكاء المعرفي ومتغير التمكين الوظيفي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير التمكين الوظيفي (**0.800) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ضعف وإيجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الذكاء المعرفي ومتغير التمكين الوظيفي والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية جداً.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الذكاء المعرفي ومتغير التمكين الوظيفي بانها علاقة ارتباط إيجابية طردية بينهما. ٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الذكاء التحفيزي ومتغير التمكين الوظيفي أظهر الجدول (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الذكاء التحفيزي ومتغير التمكين الوظيفي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير التمكين الوظيفي (**0.846) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ضعف وإيجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الذكاء التحفيزي ومتغير التمكين الوظيفي والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية جداً.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الذكاء الثقافي التحفيزي بانها علاقة ارتباط إيجابية طردية بينهما.

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الذكاء السلوكي ومتغير التمكين الوظيفي اظهر الجدول (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الذكاء السلوكي ومتغير التمكين الوظيفي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير التمكين الوظيفي (0.846^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ضعف وايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الذكاء السلوكي في متغير التمكين الوظيفي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية جدا.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الذكاء السلوكي ومتغير التمكين الوظيفي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما.

ثانياً. الفرضية الرئيسية الثانية:

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير الذكاء الثقافي في متغير التمكين الوظيفي)

يتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، اذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذو اتجاهين. ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدم للعينة. وهذه التقنية الاحصائية هي اكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه من علاقات. ولنموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (الذكاء الثقافي) والمتغير المعتمد (التمكين الوظيفي) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل معاملات الانحدار المعيارية اما القيمة الظاهرة اعلى متغير التميز التنظيمي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين ان متغير الذكاء الثقافي قادرة على تفسير ما نسبته (75%) من التغيرات التي تطرأ على متغير التمكين الوظيفي في الكليات الاهلية في كربلاء (الوارث، اهل البيت، الصفوة، الزهراوي، العميد، الزهراء، الطف) عينة الدراسة. اما النسبة المتبقية والبالغة (25%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (٤) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.87). بان زيادة مستويات توافر الذكاء الثقافي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات التمكين الوظيفي بنسبة (87%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناءً على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسية الاولى من فرضيات التأثير. وجدول يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.

جدول (٥) تقديرات نموذج التأثير لمتغير الذكاء الثقافي في متغير التمكين الوظيفي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التمكين الوظيفي	<---	الذكاء الثقافي	.867	.727	.025	28.861	***
تفويض الصلاحية	<---	التمكين الوظيفي	.855	1.098	.040	27.282	***
تدريب الموظفين	<---	التمكين الوظيفي	.897	1.054	.031	33.582	***
الحرية والاستقلالية	<---	التمكين الوظيفي	.875	.980	.033	29.888	***
المشاركة في المعلومات	<---	التمكين الوظيفي	.882	.964	.031	31.042	***
فرق العمل	<---	التمكين الوظيفي	.632	.903	.067	13.485	***
الذكاء المعرفي	<---	الذكاء الثقافي	.990	1.007	.009	118.078	***
الذكاء التحفيزي	<---	الذكاء الثقافي	.959	1.055	.019	56.175	***
الذكاء السلوكي	<---	الذكاء الثقافي	.934	.938	.022	43.369	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

١. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الذكاء المعرفي في متغير التمكين الوظيفي

اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير المستقل (الذكاء الثقافي) والمتغير المعتمد (التمكين الوظيفي) على النموذج الهيكلي (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية اذ تبين النتائج ان معامل التفسير (R^2) بان ابعاد متغير الذكاء الثقافي قادرة على تفسير ما نسبته (77%) من التغيرات التي تطرأ على متغير التمكين الوظيفي في الكليات الاهلية في كربلاء (الوارث، اهل البيت، الصفوة، الزهراوي، العميد، الزهراء، الطف) عينة الدراسة. اما النسبة المتبقية والباغة (23%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (٥) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين الذكاء المعرفي ومتغير التمكين الوظيفي والبالغ ($P < .01$, $\beta = 0.46$). هي قيمة موجبة , معنوية فضلا عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. التي كانت اكبر من (1.96) اذ بلغت (3.039) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين الذكاء المعرفي ومتغير التمكين الوظيفي تقبل الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد الذكاء الثقافي ومتغير التمكين الوظيفي. اوجدول يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)

٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الذكاء التحفيزي في متغير التمكين الوظيفي

يعرض الجدول (٥) نتائج العلاقة بين بعد الذكاء التحفيزي ومتغير التمكين الوظيفي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد الذكاء التحفيزي سيكون له تأثير ايجابي في مستوى التمكين الوظيفي في الكليات الاهلية في كربلاء (الوارث، اهل البيت، الصفوة، الزهراوي، العميد، الزهراء، الطف) عينة الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد حب الايثار بلغ ($\beta = 0.041$, $P > .05$) وهو تأثير ايجابي وغير معنوي عند مستوى (5%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (0.370) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (C.R. > 1.96), وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد الذكاء التحفيزي ومتغير التمكين الوظيفي ترفض الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد الذكاء الثقافي ومتغير التمكين الوظيفي.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الذكاء السلوكي في متغير التمكين الوظيفي.

