

((التمكين التنظيمي وأثره في تحقيق الذات))

دراسة إستطلاعية

organizational empowerment and impact In self-actualization
exploratory Research

أ.د. رفاء فرج سموعي

كلية المنصور الجامعة

الباحثة مريم محيبس حميد

الجامعة المستنصرية/كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

يهدف البحث الى تسليط الضوء على موضوع (التمكين التنظيمي وأثره في تحقيق الذات) إذ مثل التمكين التنظيمي المتغير المستقل للبحث، فيما مثل تحقيق الذات المتغير التابع، تنحصر مشكلة البحث بتحديد مدى ادراك ادارة المنظمة المبحوثة لمقومات متغيرات البحث، وقد تم طرح عدداً من التساؤلات التطبيقية المحددة تضمن تحقيق الهدف العام للبحث والمتمثل بتحديد أثر التمكين التنظيمي بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً) على تحقيق الذات بأبعاده (الادراك العالي، تقبل الذات والآخرين، التأثير في الآخرين، الخبرات المعرفية، الابداع). ولإختبار صحة أو رفض فرضيات البحث تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وقد حددت عينة عشوائية تمثلت بالافراد العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية، بلغ عددهم (140) موظف. ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS 18 for windows). وكان من بين اهم النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين التنظيمي على تحقيق الذات. فيما أوصى البحث الحالية بضرورة تعزيز ثقافة التمكين التنظيمي من خلال تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة وإتاحة المتطلبات اللازمة لمشاركة الافراد العاملين. الكلمات المفتاحية: التمكين التنظيمي، مشاركة المعلومات، تحقيق الذات.

Abstract

The research aims at shedding light on Organizational Empowerment and its impact on self-actualization, such as the independent organizational empowerment of research, such as the variable self-realization of the research. The problem of the research is limited to determining the extent to which the organization's management is aware of the variables of the research variables. The goal of the research is to determine the impact of organizational empowerment in its dimensions (sharing information, freedom and autonomy, self-managed teams) on self-actualization in its dimensions (higher perception, self-acceptance and others, influence in others, knowledge experiences, creativity). In order to test the validity or rejection of research hypotheses, the questionnaire was adopted as a tool for collecting data on the research. A random sample of 140 employees was identified in Mustansiriyah University represented. To analyze the research data, the statistical program (SPSS 18 for windows) Among the most important results was the existence of a significant impact of organizational empowerment on self-realization, while the current research recommended the need to strengthen the culture of organizational empowerment by creating the appropriate regulatory environment and providing the necessary requirements for the participation of working people.

Keywords: Organizational Empowerment, sharing information, self-actualization

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

ان أية مشكلة بحثية يتجسد فيها حاجة واقعية يستشعرها الباحث من خلال دوافع منطقية , تنسج في طبائنها ملامح وجه المشكلة. وهذه الدوافع قد تنشأ من موضوعات الادبيات السابقة التي تمثل الخلفية المعرفية التي ينطلق منها الباحث , أو من خلال ادراك وملاحظة الباحث لمشكلة ما في مكان عمله . لذلك فإن للمشكلة بعدان : الأول نظري , يكمن في تحديد مفهوم المتغيرات المبحوثة وتحديد آليات نظرية ممكن تحقيقها اذ ما إهتم المعنيين بها من باحثين ومدراء ومتخذي قرار , اذ تمت الملاحظة من خلال مراجعة الأدبيات عدم وجود دراسة تشخص طبيعة العلاقة بين متغيرات هذا البحث . أما الجانب الثاني من المشكلة (التطبيقي) فيجسده واقع تلك المتغيرات في المنظمة المبحوثة. وبذلك يمكن تأطير مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :-

١. ما مدى إدراك الأفراد العاملون في الجامعة حول متغيرات البحث (التمكين التنظيمي , تحقيق

الذات)؟

٢. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين التنظيمي وتحقيق الذات ؟

٣. هل يوجد تأثير للتمكين التنظيمي على تحقيق الذات للأفراد للعاملين ؟

ثانياً : أهمية البحث:

تتحدد أهمية البحث وفق الآتي :-

١. تناول البحث متغيرين لم يتم تناولها من قبل الباحثين بتوليقاتها الحالية (على حد علم الباحثان) ,

ومن ثم فإنها تعد محاولة لإثارة الاهتمام بموضوع تحقيق الذات والتمكين التنظيمي , وهو ما

يدعو إلى ضرورة الخوض التجريبي في دراسة العلاقة الارتباطية , والتأثيرية بينهما وفيهما.

٢. أهمية البحث للمنظمة المبحوثة (الجامعة المستنصرية) لتحديد مدى توافر مقومات متغيرات

البحث لدى منتسبيها .

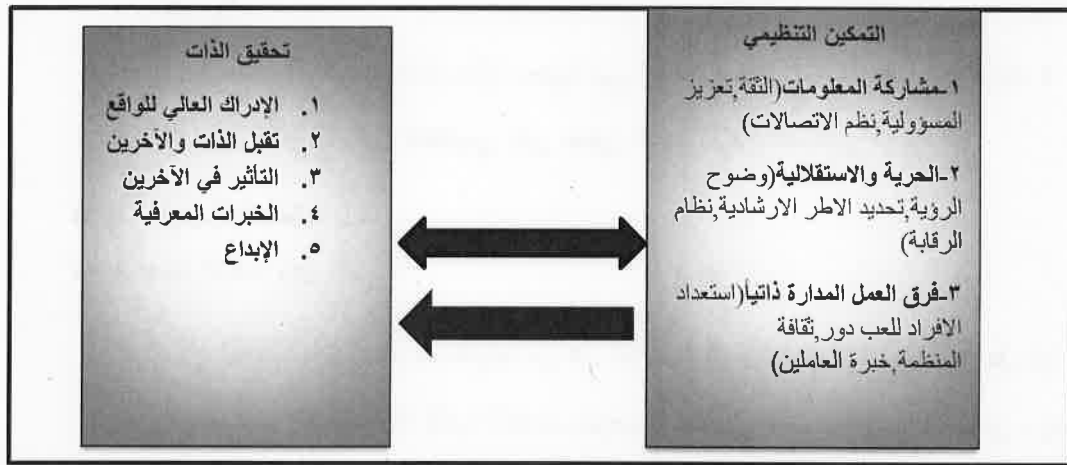
٣. إن ما يحتويه البحث في جوانبه النظري والميداني قد تمخض عنه استنتاجات وتوصيات تأمل الباحثان أن يكون لها دور في تحفيز الجامعة التي تنتسب إليها الباحثان على انتهاج الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق حالة التميز .
٤. يعد هذا البحث محاولة متواضعة لرصد المكتبات العلمية بأن تكون مرجعاً من المراجع العلمية للباحثين في هذا المجال مستقبلاً.

ثالثاً : أهداف البحث:

يهدف البحث الى

١. التعرف بأهمية التمكين التنظيمي للأفراد العاملين .
٢. تشخيص نوع ومستوى العلاقة بين التمكين التنظيمي وتحقيق الذات .
٣. تشخيص واختبار تأثير التمكين التنظيمي على تحقيق الذات للأفراد العاملين . .
٤. بيان وتحديد مدى عمل الجامعة بمتغيرات البحث واستثمارها .

رابعاً : مخطط البحث الفرضي



مخطط البحث الفرضي

المصدر: اعداد الباحثان مخطط (1)

خامساً : فرضيات البحث :

- 1-الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين التنظيمي وتحقيق الذات. وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

١-١ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مشاركة المعلومات وتحقيق الذات . وتتفرع منها الفرضيات الثانوية الآتية:-

- ١-١-١ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة وتحقيق الذات .
- ١-١-٢ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تعزيز المسؤولية وتحقيق الذات .
- ١-١-٣ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظم الاتصالات وتحقيق الذات .
- ٢-١ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحرية والإستقلالية وتحقيق الذات . وتتفرع منها الفرضيات الثانوية الآتية:-

- ١-٢-١ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضوح الرؤية وتحقيق الذات .
- ٢-٢-١ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد الاطر الارشادية وتحقيق الذات .
- ٣-٢-١ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة وتحقيق الذات .
- ٣-١ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد فرق العمل المدارة ذاتياً وتحقيق الذات . وتتفرع منها الفرضيات الثانوية الآتية:-

- ١-٣-١ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استعداد الافراد للعب دور وتحقيق الذات .
- ٢-٣-١ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ثقافة المنظمة وتحقيق الذات .
- ٣-٣-١ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خبرة العاملين وتحقيق الذات .
- ٢- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين التنظيمي في تحقيق الذات . تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية

- ١-٢ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة في تحقيق الذات .
- ٢-٢ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتعزيز المسؤولية في تحقيق الذات .
- ٣-٢ يوجد علاقة ارتباط لنظم الاتصالات في تحقيق الذات .
- ٤-٢ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لوضوح الرؤية في تحقيق الذات .
- ٥-٢ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد الاطر الارشادية في تحقيق الذات .
- ٦-٢ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنظام الرقابة في تحقيق الذات .
- ٧-٢ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستعداد الافراد للعب دور في تحقيق الذات .

٨-٢ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة في تحقيق الذات .

٩-٢ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخبرة العاملين في تحقيق الذات .

سادساً: منهج البحث :

أن طبيعة الدراسات العلمية تحتم استخدام أسلوب معين ومنهج خاص بالتحليل والبحث، ولتعدد الاساليب في ميدان ادارة الاعمال تبعا لتعدد المداخل التي تبغي الاشارة إليها، لذلك فقد اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي لتمييز هذا المنهج بالنظرة الشمولية، واقتران وصف الحالة بتحليلها، فهو يتناول وصف ما هو كائن وتفسيره بواقعية ، من ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية باستخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث، لغرض تحديد النتائج ، والوقوف على ابرز المؤشرات، وذلك ليقترن الوصف بالتحليل لمتغيرات البحث (الربيعي، 2015:19) ، ويأتي هذا منسجماً والمتغيرات المبحوثة، فضلاً عن انسجامه وفكرة البحث، وأهدافه، وطريقة جمع وتبويب وتحليل البيانات والمعلومات.

