

أثر خصائص الشخصية في عناصر استراتيجية التمكين-دراسة لآراء عدد من العاملين في عينة من المنظمات الصناعية بالموصل

أ.م. د. عبد الستار محمد علي العدواني أ.م. د. معن وعد الله جار الله المعاضيدي

علي عبدالفتاح محمود الشاهر
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل

الملخص

استهدف هذا البحث الوقوف على أثر خصائص شخصيات العاملين في عناصر استراتيجية التمكين، وذلك في ضوء خصائص عينة من العاملين في عدد من المنظمات بالموصل، الذين تم اختيارهم عشوائياً من العاملين في اللجان المختلفة في هذه المنظمات. ووصولاً لهذه الخصائص تم تصميم استمارة استبانة عدت لهذا الغرض، ووزعت على أفراد العينة الذين بلغ عددهم (58) فرداً. وبعد تحليل جملة البيانات المتحصلة بالإفادة من معاملات الارتباط والانحدار البسيطة والمتعددة، والذي سبقه توفير إطار نظري أعد من قبل الباحثين، بالإفادة من آراء الكتاب بخصوص مفهومي الشخصية والتمكين، وما تمخض عن وجهة نظرهم بخصوصها أيضاً، لاسيما في ظل معطيات الألفية الحاضرة، توصل الباحثين إلى جملة من النتائج، التي تم في ضوءها بلورة ما يناسبها من الاستنتاجات، لعل من أهمها: إمكانية القول بخصوص خصائص الشخصية، بوصفها ذات تأثير جوهري في عناصر استراتيجية التمكين، أو على نحو أكثر تعميماً بوصفها ذات تأثير جوهري في مجمل السلوك التنظيمي، وذلك على النحو الذي ذهب إلى التأكيد عليه الكتاب في الأطر النظرية للسلوك التنظيمي منذ العشرينات من القرن الماضي. وفي ضوء جملة الاستنتاجات المشار إليها، قدم الباحثين مقترحاتهم، التي أكدت على أهمية إيلاء موضوع خصائص شخصيات العاملين الاهتمام المناسب من قبل المديرين، وذلك على نحو يفترض ألا تقف حدوده عند فاعلية تطبيقات استراتيجية التمكين فقط فحسب، بل تمتد لتصل إلى تعزيز الفاعلية التنظيمية على نحو عام أيضاً.

Abstract

The study aims to know the effect of Worker's personalities in elements of empowerment strategy, and through features of sample of workers at a number of organizations in Mosul, who have been selected randomly from the workers who are working at various committees within these organization.

To know these features we designs this purpose, and it has been distributed to the 58 sample members. a questioner

After analyzing this yielded set data on of data basis of correlation equations and simple multipliers regression, which has been preceded with theoretical framework by the research hers, by utilization authors' opinions concerning of personality and empowerment concepts, and what resulted from their view points regarding it, especially under the present century information, the researchers reached to some outcomes, by which suitable conclusions have been crystallized in, which were the most important: the ability to say about

personality properties, as they have an essential effect in activity of empowerment strategy, or even in a widespread as it has a basic effect in the regulatory behavior entirely, as the authors emphasized with in the theoretical framework of regulatory behavior since 1920s of last century.

In the light of some conclusions, the researchers present their proposals that stressed on the importance of workers personalities to be cared by the managers, similar to enhance rather than application activity of empowerment strategy only, but it expands to reach the enhancement of regulatory activity as general.

المقدمة

توصل الفكر التنظيمي من خلال إسهامات المفكرين في مجال السلوك التنظيمي ، الذين بنوا افتراضاتهم على المعطيات التي كانت سائدة عن الإنسان، وعن البيئة في النصف الأول من القرن الماضي، وتحديداً منذ شيوع أفكار حركة العلاقات الإنسانية في العشرينات من ذلك القرن إلى جملة من الحقائق، لعل من أهمها التأكيد على خصائص الشخصية، بوصفها أحد أهم العوامل المحددة لسلوك العاملين، ومن خلاله جملة (السلوك التنظيمي) بعامة، فضلاً عن التأكيد قبل ذلك على العوامل الوراثية والبيئية المختلفة، بوصفها من العوامل الجوهرية في بلورة خصائص الشخصيات بغض النظر عن طبيعتها.