يعرض الجدول (5) نتائج العلاقة بين بعد الذكاء السلوكي في متغير التمكين الوظيفي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد الذكاء السلوكي سيكون له تأثير ايجابي في مستوى التمكين الوظيفي في الكليات الاهلية في كربلاء (الوارث، اهل البيت، الصفوة، الزهراوي، العميد، الزهراء، الطف) عينة الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد الذكاء السلوكي بلغ ($\beta = 0.403$, $P < .01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (5.408) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (C.R. > 1.96), وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد الذكاء السلوكي ومتغير التمكين الوظيفي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد الذكاء الثقافي ومتغير التمكين الوظيفي.

الاستنتاجات والتوصيات

اولا :- الاستنتاجات

١- بشكل عام كانت اجابات افراد العينة عن فقرات المتغير المستقل (الذكاء الثقافي) مرتفعة باعتماد أبعاده الثلاثة (الذكاء المعرفي ، الذكاء التحفيزي ، الذكاء السلوكي) وهذا مؤشر على ان هنالك اتفاقا عاما بين افراد العينة بوجود تبني مهارات الذكاء في كلياتهم ، وهذا قد يرجع الى سعي القيادة العليا في الجامعات والكليات الاهلية الى تطبيق هذا النوع من القيادة .

٢- أعلى الاجابات المرتفعة من قبل افراد العينة كانت لبعء (الذكاء الثقافي السلوكي) والسبب في ذلك قد يرجع الى الية عمل القيادات في الكليات الاهلية في الاهتمام بموضوع المهارات في مكان العمل والتي تؤدي بدورها الى الذكاء الثقافي التي يلهم فيها القائد الموظفين ويشجعهم على استخدام مهاراتهم الخاصة.

٣- كذلك اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الثقافي بأبعاده والمتغير المعتمد (التمكين الوظيفي) أعلى تلك الارتباطات والمفسرة لنسبة كبيرة من التغيرات التي تطرا على التمكين الوظيفي كانت لدى بعد (الذكاء الثقافي السلوكي) وهذا يدل على امكانية هذا البعد في تشكيل نقطة جذب مركزية للفعالية والأداء التنظيمي والقادة هم لاعبون أساسيون في ترسيخ الثقافة والقيم والمعتقدات باتجاه التميز التنظيمي داخل المنظمات لذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

٤- وقد بينت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الذكاء الثقافي في متغير التمكين الوظيفي والتي كانت واضحة من خلال التفسيرات العالية لمتغير الذكاء الثقافي على التغيرات التي تحصل في متغير التمكين الوظيفي. وبالتالي فان اهمية الذكاء الثقافي من خلال تعزيز التمكين الوظيفي وبالتالي يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

ثانيا :- التوصيات

١- ضرورة ان يولى الذكاء الثقافي باهتمام عالي لدى الادارة العليا للكليات الاهلية ومن الممكن ان يحول هذا الاهتمام الى تطبيق فعلي عن طريق برنامج عمل او خطة عمل يضع في أولوياتها النقاط الاتية :

٢- ضرورة وضع رؤيا شاملة وواضحة الاهداف وقابلة للتطبيق تراعي البيئة الاكاديمية في الكليات عينة الدراسة وزيادة الشعور لدى الموظفين في الامل بإمكانية تطوير العمل الاكاديمي والايمان بتطبيق الرؤيا بالطرق العلمية والفنية المناسبة.

٣- تعزيز تحقيق الاهداف العامة للكليات عينة الدراسة من قبل الموظفين من خلال شعورهم بالانتماء والولاء لبيئة العمل الخاصة والتركيز بشكل أساسي على توفير الوحدة وتطوير الدافع الجوهري للموظفين ، والتضحية بأنفسهم لخدمة الآخرين وتحقيق المكاسب وزيادة ثقة بالموظفين.