سابعاً : مجتمع البحث :

اختيرت الجامعة المستنصرية لتطبيق الجانب العملي للدراسة ، ليسجل توجهاً مضافاً لمسيرة وتوجهات البحوث والدراسات السابقة ، إذ تعد الجامعة مجتمعاً لم يتم البحث فيه مسبقاً ضمن متغيرات البحث الحالية على حد علم الباحثتان، ومن اجل تسليط الضوء على ابرز مقومات النجاح في تحقيق اهدافها ، وتسخيرها لخدمة وتطوير المجتمع. اذبلغ حجم مجتمع البحث (٤٢٦) فرداً عاملاً في رئاسة الجامعة المستنصرية.

عينة البحث :تم استعمال إنموذج (Green,1991) الواردة صيغتها في المعادلة (1) لأغراض تقدير الحد الأدنى المطلوب من حجم العينة ومن اجل الحفاظ على القوة الاحصائية بنسبة (80%) (منير، 2013: 143). ولاستخراج حجم العينة المناسب تم اعتماد المعادلات التالية :-

$$N > 50 + 8(P).....(1)$$

تشير المعادلة (1) الى أن حجم العينة المطلوب في حده الأدنى لأغراض تحليل الانحدار المتعدد، يجب أن يفوق حاصل ضرب قيمة الثابت (8) ثمانية في عدد المتغيرات المستقلة التي يشتمل عليها إنموذج الانحدار المتعدد (P) مضافاً إليه قيمة ثابتة قدرها (50) خمسون مشاهدة. وبالتطبيق على نماذج الانحدار

الخاصة بالبحث، يظهر أنّ الحد الأدنى المطلوب من حجم العينة لأغراض اختبار الفرضيات هو (154) مشاهدة على أقل تقدير (N>154).

وعليه فإن كسر المعاينة سيكون وفق المعادلة (2):

$$\text{كسر المعاينة} = \frac{\text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}} = \frac{154}{426} = 100 \times 36\% \dots\dots\dots (2)$$

واستناداً الى ذلك، بلغت نسبة العينة (36%)، وهي نسبة مقبولة إحصائياً يمكن معها تمثيل المجتمع تمثيلاً صحيحاً يتيح إمكانية تعميم النتائج على مجتمعه وليس الاقتصار على عينته وحدها. وقد جرى توزيع مقياس البحث على عينه بلغ قوامها (164) فرداً، لغرض تلافي الاجابات غير المتجانسة والشاذة والاستبانات المفقودة. وقد كانت عدد الاستبانات المسترده (140) اي بنسبة استجابة بلغت (85%). ويبين الجدول (1) خصائص عينة البحث

جدول(1) السمات الاساسية لعينة البحث (n=140)

النسبة %	التكرار	الخصائص	
%33	46	ذكر	النوع الاجتماعي
		أنثى	
%67	94		
% 100	140	المجموع	
% 17	24	(20-29)	العمر (سنة)
		(30-39)	
		(40-49)	
		(50 فأكثر)	
% 42	59		
% 26	36		
% 15	21		
% 100	140	المجموع	
% 6	9	اعدادية	التحصيل الدراسي
		بكالوريوس	
% 73	103		

١٥ %	٢٠	دبلوم	
2 %	3	ماجستير	
4 %	5	دكتوراه	
100 %	140	المجموع	
6 %	٨	مدير قسم	المنصب الوظيفي
٢٢ %	٣١	مسؤول شعبة	
٧٢ %	١٠١	موظف عادي	
100 %	140	المجموع	
18 %	25	أقل من 5	سنوات الخدمة (سنة)
24 %	33	5-9	
35 %	50	10-19	
12 %	17	20-29	
11 %	15	٣٠ فأكثر	
100 %	140	المجموع	
29 %	40	0	عدد الدورات التدريبية
49 %	68	1-4	
16 %	23	5-9	
6 %	9	١٠ فأكثر	
100 %	140	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الاستبانة الاولى

ثامناً: أساليب جمع البيانات

1. الجانب النظري: لقد استعانت الباحثان بما تيسر من المراجع العلمية المتوفرة في مكتبات الكليات والجامعات باللغتين العربية والانكليزية من كتب وبحوث ومجلات وشبكة الانترنت ودراسات سابقة ذات

علاقة بمتغيرات البحث الحالية من أجل إغناء الجانب النظري وتغطيته، والاطلاع على آخر المستجدات التي طرأت من الناحية النظرية على مفاهيم البحث الحالية.

2. الجانب الميداني:

أ. المقابلات الشخصية: تعد المقابلات أكثر مرونة من الاستبانة لأنها تعطي للباحث فرصة متابعة الأفكار وردود الأشخاص ومن ثم المزيد من المعلومات التفصيلية من الإشكال الأخرى لجمع البيانات كما هو الحال مع الملاحظة (Taylor &etal,2006:36) . وترى الباحثتان أن المقابلات ليست أداة لجمع البيانات والمعلومات فقط وإنما وسيلة لتوليد البيانات والمعلومات بسبب التفاعل الذي يحصل بين القائم بالمقابلة والمستجيب. وشملت المقابلات عدداً من العاملين ومسؤولي الاقسام والشعب في الجامعة .

ب. الملاحظة: استخدمت الباحثتان الملاحظة الوصفية من خلال المعاشية الميدانية للتأكد من مصداقية المعلومات التي تم الحصول عليها وكون الملاحظة أقل تحيزاً من الاستبانة والمقابلة، إذ لاحظت الباحثتان ظروف العمل وطبيعة تعامل الادارة مع الافراد العاملين والعاملين مع بعضهم.

ج. الاستبانة: بغية الحصول على البيانات عن أفراد العينة ومتغيرات البحث فقد تم اعتماد الاستبانة، وهي أداة البحث الرئيسة والمعمل عليها في هذا البحث لجمع البيانات ذات الصلة بالجانب الميداني، وصممت الاستبانة لمعظم فقراتها استناداً الى المقاييس الجاهزة من بحوث علمية رصينة متعلقة بموضوعات البحث، والتي عدلت بعض الشيء بما يتناسب مع متطلبات هذا البحث . ويوضح الجدول (٢) تركيبة الاستبانة ومتغيراتها الرئيسة والفرعية، والمقاييس المعتمدة ومصادرها.

الجدول (٢) وصف الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المقياس المعتمد
1	المعلومات الشخصية والوظيفية (لعينة البحث)	النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة في الوظيفة، المنصب الوظيفي، عدد الدورات التدريبية	—	—	إعداد الباحثان
3	التمكين التنظيمي	مشاركة المعلومات	11	21-32	الساعدي ٢٠٠٦
		الحرية والاستقلالية	12	33-45	تم تعديل فقرات المقياس بما ينسجم ومتطلبات البحث الحالي
		فرق العمل المدارة ذاتيا	11	46-57	متطلبات البحث الحالي
4	تحقيق الذات	الادراك العالي للواقع	5	47-52	من إعداد الباحثان بالاستفادة من (المحمداوي، ١٩٩١) و
		تقبل الذات والآخرين	5	53-58	السلمي (٢٠١٤) ووفقا لما ذكره
		التأثير في الآخرين	5	59-64	Maslow
		الخبرات المعرفية	5	65-70	وتم تعديل فقرات المقياس بما ينسجم ومتطلبات البحث الحالي
		الابداع	5	71-75	

المصدر: إعداد الباحثان

كما استعملت الباحثان مدرج (Likert) الخماسي الاستجابة اذ اعطيت الخيارات الموضحة ادناه والتي يتراوح مداها بين (1-5) درجات.

1	2	3	4	5
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة

تاسعاً : اختبارات الصدق والثبات :

١. الصدق الظاهري: يقصد به مدى انتساب الفقرة الى المجال الذي تنتمي إليه من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية او استبدالها بعبارة اكثر دقة في وصف الحالة. وقد جرى عرض المقياس على عدد من الخبراء ذوي الاختصاص وجرى الاخذ بأرائهم بتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

٢. صدق المحتوى: وهو صدق مهم قياسا بالصدق الظاهري اذ يعكس قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي اليه، ولقد تبين بعد عرض مقياس البحث على عدد من الخبراء في مجال الاختصاص ان ارائهم قد اكدت صلاحية المقياس من حيث صدقه الظاهري وعلى قدرة فقراته على تغطية الابعاد الرئيسية والفرعية كصدق محتوى.

٣. ثبات الاستبانة والاتساق الداخلي تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Spilt Half): وتتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين أرقام الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية الموجودة في الاستبانة، ثم تصحيح معامل الارتباط باستعمال معادلة (Spearman Brown) فإذا كان معامل الثبات (0.67) أو أكثر على وفق هذه المعادلة، فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (الدباغ، ١٩٩٨: ١٢١)، إذ ظهر معامل الثبات لاستبانة البحث كلها (0.86). وللتأكد من توفر الاتساق بين فقرات الاستبانة تم اعتماد طريقة ألفا كرونباخ (AlphaCronbach-) إذ سجلت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لمجمل فقرات الاستبانة (0.963) وبذلك تكون الاستبانة قد تخطت اختبار الثبات بنجاح حسب هذه الطريقة الى مستويات تتجاوز حد القبول الإحصائي لهذا المعامل، وبما يدل على الاتساق الداخلي للمقياس وثباته.

عاشراً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية :

ان طبيعة بيانات البحث هي طبيعة لاملعية (Parametric Non) , إذ تم استعمال مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي بوصفها أدوات معتمدة بشكل واسع في التحليل والمعالجة واختبار الفرضيات باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS 18 for windows) , حيث تتوفر فيه القدرة للتحليلات اللاملعية وفيما يأتي أهم الادوات الإحصائية المستعملة في البحث :

١. التحليل العاملي الاستكشافي (Explotory Factor Analysis)

٢. معامل الارتباط كندال (Kendall's Rank Correlation)

٣. الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression)

٤. معامل التحديد R^2 : (The Coefficient of Determination)

٥. كرونباخ - ألفا (AlphaCronbach-)

٦. إختبار T (T-Test)

٧. إختبار F (F-Test)

المبحث الثاني الاطار النظري للبحث

أولاً: التمكين التنظيمي Organizational Empowerment "

١. نشأة ومفهوم التمكين التنظيمي : يعد التمكين أحد المفاهيم البارزة في الادارة الحديثة , وقد يبدو للوهلة الاولى أن التمكين التنظيمي من الممارسات الادارية المعاصرة في المنظمات وأنه ما يزال يمر بمرحلة القبول , فتمكين العاملين أو صنع القرار المشترك ليس موضوعاً أو مفهوماً جديداً كلياً أو بسيطاً في الادارة (Nykodym, et al., 1994:45). فلقد وجد التمكين في الحقول (الدينية , النفسية , الاجتماعية ,) في العقود الماضية. فعند الرجوع الى كتاب الله سبحانه وتعالى نجد ان التمكين ورد في عدد من الآيات الكريمة، كما في قوله تعالى: {وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ} (يوسف، ٢١). وفي الحقل النفسي أكد (Adler, 1927) الدافع الى السيطرة معبراً عنها بجهود الافراد للحصول على التحكم والسيطرة في عالمهم، اما (Wite 1959) فقد وصف التأثير الدافعي بأنه الدافع النفسي لجعل الاشياء تحدث. فيما يتمحور البعد الاجتماعي على انه علاقة اجتماعية متبادلة بين فرد وآخر او مجموعة أفراد يؤثر سلوك كل منهم في سلوك الآخر ويتأثر به (سلمان، 2017: 61). وينظر الى التمكين لغة (Empowerment) بأنه مشتق من كلمة power القوة ويرجع اصلها الى مكن تمكيناً من الشيء، اي جعل له سلطاناً ومقدرة , اي سهل له (المنجد، ١٩٧٣: ١١). وفي قاموس (ابن منظور، ٢٠١٠: ٤١٢) فإن التمكين اشتق من الفعل (مَكَّنَ) الذي يأتي بمعنى مكن تمكيناً من الشيء، اي جعل له سلطة ومقدرة، وفي قاموس (Oxford) فقد وردت كلمة Empower وأشارت الى ان التمكين هو اعطاء القدرة للشخص من خلال التحويل والسماح. (Lashley, 2001: 12). أما اصطلاحاً : نجد ان هناك وجهتا نظر حول هذا المفهوم.

الأولى: وجهة النظر اقترحها (Thomas & Velthouse, 1990) فقد نظر الى التمكين من حيث المفهوم التحفيزي المعرفي، حيث انه يستند الى المهام الخمسة التالية والتي هي ذات صلة اساسية بالمعرفة، وهي: (Kanooni, 2005: 6) ، (Hashmi, 2012: 3-4)

أ. الخيار: والذي يشير الى اختيار العاملين لطبيعة النشاط الذي يتوجب تركيز جهودهم عليه.

ب. المعنى او المغزى: ويشير الى استئثار الفرد لقيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، والذي يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والادوار التي يقوم بها الفرد من جهة والاعتقادات والقيم المنظمية من جهة اخرى.

ت. الكفاءة: تشير الى مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية.

ث. حق الارادة الشخصية: وتشير الى مدى اعتقاد الفرد العامل بأنه يمتلك حق السيطرة على القرارات ذات الصلة بالأنشطة والاعمال التي يقوم بها.

ج. التأثير: وتشير الى مدى تأثير الفرد في نتائج المنظمة ومدى اعتقاده بأن جهوده ونشاطاته تشكل فرقاً في استراتيجيات واهداف المنظمة.

أما وجهة النظر الثانية فهي التي اقترحها (Roobbins, 2005) حيث ينظر الى التمكين كونه (مشاركة ادارية ومنح السلطة للعاملين في المستويات الدنيا لاتخاذ القرارات اللازمة، ووفقاً لذلك فإن المدير هو الذي يخول المزيد من السلطة للأفراد العاملين من اجل تقليل حجم ومستوى الاشراف المباشر، وبذلك فان الادارة يمكنها ان تقوم بتوزيع السلطة عبر الهيكل التنظيمي الى النخبة من العاملين، وبالتالي فان المنظمة تحقق غايات تمكين العاملين وخلق نتائج افضل للاعمال وقوة عاملة اكثر تحفيزاً. (عزيز، ٢٠١١: ٣٣-٣٤). ويعرف التمكين بأنه عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحميلهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات التي تتعلق باعمالهم من دون الرجوع الى الادارة العليا بما ينعكس على فاعلية المنظمة (چلاب، ٢٠١٣: ٢٤). أما (Griffin & Moorhood, 2014: 132) فيشير الى التمكين التنظيمي بأنه العملية التي تتيح للأفراد العاملين وضع اهداف العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن حدود ومجال المسؤولية والسلطة الممنوحة لهم. وتتفق (Askey, 2017: 21) مع هذا الطرح اذ أشارت الى التمكين التنظيمي العملية التي يتم من خلالها نقل القوة من أعلى المستويات الادارية الى المستويات الدنيا، بما يجعل الافراد العاملون يشعرون بالسيطرة على أعمالهم .

ومن خلال ماتم عرضه يمكن تعريف التمكين التنظيمي بأنه "عملية إتاحة المعلومات ومنح الافراد العاملين مستوى من الحرية والاستقلالية باتجاه رفع مستوى استعدادهم لتحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات الخاصة بأداء عملهم".

٢. أهمية التمكين التنظيمي : برزت أهمية التمكين مع تطور أعمال المنظمات ومتطلبات البيئة الحالية المتمثلة بالتأكيد على أهمية إطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد ، وتوفير القيادة المستقلة ذات الرؤية الثاقبة ، و التعامل مع الأفراد العاملين في المنظمة على انهم رأس مال ينبغي استثماره ، تنمية تفكير المدراء من خلال إتاحة الوقت الأكبر امامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ورسم الخطط طويلة الأجل (الزبيدي وآخرون، ٢٠١٥: ٢٣٩) .

اما (Askey,2017:65) فتري بأن التمكين مهم جداً للأفراد العاملين لانه سيكون لديهم شعور ايجابي ورضا وظيفي. كما اشار (Cooney, 2003: 681) الى ان التمكين التنظيمي يسهم في :

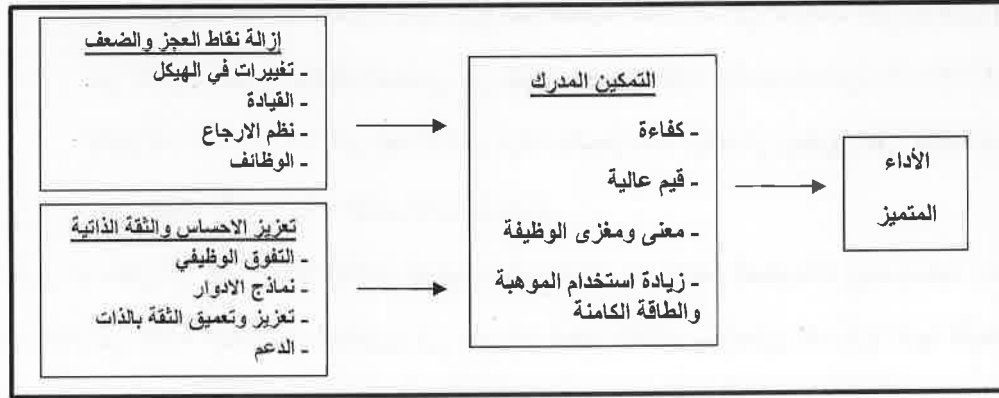
- أ. تعزيز ثقة العاملين بالمنظمة .
 - ب. يزيد لديهم الاحساس بالولاء وحب العمل والتحكم بقوة عند ادارة العمل.
 - ت. مشاركة وفهم الذات والتطابق معها.
 - ث. يتيح لهم الوصول الى المعلومات المتعلقة بالعمل.
- ومن خلال ما تقدم تظهر أهمية التمكين التنظيمي من خلال مايساهم به من انجاز الاعمال بصورة أكثر فاعلية واستعمال افضل الممارسات الادارية لاستثمار الموارد البشرية .

٣. متطلبات عملية التمكين التنظيمي:

ان عملية التمكين التنظيمي تشكل خطة يحتاج لتنفيذها امكانيات ومتطلبات كبيرة لانجاحها ، اذ يتطلب ان تقوم الادارة بانتهاج سلوكيات معينة من اجل منح الحرية والسلطة والمسؤوليات للأفراد العاملين, اذ تتطلب عملية التمكين ما يأتي: (Askey,2017:130)

- أ. منح الحرية الكافية للأفراد العاملين في الخط الاول في المنظمة.
- ب. دعم الافراد العاملين من خلال المشاركة.
- ت. اعتماد الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة المباشرة .
- ث. تعزيز الثقة المتبادلة بين الافراد العاملين والادارة .
- ج. تدريب الافراد وتطويرهم

وبوضح الشكل (١) اهم التغيرات التي يجب ان تقوم بها ادارة المنظمة من اجل تنفيذ عملية تمكين العاملين.



شكل (١) متطلبات التمكين التنظيمي

Source: Singh, Y. & Pandey, M., (2013), Organization Behavior 2nd Edition, AITBS, Delhi- India, p.p.393.

وبناءً على ما تقدم يتبين ضرورة توافر عدد من المتطلبات اللازمة من اجل تنفيذ عملية التمكين التنظيمي وانجاحها في المنظمة وهي كما يأتي:

أ. جعل الهيكل التنظيمي اكثر مرونة .

ب. تدريب وتطوير العاملين وتنمية مهاراتهم وتشجيعهم على الابداع والابتكار بشكل مستمر .

ت. توفير المعلومات الكافية للعاملين وضمان تدفق المعلومات والموارد الاخرى اللازمة لإتمام العمل، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لذلك .

٤. أبعاد التمكين التنظيمي: هناك عدد من الممارسات والخصائص التنظيمية التي تدل على التمكين لابد من تسليط الضوء عليها والتي يشار اليها بأبعاد التمكين التنظيمي، ونظراً لتباين وجهات نظر الكتاب والباحثين حول هذه الأبعاد تم تحديد أبعاد التمكين التنظيمي التي اعتمدها (Blanchard, 1999 : 29) كونه من أكثر الباحثين الذين خاضوا بالبحث في مجال التمكين، وكَوْن هذه الابعاد هي الأكثر اتفاقاً والأقرب للدراسة الحالية وهي

أ. مشاركة المعلومات: تلعب المعلومات دوراً مهماً في تمكين الافراد، حيث تعد العنصر الرئيس في عملية التمكين التنظيمي (النوري، ٢٠٠٥: ٦٢)، وتؤدي إتاحة المعلومات لكل الافراد العاملين أداءً بدرجات شفافية عالية، لأنها تتيح لهم امكانية التصرف في المواقف التي يواجهونها، وتعزز من الالتزام الذاتي للافراد العاملين عن طريق منحهم الثقة، (الساعدي، ٢٠٠٦: ٨٣). ويرى (الملوك، ٢٠٠٢: ٦٥) ان بعد المشاركة بالمعلومات يرتبط او ينطوي على ثلاثة ابعاد فرعية وهي: (الثقة، المسؤولية، الاتصالات الفاعلة)

وترى الباحثتان ان هذه الأبعاد الثلاثة الفرعية تنطوي تحت بعد إتاحة المعلومات بوصفها ابعاداً فرعية تساهم في إتاحة المعلومات للعاملين، في حين ان بعض الكتاب والباحثين اشاروا اليها كأبعاد للتمكين التنظيمي حسب وجهة نظرهم.