٤- بناء علاقات وتفاعلات بين القادة والموظفين وتأسيس الثقة والتي تتمحور حول الموظف وتوضح وجود قائد مهتم بالموظفين وقد تتجلى رعايته للآخرين في الأنشطة التي تنطوي على المشاركة نحو هدف أسمى ان هذه التفاعلات يمكن ان تساهم في تحسين الأداء وزيادة التمكين الوظيفي وهو أمر

أساسي للذكاء الثقافي وبالتالي يمكن ان يزيد من الهام الموظف وزيادة الفرح والرفاهية ، وهي أمور أساسية في مكان العمل التي يعتمد عليها النجاح التنظيمي.

المصادر

1-Earley , P.C, & Ang , S.,(2003). Culture AI Intelligence : Individual Interactions A Cross Cultures. Stanford University Press : Stanford . California .American .

2-Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekhar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. Management and Organization Review, 3(3), (335-371)

3-Jyoti, J., and Kour, S. (2017). Cultural intelligence and job performance: an empirical investigation of moderating and mediating variables. Int. J. Cross Cult. Manag. 17, (305–326).

4-Herrmann, Esther, Josep Call, María Victoria Hernández-Lloreda, Brian Hare, and Michael Tomasello (2007), "Humans Have Evolved Specialized Skills of Social Cognition: The Cultural Intelligence Hypothesis," Science, 317 (5843), 13-(60-66).

5-Gabriela Larsen (2019) Culture, Cultural Distance and Cultural Intelligence , master thesis A Multilevel Hierarchical Linear Model Analysis of Contextual Business Department of Management June 1, 2019 Kristiansand, Norway.

6-Roberts, J. M. & Westad, O. A. (2013). The penguin history of the world (6th ed.). NY, NY: Oxford University Press.

7-Daif-Allah ., A.S & Aljumh .,F.H (2020) Differences in Motivation to Learning English among Saudi University Students. Published by

Canadian Center of Science and Education. English Language Teaching; Vol. 13, No. 2; 2020 ISSN 1916-4742.

8-Engle, R., & Nash, B. (2016). Does it matter if researchers use individual Dimension Constructs or only aggregated constructs of Cultural Distance and Cultural Intelligence? *Journal of International Business Research* 14 (2), (47-65).

9-Afsar.,B.AL-Guzali,B.Javed,.F.,Cheema,S. (2020) Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management* .(1460-1475)

10-Dolores M. Frías-Jamilena , Carmen M. Sabiote-Ortiza , Josefa D. Martín-Santanab , Asunción Beerli.(2018) Antecedents and consequences of cultural intelligence in tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*. (1-9).

11-Faulkner, J., & Laschinger, H. (2008). The effects of structural and psychological empowerment on perceived respect in acute care nurses. *Journal of nursing management*, 16(2), (214-221).

12-Omari.,Z,AAlomari.,K,A .and AL-jawarneh.,M. (2020) The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and Growth. *Management Science Letters* 10 (2020) (841–848).

13-Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*. *Human Resources for Health*(2016)(1-14).

14-Littrell, Romie. (2003). Employee Empowerment in china, a case study. Auckland university of technology, faculty of business, New Zealand.

15-Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", Academy of Management Journal, Vol. 38 No. 5, pp. (1442-1465).

16-Daft, Richard L. Noe, Raymond A., (2001), Organizational Behavior, Harcourt Inc., New York, USA.

17-Pelit, E., Ozturk, Y., & Arslanturk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction A study on hotels in Turkey. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23(6-7), (784-8020).

18-Darwish, M., & Al-Shammari, I. (2010). Delegation of Authority: The Best Way to Increase Work Efficiency: A Study of the Views of a Sample of Senior Managers in the Company for the Manufacture of Fertilizers- Central Region / Kufa. Journal of Management and Economics, 96, (51-82).

19-Mohammed A. Abu Rumman (2019) The Influence of Delegation of Authority and Management Control on the Effectiveness of Managerial Decision-Making in the Arab Pharmaceutical Manufacturing Company Limited in Al-Sa... International Journal of Business Administration Vol. 10, No. 4; 2019.(13-29).

20-Kim, Y.J., Kim, W.G., Choi, H. & Phetvaroon, K. (2019). The Effect of Green Human Resource Management on Hotel Employees' Eco-friendly Behavior and Environmental Performance. International Journal of Hospitality Management, 76(A), pp. (83-93).

- 21-Alsaadi, T.A.R.M., Abuelhassan, A.E., Khalifa, G.S.A., Ameen, A. & Nusari, M. (2019). Empowering Leadership Predictors for Employees Creativity. *International Business Management*, 13(3), pp. (119- 129).
- 22-Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avci, T., & Öztüren, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, (9–17).
- 23-Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*, 31, 54–62.
- 24-Al-Tit, A & Suifan, T. S. (2015). The Mediating Role of Job Characteristics in the Relationship between Organizational Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 10(9), (215-222).
- 25-Joo, B. K., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), (482- 500).