ب. الحرية والاستقلالية: ان حرية التصرف تعتبر عاملاً مهماً في تمكين العاملين، لأنها تمنحهم مزيداً من السعة للتصرف في النشاطات الخاصة بالاعمال الموكلة لهم (الملوك، ٢٠٠٢: ٦٨). ويرى (Lashley, 2001: 8) ان العاملين عندما تتاح لهم الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم يكون لديهم شعور بالرضا وشعور بازدياد قيمتهم الشخصية داخل المنظمة. اما الاستقلالية: فيقصد بها إلغاء دور المشرفين في الخطوط الاولى للعمل ومنح الافراد سلطات وصلاحيات واسعة لاتخاذ الاجراءات اللازمة للعمل. (الدراجي، ٢٠١٣: ٣٥) فهي تعد بعد اساسي في عملية تمكين العاملين كونها تتضمن منح العاملين حرية التصرف في النشاطات المتعلقة بالاعمال التي يمارسونها (سعيد، ٢٠١١: ١٣٠).

وترى الباحثتان الى ان الحرية والاستقلالية يجب ان تتم ضمن الهيكل الذي تحدده الادارة العليا داخل المنظمة، ذلك لانه لا يتم استيعابها بشكل متساوي ومتماثل من قبل جميع الافراد نتيجة لوجود فروق فردية كثيرة بين العاملين، وبذلك لابد للادارة من تحديد الاطار المناسب لممارسة الحرية والاستقلالية عند تمكين العاملين.

ت. فرق العمل المدارة ذاتياً: تلعب فرق العمل دوراً كبيراً وبارزاً في مجال التمكين التنظيمي وتعتبر إحدى آلياته الأساسية، فالكثير من قرارات العمل في الوقت الحاضر تتطلب إسهاماً من الافراد العاملين إن ماأرادت الادارة ان تكون هذه القرارات فاعلة، كما إن تطبيقها يتطلب جهداً جماعياً

لكي تعطي النتائج المطلوبة (Blanchard , et al ., 1999 :12) . ويؤكد هذا الطرح (Daft, 2003; 620) اذ ان فرق العمل المدارة ذاتيا تتألف بصورة أنموذجية من (٥-٢٠) فرداً متعددي المهارات والذين يتناوبون المهام لإنتاج أقصى منتج أو خدمة أو على الأقل شكل واحد كامل أو جزء من المنتج أو الخدمة , واساس فرق العمل هي أن الفرق ذاتها - وليس المدراء - هي التي تتحمل مسؤولية العمل واتخاذ القرارات وتنظيم الاداء وتغيير سلوك عملهم حسب الحاجة لحل المشكلات .

ثانياً: تحقيق الذات: Self – Actualization

١. نشأة مفهوم تحقيق الذات : لاشك بأن ما يحمله الفرد من مفهوم حول ذاته له دور كبير في تحديد سلوكه وشخصيته حيث ان مفهوم الذات هو ما يميز الفرد عن الأفراد الآخرين، فهو الوحيد الذي يمكنه ادراك ذاته. ويعد مفهوم الذات من الموضوعات التي تناولها العديد من علماء النفس والسلوك الانساني. ولها تأثيراً كبيراً في سلوك الفرد وتنظيم تصرفاته وتحديد السلوك الانساني بصورة عامة، ويعتبر (Maslow,1943) من اهم العلماء الذين قدموا هذا المفهوم , وعلى الرغم من ان بحثه قد نشر منذ أكثر من ٨٠ سنة الا ان له أثراً مستمراً , اذ قدم هرما شاملا للحاجات الانسانية واكد بان الافراد غالبا مايركزون على تحقيق ذاتهم ومنذ ذلك أصبح مفهوم الذات موضوع شائع ضمن البحوث النفسية والسلوكية (Arona,2017: 2). ويأتي تحقيق الذات في اعلى هرم الحاجات الانسانية عند كل البشر الاسوياء، ولا يمكن الوصول الى هذه المرحلة الا بعد ان يكون الفرد قد اشبع عدداً من الحاجات الاساسية لبقائه مثل الحاجة الى الطعام والشراب، والسلامة والحب والاحترام والانتماء، فبعد ان يحقق هذه المتطلبات الاساسية يبدأ الفرد في تكوين هوية ناجحة عن ذاته ويرغب في ان يحتل مكانة اجتماعية ومهنية لاثقة يحقق من خلالها قيمته كإنسان. (Brice,2004: 13) . ويعرف تحقيق الذات بأنه نزعة فطرية ودافع رئيسي لدى الفرد لتوظيف كل مكاناته وقدراته لخدمة وتحقيق هذه النزعة (المحمداوي، ١٩٩١: ١٤). أما (Buchanan & Huczyski, 2010: 268) فيرى بأن تحقيق الذات هو رغبة الفرد لأن يصبح ما يمكن ان يكون عليه والقدرة على اثبات ذاته. فهو الدافع الذي يحرك ويدفع الفرد لأن يسعى لتحقيق ما هو قادر على ان يصبح عليه من خلال ما يمتلكه من قدرات ومهارات (Robbins & Judge, 2014: 97). وأشار كل من (Martin & Fellenz, 2010: 158) الى ان تحقيق كامل امكانيات الفرد والتي لها تأثير

كبير على حياته وفي مجال المنظمة فان ذلك يشمل حرية التنظيم والعمل بما يتناسب مع شخصية الفرد وغاياته.

ويتبين مما سبق ان تحقيق الذات هو الصورة الذهنية لما يريد الفرد الوصول اليه والسعي لتحقيق هذه الصورة من خلال امكاناته وقدراته ومهاراته، ومن خلال ذلك فان الباحثان تتفق مع ما جاء به (Martin & Fellenz, 2010) حيث قدم الكاتبان تعريفاً شاملاً لتحقيق الذات بما يتلائم مع شخصية الفرد وغاياته من جهة واهداف المنظمة من جهة اخرى ومن خلال حرية التنظيم وممارسات العمل داخل المنظمة وكونه التعريف الأكثر توافقاً مع متغيرات البحث الحالية.

٢. أهمية تحقيق الذات : تظهر أهمية مفهوم تحقيق الذات من حيث انه يصف الجانب الايجابي من النمو والارتقاء الانساني ، وباعتباره دافعا في جزء كبير من النشاط الانساني ، ومن خلال ذلك يكتسب تحقيق الذات أهميته من خلال التالي : (عبد العزيز وعطوي، ٢٠٠٩: ٢٨٥)

- أ. يشكل احد دوافع الفرد الداخلية، والتي لها تأثير كبير في سلوكه.
- ب. ان تحقيق الذات وادراك الفرد لذاته تساعد على عملية تقويم الفرد من حيث قدراته على التكيف وثقته بنفسه.
- ت. ان لتحقيق الذات دوراً في الحفاظ على الاتساق الداخلي للفرد.
- ث. يؤدي تحقيق الذات دوراً في تحديد السلوك والطريقة التي يفسر بها الفرد الخبرات الشخصية، فالفرد يعطي لكل خبرة معنى.
- ج. يقدم تحقيق الذات مجموعة من التوقعات حول ما يتوقع ان يمليه الأفراد في المواقف المختلفة.
- ح. ان معرفة الفرد لذاته وسعيه الى تحقيق ذاته يلعب دوراً هاماً في تحقيق التوافق النفسي بما يعكس على سلوكه واداءه داخل المنظمة.

٣. أبعاد تحقيق الذات طرح العديد من الكتاب والباحثين ابعاداً مختلفة لتحقيق الذات ، والتي من خلال توافرها يمكن وصف الفرد بأنه محقق لذاته . اذ استند Maslow بنظريته جزئياً على افتراضاته أو قناعاته حول الإمكانيات البشرية، وبجزء اخر على دراسات الحالة التي أجراها على شخصيات تاريخية كان يعتقد أنها مكتفية ذاتياً ، حيث فحص حياة كل من هؤلاء الناس من أجل تقييم الصفات المشتركة التي أدت إلى تحقيق ذواتهم ، وبشكل عام وجد أن هؤلاء الأفراد كانوا يتصفون بأنهم يتقبلون أنفسهم وظروف حياتهم،

قادرين على إيجاد حلول للمشاكل , كانت افكارهم مفتوحة لآراء وأفكار الآخرين , يمتلكون القيم الإنسانية وتقدير للحياة , الصداقات الحميمة بدلا من تلك السطحية , اكثر ابداعا في مجال أعمالهم (Maslow,1972:7) . ويتفق (Hergenhahn& Olson, 2006: 51) مع ماطرحه Maslow اذ أشار الى صفات الافراد المحققين لذواتهم بأنهم يتصفون بـ (ادراكهم للواقع يكون بشكل دقيق وواقعي , هم افراد يتقبلون انفسهم والآخرين , يظهرون تجديداً مستمراً , يتميزون بالإبداع , يمتلكون خبرة , يتميزون بالتأثير على افكار وآراء الآخرين , حسهم القيمي عالي) . وذكر (المحمداوي , ١٩٩١: ١٦) و(السبعوي , ٢٠١٢: ١٣٢) و(السليمي, ٢٠١٤: ٥٤-٥٦) ان الافراد المحققين لذواتهم يتصفون بـ (الادراك العالي للحقيقة , تقبل الذات وتقبل الآخرين , الخبرات المعرفية , الابداع والتجديد المستمر , التأثير في الآخرين) .

وبناء على ماتم عرضه أعلاه تستنتج الباحثتان خمسة أبعاداً أساسية لتحقيق الذات وهي الأبعاد الأكثر اتفاقاً مع أبعاد البحث الحالي , وملائمة لبيئة المنظمة المبحوثة . وهي

أ. الادراك العالي للواقع : الإدراك هو جوهر النشاط العقلي الإنساني , فهو الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكونها ويفسرهما وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها . فهو عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء المعلومات وإعطائها معنى معيناً (Glewwe , 23: 2011) . ويضيف (Margolis, 2011: 6) بأن الادراك العالي يعني القدرة على فهم الأفكار المعقدة , والقدرة على التكيف بفاعلية معالبيئة , والتعلم من جمع الخبرة بالانخراط في أشكال مختلفة من المنطق , للتغلب على العقبات من خلال اتخاذها هو جيد وواضح .

ب. تقبل الذات والآخرين : عرف (Rogers, 1961) تقبل الذات بأنه الاعتبار الإيجابي غير المشروط لذات الفرد ككل من خبرات وافكار وانفعالات , وأضاف انه يتضمن فهم الفرد لنفسه بدون اصدار نقد او حكم على نفسه (Fung, 2011: 50) . والاتجاه نحو الآخرين بانفتاح ودون اصدار الاحكام السلبية واحترام الاختلاف مع الآخرين وعدم اصدار الاحكام عليهم (Michael&Bernard, 2013: 58) .

ت. التأثير في الآخرين : ويصف هذا البعد الميول الشخصية للأفراد والتي تحصل استنادا الى الجاذبية الشخصية التي يمتلكها الفرد المحقق لذاته , اي انه يعتمد على الدافع الذاتي اكثر من العمل والقيم المهنية, كما انه يركز على الجانب العاطفي اضافة الى ارتكازه على التعاون بين العاملين , وهذا

ما له تأثير ايجابي على سلوك العاملين ويؤدي الى بناء علاقات عمل ودية يسودها الاحترام , وبالتالي يجعل الافراد العاملين الذين يمتلكون ذلك التأثير يتمتعون بالمرونة والدعم العاطفي, بماينعكس على شعورهم بالرضا . حيث يشعر الفرد بامكانيته وقدرته في التأثير على سلوك الافراد الاخرين وانهم يستجيبون لافكاره (Kong,2008:4) .

ث. الوعي بالخبرات المعرفية : وتعتبر بعدا اساسيا من ابعاد تحقيق الذات ,اذ انها تعكس رصيدا متزايدا من المعلومات والمعرفة المتراكمة لدى الفرد من خلال الممارسات العملية في البيئة الوظيفية وفي نفس مجال العمل لفترة معينة , وتتشكل من خلال التجميع والنقل من مختلف موارد الخبرات العلمية والعملية والناجمة عن التعلم والتدريب فالخبرة ليست فطرية وانما مكتسبة , ومن خلال ذلك يكتسب الفرد السيطرة والقدرة في توجيه الامور فيتكيف مع ماحوله وفقا لاحتياجاته (السعيد ٢٠١٤ : ٢٦٧) .

ج. الإبداع : وهو من الابعاد الاساسية لتحقيق الذات , ومن خصائص الفرد المبدع :حب الاستطلاع , المثابرة , الثقة بالنفس ,الاستقلالية في الحكم ,تأكيد الذات ,الذكاء ,المرونة ,حب المخاطرة ,الطموح ,والقدرة على التحليل . (العميان, ٢٠١٠ : ٣٩٢) والمعرفة التي يمتلكها الافراد سواء كانت ضمنية او صريحة لها دور كبير في تشكيل سلوك الابداع لديه (Massa,2011:483) .

وتؤكد الباحثتان ضرورة توافر الافراد العاملين الذين يتميزون بهذه الجوانب الايجابية, اذ يتسمون بقدرتهم على ادراك الواقع وتفسير الامور , والتسامح واحترام الاخرين , ويمتلكون الخبرات الكافية , ومندفعين من خلال رغبة ذاتية للابداع , والتعاون مع زملاء العمل والتفاعل الايجابي معهم وتقبل النقد من الاخرين, ذلك لان العاملين هم من اهم الاعتبارات التي تؤثر على نجاح المنظمة ونموها وتحقيق قيمة مضافة لها بين المنظمات الاخرى .

المبحث الثالث الإطار العملي للبحث

المحور الأول : اختبار اداة ومتغيرات البحث

سيجري اختبار اداة البحث ووصف فقراتها من خلال التحليل العاملي ومن ثم استخراج نسب التشبع، تمهيدا لاختبار فرضيات البحث الأخرى وكما يأتي:

أولاً : اختبار اداة البحث : سيعتمد في هذا البحث على التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) (FEA) باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS, V.16) لاختبار المتغير التفسيري (التمكين التنظيمي) والاستجابي (تحقيق الذات)، وذلك من اجل الاستكشاف الصريح للابعاد التي تتطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيستعمل التحليل العاملي الاستكشافي لكي يساعد على تحديد الابعاد التي يشملها المقياس، وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط في بنية المقياس والتي يتوجب استبعاده من المقياس، ومن خلال الاعتماد على خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة التحليل وهي (Field, 2009: 647):

١. كفاية العينة ووجود علاقات ارتباط المتغيرات.
٢. ان النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة اكبر عندما تزيد عن (60%).
٣. ان لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
٤. زيادة تشبعات الفقرات (Loading) عن (40%) حتى تكون ذات دلالة احصائية.
٥. الفقرات الجديدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة (Cross - Loading) (اقل من 0.30) . ان شروط كفاية عينة البحث (Sampling Adequacy) من اهم الشروط الضرورية الواجب توافرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، وللتحقق من هذا الشرط فان الباحثين اوصوا باستخدام مقياس (كايسر_ ماير_ أولكين_ The Kaiser_ Meyer_ Olkin Measure) (KMO) الذي يعد احد الخطوات المهمة في هذا التحليل. اذ تتراوح إحصائه (KMO) بين (0-1) ، والقيمة (0) تؤشر بان مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان نموذج الارتباط يكون منتشرًا (وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشاف غير ملائم) اما اذا كانت القيمة تقترب من (1) فان هذا يؤشر بان نموذج الارتباطات متوافق والتحليل العاملي سيكون ذو مصداقية ويجب ان تكون القيمة المقبولة اكبر من (50%)، والقيم التي تكون ادنى من هذه القيمة يعني الحاجة الى زيادة حجم العينة او ان يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة بالمقياس (Field, 2009: 647) . ولا

يمكن الاكتفاء بتناسب حجم العينة من خلال إحصائه (KMO) إذ لابد من تأكيد وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات ولهذا نلجأ الى اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) التي تشير بان مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة، فذلك يعني بان كل معاملات الارتباط تساوي صفر. لذلك ينبغي ان يكون الاختبار معنوياً، وأهمية معنوية الاختبار تخبرنا بان مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة، وكما يظهر في الجدول (3) فان اختبار (Bartlett) يشير الى وجود المعنوية . وسيجري التحقق من شروط التحليل العائلي الاستكشافي لمتغيرات البحث وكما يأتي:

١. اختبار التمكن التنظيمي: اظهرت نتائج اختبار (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) المؤشرات التي يبينها الجدول الآتي:

الجدول (3) اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) للتمكن التنظيمي

الاختبارات	المعاملات
Kaiser – Meyer – Olkin Measure Sampling Adequate	0.903
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi – Square	615.771
Df	36
Sig.	0.000

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

٢. اختبار تحقيق الذات: اظهرت نتائج اختبار (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) المؤشرات التي يبينها الجدول الآتي:

الجدول (4) اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) لتحقيق الذات

الاختبارات	المعاملات
Kaiser – Meyer – Olkin Measure Sampling Adequate	0.859
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi – Square	615.771
Df	10
Sig.	0.000

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ان النتائج المبينة في الجداول (3) و(4) تؤكد تحقق المعيار الاول الضروري من معايير اختبار التحليل العائلي الاستكشافي (EFA) وذلك من حيث كفاية العينة إذ بينت المعاملات لاختبار

(Kaiser – Meyer – Olkin Measure Sampling Adequate) ان جميع المعاملات كانت اكبر من (50%) وهي على التوالي (0.903, 0.859)، ان هذه المعاملات جرى اختبارها من خلال معامل ارتباط (Approx. Chi – Square) (Bartlett's Test of Sphericity) وذلك للتحقق من معنويتها وقد كانت جميع الاختبارات للمتغيرات (التمكين التنظيمي، تحقيق الذات) عند مستوى معنوية (0.000) بما يعني ان حدود الثقة هي (100%).

ثانياً: تحليل فقرات المتغير المستقل التمكين التنظيمي:

سيجرى تحليل فقرات التمكين التنظيمي (المتغير المستقل) المؤلف من (34) فقرة وكما يبينه الجدول (5).

جدول (٥) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لمتغير التمكين التنظيمي

ت	المتغير الرئيسي	المتغير ثانوي	المتغير الفرعي	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التمييز
1	التمكين التنظيمي	مشاركة المعلومات	الثقة	تحرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات اللازمة للموظفين أولاً بأول	0.597	مميزة
2				تبدو بعض المعلومات في الجامعة ذات خصوصية ولا يجري اطلاع الجميع عليها * *	0.445	مميزة
3				تسعى إدارة الجامعة لإتاحة المعلومات للموظفين لتنمية التزامهم الذاتي وثقة الإدارة العليا بهم	0.439	غير مميزة
4				هناك حرية في الوصول للمعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال	0.397	غير مميزة
5				إتاحة المعلومات من قبل إدارة الجامعة له انعكاس إيجابي على العاملين ويشعرهم بالملكية	0.603	مميزة
6	تعزيز المسؤولية			تحرص إدارة الجامعة على زيادة استعداد الموظفين لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم	0.646	مميزة
7				تهدف إدارة الجامعة من خلال إتاحة المعلومات الى توحيد الرؤية ووضوح الاهداف	0.559	مميزة
8				تساعد إتاحة المعلومات على جعل الموظفين أكثر تفاعلاً مع إدارة الجامعة	0.455	مميزة
9	تعزيز الثقة			يملك الموظفون مهارات اتصال عالية تساهم في تسهيل إنجاز المهام	0.444	مميزة

((التمكن التنظيمي وأثره في تحقيق الذات)) دراسة إستطلاعية

ت	المتغير الرئيس	المتغير ثانوي	المتغير الفرعي	الفقرة	نسبة التثبع	درجة التميز
10	الحرية والاستقلالية	وضوح الرؤية		نستخدم إدارة الجامعة وسائل متنوعة ومرنة في الحصول على المعلومات (انترنت, هاتف, بريد الكتروني,....الخ)	0.582	مميزة
11				تجري الاتصالات ضمن الإدارة في الجامعة بيسر وفي جميع الاتجاهات	0.489	مميزة
12				يملك الموظفون تصورا كاملا عما يسهمون به في تحقيق المنفعة للجامعة	0.653	مميزة
13				تعتمد إدارة الجامعة سياسات وبرامج وإجراءات واضحة	0.642	مميزة
14				لدى الموظفين تصور كامل عن الخطط والبرامج التي تحقق اهداف الجامعة	0.646	مميزة
15				يدرك الموظفون الغرض الاساس من وجودهم بالجامعة	0.534	مميزة
16				يتصرف الموظفون بحرية تضمن اقتناص الفرص التي تخدم الجامعة	0.619	مميزة
17		تحديد الاطر الارشادية		يتمتع الموظفون بالقدرة على تصحيح الاخطاء التي تخص عملهم من دون الحاجة لاستحصال موافقات	0.534	مميزة
18				يناقش الموظفون افكارهم بحرية تامة مع من يشاؤون في الجامعة	0.625	مميزة
19				يملك الموظفون حرية التصرف السريع للتعامل مع المواقف الطارئة	0.640	مميزة
20				يسهم الموظفون في تقديم المقترحات من دون تردد أو خوف	0.592	مميزة
21	نظام الرقابة			يستند نمط الرقابة السائد حاليا في الجامعة الى تشخيص الاخطاء ومسبباتها*	0.415	مميزة
22				يدرك الموظفون حدود تصرفاتهم ومراقبة أنفسهم دون الحاجة لرقابة الاخرين	0.472	مميزة
23				تهتم إدارة الجامعة في ترسيخ القيم الاخلاقية العمل	0.544	مميزة

ت	المتغير الرئيس	المتغير ثانوي	المتغير الفرعي	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
24		فرق العمل الممارسة ذاتيا	استعداد الأفراد للعب دور	يلتزم الموظفون بشكل عالي تجاه المهام عند عملهم ضمن فريق	0.563	مميزة
25				يملك الموظفون مرونة تجاه الافكار الجديدة	0.666	مميزة
26				يشارك الموظفون في قيادة الجماعة التي ينتمون اليها	0.444	مميزة
27			ثقافة المنظمة	تسعى إدارة الجامعة لإبراز دور الموظفين ضمن مفهوم العمل الفرقي	0.497	مميزة
28	تسعى إدارة الجامعة الى إشاعة قيم وعادات مشتركة	0.576		مميزة		
29	تهتم إدارة الجامعة بأكساب الموظفين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها	0.483		مميزة		
30	تلجأ الإدارة لحل المشاكل عن طريق اللجوء لفرق العمل	0.576		مميزة		
31			معرفة العاملين	يملك الموظفون الخبرات والمهارات الكافية لأداء العمل بشكل يرضي تطلعات إدارة الجامعة	0.402	مميزة
32				تنظر إدارة الجامعة الى الاخطاء من قبل الموظفين على اساس أنها فرص للتعلم	0.461	مميزة
33				تشكل الخبرات المتراكمة لدى الموظفين الاساس في التعامل مع المشكلات الطارئة	0.521	مميزة
34				تتوفر لدى الموظفين الحرية لاختيار اسلوب التعامل مع المشكلات دون الرجوع للإدارة	0.507	مميزة

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من معطيات الجدول (5) ان جميع فقرات متغير البحث المستقل (التمكين التنظيمي) قد حققت نسب التشبع اللازمة باستثناء فقرتين هما (4, 3) اذ لم تحصلان على نسب التشبع المطلوبة، وهذا يعني إدارة الجامعة لا تسعى لإتاحة المعلومات للموظفين لتنمية التزامهم الذاتي وثقة الادارة العليا بهم،

وإنه لا توجد هناك حرية في الوصول للمعلومات اللازمة لانجاز الاعمال. كما تبين ان جميع الابعاد كانت متقاربة في نسب تشبعها ولم تحقق فقراتها قفزات في فناعة العاملين في المنظمة.

ثالثاً : تحليل فقرات المتغير المعتمد تحقيق الذات

تبين من خلال التحليل العملي في الجدول (٦) لفقرات المتغير المعتمد (تحقيق الذات) ماياتي:

جدول (٦) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لمتغير تحقيق الذات

ت	المتغير الرئيس	المتغير ثانوي	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
1	تحقيق الذات	الإثراء الذاتي لتوافقه	يستطيع الموظفون تحديد أهدافهم بدقة	0.546	مميزة
2			يتصرف الموظفون حسب فهمهم للموقف الذي يواجهونه	0.407	مميزة
3			تتوفر لدى الموظفون المرونة في التعامل مع المواقف المختلفة	0.604	مميزة
4			يعرف الموظفون جيداً ما يجب تحقيقه من أهداف	0.643	مميزة
5			يرى الموظفون الأمور بصورة موضوعية	0.498	مميزة
6			يمتلك الموظفون القدرة على اكتشاف الطريقة التي تحقق أهدافهم	0.676	مميزة
7	تقبل الذات والآخرين	تقبل الذات والآخرين	يدرك الموظفون قدراتهم العقلية والبدنية بوضوح	0.394	غير مميزة
8			يقنع الموظفون بطرائقهم الخاصة بأداء العمل الموكل لهم	0.405	مميزة
9			يشعر الموظفون بالرضا عن قابلياتهم وامكاناتهم	0.406	مميزة
10			يتقبل الموظفون النقد الموجه اليهم ويناقشونه	0.610	مميزة
11			يتعامل الموظفون فيما بينهم بمودة	0.537	مميزة
12			يتقبل الموظفون وجهات النظر المخالفة لوجهة نظرهم	0.569	مميزة
13	التعاون	التعاون	يشعر الموظفون ان آرائهم ذات قيمة عند زملائهم الآخرين	0.609	مميزة
14			يحاول الموظفون جلب الآخرين لأفكارهم	0.321	غير مميزة

ت	المتغير الرئيس	المتغير ثانوي	الفقرة	نسبة التبني	درجة التميز
15			يساعد الموظفين زملائهم الآخرين عند الحاجة	0.369	غير مميزة
16			يشعر الموظفون بأن الآخرين يريدون كسب صداقتهم	0.430	مميزة
17			يتحاور الموظفون بأفكارهم ويرون أنها تلقى استحساناً	0.463	مميزة
18			يلجأ الموظفون لإبداء النصيحة من قبل بعضهم البعض	0.422	مميزة
19	بناء المعرفة		يسعى الموظفون دائماً لاكتساب معارف وخبرات جديدة	0.494	مميزة
20			يشعر الموظفون أن خبراتهم في مجال العمل واسعة	0.552	مميزة
21			يشعر الموظفون بأن خبراتهم في العمل تتطور	0.648	مميزة
22			لدى الموظفين القدرة على النجاح في أنشطة مختلفة	0.312	غير مميزة
23			يستجيب الموظفون بدون تريث للمواقف الصعبة التي تواجههم	0.643	مميزة
24			يمتاز أداء الموظفين بدقة عالية	0.602	مميزة
25			يسعى الموظفون دائماً لتقديم أفكار جديدة	0.719	مميزة
26	الإنجاز		يهتم الموظفون بمعرفة كل ما هو جديد	0.605	مميزة
27			يسعى الموظفون لإيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل	0.647	مميزة
28			يحب الموظفون الأنشطة التي تتيح لهم فرص للتغيير والتجديد	0.451	مميزة
29			يشعر الموظفون أن الأنشطة الحرة تطلق قدراتهم	0.565	مميزة
30			يهتم الموظفون بالبحث والاطلاع على طرق جديدة لحل المشكلات	0.572	مميزة

المصدر : اعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

تبين من خلال معطيات الجدول (6) ان جميع الفقرات قد حققت تميزا في قناعات العاملين في المنظمة اذ كانت نسب التشبع مرتفعة بالمستوى الذي يحقق التميز باستثناء اربعة فقرات توزعت على الابعاد الفرعية للمتغير المعتمد وهي الفقرة (7) التي تنتمي الى البعد الفرعي تقبل الذات والآخرين والتي مفادها يدرك الموظفون قدراتهم العقلية والبدنية بوضوح، والفقرة (14, 15) من بعد التأثير في الآخرين التي اكدت ان الموظفين لا يحاولون جلب الآخرين لأفكارهم ولا يساعد الموظفين زملائهم الآخرين عند الحاجة، والفقرة (22) من بعد الخبرات المعرفية والتي اكدت ، ان الموظفين ليس لديهم القدرة على النجاح في أنشطة مختلفة.

المحور الثاني: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث :

يختص هذا المحور باختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث، اذ سيجري اختبارها بالاستناد الى مصفوفة ارتباط كندال¹ (Kendall's tau_b)

المبينة في الجدول (17) وكما يأتي

¹ . يعد معامل ارتباط كندال من ادق المعاملات اللامعلمية (Nonparametric) للكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين لاعمليين، وقد تجنبت الباحثان استعمال معامل ارتباط سبيرمان مع كونه معاملا لامعلميا الا ان النتائج التي يحققها هذا المعامل تحتاج الى تصحيح التشوهات الحاصلة في البيانات من خلال معادلة (سبيرمان- براون)، لذا فان استعمال معامل ارتباط كندال الذي يصحح التشوهات تلقائيا يفني عن اي معامل اخر.

الجدول (٧) مصفوفة ارتباط كندال لمغيرات البحث

[illegible]

****معنوي عند مستوى 0.01**

*معنوي عند مستوى 0.05

١. الفرضية الرئيسية الأولى: افادت هذه الفرضية بـ(وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التمكين التنظيمي وتحقيق الذات .وسيصار الى اختبار الفرضية على المستوى الكلي تمهيدا لاختبارها على المستوى الفرعي وكما يأتي:

بعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين التمكين التنظيمي وتحقيق الذات ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط وكما مبين في الجدول (8).

الجدول (8) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين التمكين التنظيمي وتحقيق الذات

المتغيرات	تحقيق الذات	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
التمكين التنظيمي		0.561**	0.000	قبول

** معنوي عند مستوى 0.01

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي .

يلاحظ من معطيات الجدول (8) قبول الفرضية، إذ حقق المتغيران علاقة ارتباط قوية بحدود ثقة كانت (100%) . وبعد اختبار الفرضية الرئيسية سيجري اختبار الفرضيات الفرعية والثانوية وكما يأتي:

١-١ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين مشاركة المعلومات وتحقيق الذات. وقد تفرعت عنها الفرضيات الثانوية الآتية:

١-١-١ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الثقة وتحقيق الذات.

١-١-٢ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تعزيز المسؤولية وتحقيق الذات.

١-١-٣ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين نظم الاتصالات وتحقيق الذات.

الجدول (٩) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين ابعاد مشاركة المعلومات وتحقيق الذات

المتغيرات	تحقيق الذات	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
الثقة		0.278**	0.000	قبول
تعزيز المسؤولية		0.400**	0.000	قبول
نظم الاتصالات		0.420**	0.000	قبول

** معنوي عند مستوى 0.01

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي .

يتبين من الجدول (٩) ان جميع الفرضيات الفرعية الثلاثة مقبولة , اذ كانت قيم معامل الارتباط لها ذات دلالة معنوية بحدود ثقة (100%) وقد تقدم بعد نظم الاتصالات بقوة علاقتها مع تحقيق الذات يليها بعد تعزيز المسؤولية.

٢-١ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية وتحقيق الذات. وقد تفرعت عنها الفرضيات الثانوية الآتية:

١-٢-١ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين وضوح الرؤيا وتحقيق الذات.

٢-٢-١ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تحديد الاطر الارشادية وتحقيق الذات.

٣-٢-١ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين نظام الرقابة وتحقيق الذات.

الجدول (10) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين ابعاد الحرية والاستقلالية وتحقيق الذات

المتغيرات	تحقيق الذات	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
وضوح الرؤية		0.542**	0.000	قبول
تحديد الاطر الارشادية		0.421**	0.000	قبول
نظام الرقابة		0.308**	0.000	قبول

**معنوي عند مستوى 0.01

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي .

يتبين من الجدول (١٠) ان جميع الفرضيات الفرعية الثلاثة كانت ذات دلالة معنوية بحدود ثقة (100%)

وقد تقدم بعد وضوح الرؤية بقوة علاقتها مع تحقيق الذات يليه بعد تحديد الاطر الارشادية، ما يعني ادراك الافراد العاملين للاهداف واجراءات العمل لانها واضحة ومفهومة، لذا تقبل الفرضيات الثلاثة.

٣-١ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين فرق العمل المدارة ذاتيا وتحقيق الذات. وقد تفرعت عنها الفرضيات الثانوية الآتية:

١-٣-١ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استعداد الافراد للعب دور وتحقيق الذات.

٢-٣-١ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ثقافة المنظمة وتحقيق الذات.

٣-٣-١ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين خبرة العاملين وتحقيق الذات.

الجدول (١١) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين ابعاد فرق العمل المدارة ذاتيا وتحقيق الذات

المتغيرات	تحقيق الذات	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
استعداد الافراد للعب الدور		0.499**	0.000	قبول
ثقافة المنظمة		0.430**	0.000	قبول
خبرة العاملين		0.428**	0.000	قبول

** معنوي عند مستوى 0.01

المصدر : اعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي .

يتبين من الجدول (١١) ان جميع الفرضيات الفرعية الثلاثة كانت ذات دلالة معنوية بحدود ثقة (100%) وقد تقدم بعد استعداد الافراد للعب الدور بقوة علاقتها مع تحقيق الذات يليه بعد ثقافة المنظمة. لذا تقبل الفرضيات الثلاثة. وبناءا على ما تقدم يتضح صحة الفرضية الرئيسية الثانية، لذلك تقبل هذه الفرضية.

المحور الثالث/ اختبار فرضيات التأثير

افترض الباحث وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين التنظيمي على تحقيق الذات، واستنادا الى هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية للعلاقة بين التمكين التنظيمي (X) متغير البحث المستقل الذي يؤثر مباشرة في تحقيق الذات (Y) متغير البحث المعتمد وسوف يجري اختبار هذه الفرضية وكما يأتي:

$$Y = a + BX$$

اذ ان (a) تمثل مقدارا ثابتا، اما تقديرات معادلة الانحدار البسيط فقد كانت:

$$\text{تحقيق الذات} = (1.065) + (0.765) \text{ التمكين التنظيمي}$$

ان نموذج الانحدار يشير الى ان مستوى معنوية هو (0.000) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار وان هذه التقديرات تشير الى ان تحقيق الذات (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للتمكين التنظيمي (X) ، لقد بلغت معنوية متغير التمكين التنظيمي على وفق معامل $(t_x=13.973)$ وكما مبين في نموذج الانحدار وجدول المعاملات:

الجدول (١٢) جدول تحليل التباين ANOVA للعلاقة بين التمكين التنظيمي وتحقيق الذات

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F معامل	مستوى المعنوية
الانحدار	21.783	1	21.783	195.247	0.000
البواقي	15.396	138	0.112		
الكل	37.180	139			

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

الجدول (١٣) معاملات الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t معامل	مستوى المعنوية
	بيتا	الخطا المعياري	بيتا		
الثابت	1.065	0.184		5.804	0.000
الثقة	-0.081	0.055	-0.098	-1.472	0.144
تعزيز المسؤولية	0.128	0.059	0.173	2.172	0.032
نظم الاتصالات	-0.014	0.048	-0.021	-0.283	0.777
وضوح الرؤية	0.189	0.059	0.266	3.213	0.002
تحديد الاطر الارشادية	0.036	0.041	0.063	0.877	0.382
نظم الرقابة	0.103	0.057	0.097	1.795	0.075
استعداد الافراد للعب دور	0.143	0.053	0.188	2.701	0.008
ثقافة المنظمة	-0.013	0.050	-0.020	-0.264	0.792
خبرة العاملين	0.089	0.052	0.125	1.734	0.085

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي .

من خلال هذه المعطيات يتبين ان نموذج الانحدار كاف لوصف التأثير للمتغير المستقل التمكين التنظيمي في تحقيق الذات بدرجة حرية (1,138).

ان مقدار الثابت ($a=1.065$) وهذا يعني ان هناك وجودا لتحقيق الذات مقداره (1.065) حتى وان كان التمكين التنظيمي يساوي صفراً. وهذا يعني ان عدم وجود التمكين التنظيمي لا ينفي مطلقاً وجود عالي لتحقيق الذات.

١. ان ($B_1=-0.098$) تمثل مقدار تأثير الثقة على تحقيق الذات، وهذا يعني ان زيادة مقدارها (1) في

الثقة (بوصفها الحالي) ستؤدي الى زيادة سلبية في تحقيق الذات مقدارها (-0.098) وهي زيادة لا يعول عليها لحد ما في احداث نقلة في تحقيق الذات من خلال رفع مقدرات الثقة.

٢. ان ($B_2=0.173$) تمثل مقدار تأثير تعزيز المسؤولية على تحقيق الذات، وهذا يعني ان زيادة

مقدارها (1) في تعزيز المسؤولية (بوصفها الحالي) ستؤدي الى زيادة ضعيفة في تحقيق الذات مقدارها (0.173) وهي زيادة معنوية ضعيفة قد يعول عليها لحد ما في احداث اثر في تحقيق الذات من خلال تعزيز المسؤولية.

٣. ان ($B_3=-0.021$) تمثل مقدار تأثير نظم الاتصالات على تحقيق الذات، وهذا يعني ان زيادة

مقدارها (1) في نظم الاتصالات (بوصفها الحالي) ستؤدي الى زيادة سلبية في تحقيق الذات مقدارها (-0.021) وهي زيادة لا يعول عليها في احداث تأثير في تحقيق الذات من خلال زيادة تقنيات نظم الاتصالات.

٤. ان ($B_4=0.266$) تمثل مقدار تأثير وضوح الرؤيا على تحقيق الذات، وهذا يعني ان زيادة مقدارها

(1) في وضوح الرؤيا (بوصفها الحالي) ستؤدي الى زيادة موجبة في تحقيق الذات مقدارها (0.266) وهي زيادة معنوية متوسطة يعول عليها لحد ما في احداث نقلة في تحقيق الذات من خلال رفع مقدرات وضوح الرؤيا.

٥. ان ($B_5=0.063$) تمثل مقدار تأثير الأطر الإرشادية على تحقيق الذات، وهذا يعني ان زيادة مقدارها

(1) في الأطر الإرشادية (بوصفها الحالي) ستؤدي الى زيادة موجبة في تحقيق الذات مقدارها (0.063) وهي زيادة غير معنوية لا يعول عليها في احداث نقلة في تحقيق الذات من خلال زيادة الأطر الإرشادية.

٦. ان ($B_6=0.097$) تمثل مقدار تأثير نظم الرقابة على تحقيق الذات، وهذا يعني ان زيادة مقدارها (1) في نظم الرقابة (بوصفها الحالي) ستؤدي الى زيادة موجبة في تحقيق الذات مقدارها (0.097) وهي زيادة غير معنوية لا يعول عليها في احداث نقلة في تحقيق الذات من خلال تعزيز نظم الرقابة.

٧. ان ($B_7=0.188$) تمثل مقدار تأثير استعداد الافراد للعب الدور على تحقيق الذات، وهذا يعني ان زيادة مقدارها (1) في استعداد الافراد للعب الدور (بوصفها الحالي) ستؤدي الى زيادة موجبة في تحقيق الذات مقدارها (0.188) وهي زيادة معنوية ضعيفة يعول عليها لحد ما في احداث نقلة في تحقيق الذات من خلال رفع مقدرات استعداد الافراد للعب الدور.

٨. ان ($B_8=-0.020$) تمثل مقدار تأثير ثقافة المنظمة على تحقيق الذات ، وهذا يعني ان زيادة مقدارها (1) في ثقافة المنظمة (بوصفها الحالي) ستؤدي الى زيادة سلبية في تحقيق الذات مقدارها (-0.020) وهي زيادة لا يعول عليها في احداث أثر في تحقيق الذات من خلال رفع ثقافة المنظمة.

٩. ان ($B_9=0.125$) تمثل مقدار تأثير خبرة العاملين على تحقيق الذات، وهذا يعني ان زيادة مقدارها (1) في خبرة العاملين (بوصفها الحالي) ستؤدي الى زيادة موجبة في تحقيق الذات مقدارها (0.125) وهي زيادة متوسطة يعول عليها لحد ما في احداث أثر في تحقيق الذات من خلال رفع زيادة خبرة العاملين.

ان معامل التحديد البالغ (0.586) يشير الى ان التمكين التنظيمي يفسر (0.586) من التباين الحاصل في تحقيق الذات وان المتبقي من التباين البالغ (0.414) هو ناتج من متغيرات اخرى عدا التمكين التنظيمي تسهم في تحقيق الذات لم تدخل نموذج الانحدار، وعلى اساس هذه المؤشرات ثبت صحة هذه الفرضية .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

١. يتمتع أفراد العينة المبحوثة بقدرة إدراكية عالية لمضمون التمكين التنظيمي , كما أنهم يرغبون في توفير المتطلبات الأساسية لعملية التمكين .
٢. يعاني الأفراد العاملين في الجامعة من صعوبات في الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة وعدم وجود حرية في الوصول الى المعلومات اللازمة لإنجاز أعمالهم , وهذا أيضاً ماتم ملاحظته من خلال المقابلات الشخصية التي أقامتها الباحثتان في رئاسة الجامعة المستنصرية , الواردة في ملحق (٣).
٣. ضعف اهتمام ادارة الجامعة بتعزيز الالتزام الذاتي للأفراد العاملين بسبب ضعف ثقة الادارة العليا بالأفراد العاملين .
٤. وجود سعي متواصل من قبل أفراد العينة المبحوثة لتقديم أفكار جديدة ومعرفة كل ماهو جديد لإنجاز الأعمال.
٥. يرغب الأفراد العاملون بتوفير الأنشطة التي تتيح لهم فرص التغيير والتجديد , من أجل توظيف قدراتهم ومهاراتهم في إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية .
٦. ان جميع أبعاد التمكين التنظيمي قد حققت نسبة ارتباط جيدة , وهذا ما يؤشر الترابط بين التمكين التنظيمي وتحقيق الذات بإعتباره المنطلق الاساس نحو الابداع وتحقيق الذات.
٧. ضعف العلاقة بين بعد الثقة وتحقيق الذات , ويرجع سبب ذلك الى ضعف اهتمام او عدم ادراك ادارة الجامعة للعلاقة التي تتحقق من خلال منح الثقة للأفراد العاملين , فكلما زاد شعور الافراد بالثقة الممنوحة لهم من قبل الادارة كلما أدى ذلك الى تعزيز مستويات تحقيق الذات لديهم .
٨. تشير النتائج ان هناك تفاوت وتباين في الأثر الذي تحققه أبعاد التمكين التنظيمي على تحقيق الذات .
٩. اذ حققت الأبعاد (تعزيز المسؤولية , وضوح الرؤيا , استعداد الأفراد للعب دور , خبرة العاملين) أثراً ذات دلالة معنوية على تحقيق الذات .

١٠. غياب الأثر لأبعاد (الثقة , نظم الاتصالات , تحديد الاطر الارشادية , نظم الرقابة , ثقافة المنظمة) على تحقيق الذات , فقد كانت النتائج فيما يخص هذه الابعاد أما سلبية او غير معنوية . ولكن غياب هذا الأثر لم يؤثر على مستوى النتائج الكلية للمتغير الرئيسي المستقل (التمكين التنظيمي) على تحقيق الذات .

ثانياً : التوصيات

١. التأكيد على أهمية تعزيز مفهوم التمكين التنظيمي وتطوير قدرات الافراد العاملين وتشجيعهم على التطور بشكل مستمر ..
٢. توفير المعلومات اللازمة للأفراد العاملين , وضمان اطلاع جميع الأفراد العاملين بالجامعة عليها لزرع الثقة لدى العاملين وتعزيز المسؤولية لديهم من خلال اتاحة المعلومات لجميع المستويات في الجامعة .
٣. افساح المجال بشكل أكبر للأفراد العاملين لمواجهة المشكلات وحلها وتحمل الأخطاء التي تخص عملهم دون الرجوع الى الادارة العليا لإستحصال الموافقات , ومن خلال النظر الى الأفراد العاملين بأنهم ينجزون أعمالهم بشكل صحيح بدون توجيه مستمر .
٤. اعتماد فرق العمل المدارة ذاتياً في أداء بعض الأعمال التي تتطلب ذلك , بما يتيح تعلم واكتساب الخبرات والمهارات التي لا يمكن اكتسابها فردياً او دون وجود تفاعل مع أعضاء آخرين .
٥. منح مستويات من الحرية والاستقلالية للأفراد العاملين والتخلص من مقيدات البيروقراطية في اداء العمل
٦. بناء نظام ناجح للحوافز والمكافآت بشكل يوازي مستوى الجهود المبذولة من قبل الافراد العاملين , بما يؤدي الى تحفيز الأفراد العاملين والمثابرة بالعمل والشعور بالرضا .
٧. العمل بنظام التدوير الوظيفي للأفراد العاملين لغرض اكسابهم الخبرات وتطوير مهاراتهم ليكونوا قادرين على انجاز مهام متنوعة .
٨. اقامة المزيد من الدورات والورش التدريبية سواء داخل الجامعة أو خارجها في منظمات أخرى او خارج البلد لغرض تطوير الأفراد العاملين ورفع مستوى أدائهم .
٩. تسمية عدد من الأفراد العاملين المعروفين بالكفاءة والخبرة وممن يمتلكون القدرة على التأثير في الآخرين وقضو سنوات في الخدمة للأفراد العاملين الجُدد من أجل ارشادهم وتوجيههم .

١٠. ينبغي على إدارة الجامعة التركيز على نقاط القوة المتوفرة لديها والمتمثلة بوجود كوادر من حملة الشهادات العليا وذوي الأعمار المتوسطة وفي مختلف التخصصات , اذ يجب ان تركز ادارة الجامعة على استثمار هذه الطاقات لتحقيق قيمة مضافة لها .

المصادر:

- القرآن الكريم

١. ابن منظور , (٢٠١٠) . "معجم لسان العرب", المجلد الثالث عشر , دار المعارف , بيروت .
٢. المنجد في اللغة والاعلام , (١٩٧٣), الطبعة الثالثة والعشرون, دار المشرف , بيروت .
٣. چلاب, احسان دهش, الحسيني, كمال كاظم, (٢٠١٣), "ادارة التمكين والاندماج", دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان.
٤. الدراجي, هشام صباح, ٢٠١٣, "اثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي, دراسة استطلاعية, رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.
٥. الربيعي, سهاد, (٢٠١٥), تحليل أبعاد الشخصية وتأثيرها في نتائج الاعمال المنظمات في ظل حزمة المعتقدات الذاتية, رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.
٦. الزبيدي, غني دحام, حافظ, عبد الناصر, عباس, حسين, (٢٠١٥), "ادارة السلوك التنظيمي", دار غيداء للنشر والتوزيع, عمان.
٧. الساعدي, مؤيد يوسف, (٢٠٠٦), "قياس استعداد منشآت الاعمال للعمل باستراتيجية التمكين: جهد نظري وبناء مقياس", المجلة العراقية للعلوم الادارية, المجلد ٣, العدد ١١, ٥٦, ٩٩.
٨. السعيد, عابدي أحمد, "رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية", مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية", المجلد ٤, العدد ١.
٩. سعيد, هديل كاظم, (٢٠١١), "العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في الالتزام التنظيمي", مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد ١٧, العدد ٦٣.
١٠. سلمان, سهى, (٢٠١٧), الثقافة التنظيمية وتأثيرها في العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة التعليمية, اطروحة دكتوراه, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
١١. السليمي, محمد, (٢٠١٤), "فعالية برنامج قائم على الإرشاد غير الموجه في تنمية تحقيق الذات", - رسالة ماجستير, قسم علم النفس - جامعة الملك عبد العزيز - الرياض.

١٢. عبد العزيز، عطوي، جودت، (٢٠٠٩)، "التوجيه مفاهيمه النظرية واساليبه الفنية وتطبيقاته العلمية، دار الثقافة، عمان - الاردن.
١٣. عزيز، ديلمان (٢٠١١)، "التمكين ودوره في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة السليمانية.
١٤. العميان، محمود سلمان، (٢٠١٣)، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، عمان.
١٥. المحمداوي، حسن ابراهيم، (١٩٩١)، "العلاقة بين تحقيق الذات واتجاهات المرشد التربوي نحو مهنته"، رسالة ماجستير.
١٦. الملوك، جلال سعد، ٢٠٠٢، "اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي"، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٧. منير، مصطفى اسماعيل، (٢٠١٣)، "جدلية العلاقة بين خيار التنويع وقيمة المنظمة منهجاً للتوازن الاستراتيجي في ظل تعدد مداخل التطوير، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٨. النوري، عبد السلام، (٢٠٠٥)، "اثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، رسالة ماجستير، مكتبة الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.
19. Askey, H., (2017), "The Empowerment Experience: A research of tow organizations thesis for the degree Doctor. University of Leicesters - England.
20. Blanchard, K., Joline, C., Alan, R., (1999) the 3keys to Empowerment 1st ed. Berret - Koehler Inc, San Francisco.
21. Buchanan, D., & Huszyhski, A., (2010), "Organizational Behavior" 7th ed. McGraw, Hill.
22. Daft, R., (2003), "Management", 6th ed., Thomson, south- Western.
23. Field, B., (2009), "Discovering Statistical Using SPSS", 3ed ., Sagep Publication, Ltd.
24. Glwwe p., Qiuqiong, H., Albert, p., (2011), "Cognitive skills, Non cognitive skills, and the Employment and Wage of Young Adults China.
25. Griffn, R. & Moorhoad, G, (2014), organization theory and Design, 1st ed., south - Western.

26. Hashmi, M., (2012) psychological Empowerment International Journal of Human Resource studies, Vo.2, No.2.
27. Hergenhahn, B., & Olsen, M., (2006): "An introduction to theoris of personality, New Jersey – Hall.
28. Kanooni, A., (2005), "the Employee Empowerment in IT department, Capella University.
29. Lashley, C., (2001), "Empowerment. HR strategies for service Excellence" 1stE.d. Routledge Englaterra.
30. Margolis, D., (2011), "Defining and Measuring Technical, Cognitive and Non– Cognitive skill, SDAT.
31. Martin, G., & Fellenz, M. (2010), "Organizational Behavior & management", South – Western.
32. Maslow, A., (1972), "Versune psychologic deEtre", traduit par Mesrie – Hadesque.
33. Massa, S., & Testa, S., (2011), "Knowledge domain and innovation behavior: A framework to.
34. Michael, E & Bernard, A., (2013), "the strength of self – Acceptance: theory, practice and Research, Springer.
35. Robbins, S., & Jude, T., (2014), "Essentials of organizational behavior", 12th ed., berson Education Inc, USA.
36. Singh, Y. & pandey, M., (2013), "organizational Behavior" 2nd E.d, AITBS, Delh. – India,
37. Taylor C., & Willkie, B., Baser, J., (2006), "Doing Action Research Supporting Learning professionally" Paul Chapman publishing.