إن البيئة تغيرت وازدادت تعقيداً لأسباب مختلفة كضغوط العولمة والمنافسة والتطورات في المجالات المختلفة، كما أن الإنسان بقيمه وهمومه ومشكلاته تغير أيضاً، إذ لم يعد يشبه ذاك الإنسان، الذي عاش في تلك الحقبة الزمنية من القرن الماضي، مما يستدعي ضرورة إعادة النظر بتلك الحقائق عن طريق اختبارها للوقوف على مدى فاعليتها في توفير الفهم المناسب للشخصية السائدة في الألفية الحاضرة.

لقد ظنّ الباحثين ذلك، فعمدوا إلى اعتماد خصائص شخصيات العاملين في عدد من المنظمات في مدينة الموصل بوصفها متغيراً مستقلاً، ذو تأثير في السلوك التنظيمي بحدود فرق التمكين كمجال له بوصفه متغيراً معتمداً، كخطوة ربما لا تقف منافعها عند مجرد التحقق من تلك الافتراضات فقط، بل تمتد لتصل إلى مقترحاتهم، التي ربما تسهم في توفير الأجواء لأفضل نواحي الاستثمار لطاقت وقدرات العاملين في هذه المنظمات تعزيزاً للفاعلية التنظيمية أيضاً، وذلك في هذا البحث، الذي جاء في أربعة محاور على النحو الآتي :

الأول : اخص بمنهجية البحث (مشكلته، أهميته وأهدافه، فرضياته، حدوده الزمانية والمكانية، ومجتمعه وعينته وتقائمه).

الثاني: ضم الإطار النظري، الذي وفر تأصيلاً مناسباً لمفهومي الشخصية واستراتيجية التمكين بجوانبهما المختلفة، بالإفادة من آراء الكتاب بخصوصهما من جهة وما تمخض عن آراء الباحثين، الذين سعوا نحو مناقشتها في ظل معطيات الألفية الحاضرة من جهة أخرى.

الثالث : اشتمل على إطار البحث الميداني، بدءاً من وصف عينته وانتهاء بكل ما يمكن أن يقال بخصوص قبول فرضياته أو رفضها .

الرابع: ضم استنتاجات البحث وما اعتقده الباحثين مقترحات مناسبة لها.

المحور الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تمهيداً للمعالجة البحثية لما ورد في مقدمة البحث، سعى الباحثين نحو إعادة صياغتها كمشكلة له من خلال التساؤلات الآتية:

1. هل يدرك المديرون في المنظمات المبحوثة ماهية الشخصية وخصائصها، والعوامل المؤثرة في بلورتها قدر تعلقها بهم وبالعاملين معهم؟
2. هل يدرك المديرون ماهية استراتيجية التمكين، والعوامل المؤثرة في نجاح تطبيقاتها أيضاً؟
3. هل يوجد ثمة أي ارتباط بين خصائص شخصيات العاملين بوصفها متغيراً مستقلاً، وعناصر استراتيجية التمكين وسبل تطبيقها، بوصفها متغيراً معتمداً.
4. هل يوجد ثمة أي أثر لخصائص شخصيات العاملين بوصفها متغيراً مستقلاً في عناصر استراتيجية التمكين وسبل تطبيقها بوصفها متغيراً معتمداً أيضاً.

ثانياً: أهمية البحث وأهدافه

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية أهدافه، المتمثلة بالسعي نحو إجابة التساؤلات المثارة في مشكلته بخصوص متغيريه (خصائص شخصيات العاملين وعناصر استراتيجية التمكين).
وأن هذه التساؤلات تراوحت بين التساؤلات النظرية، والتساؤلات الميدانية، لذا يمكن القول إن أهميته ستحدد كذلك على النحو الآتي:

الأهمية النظرية: وتتجلى بما ستفصح عنه إجابات تساؤلات مشكلته النظرية، بوصفها ستوفر إطاراً نظرياً يؤسس لمفهومى الشخصية، والتمكين وكل ما يتعلق بهما في ضوء معطيات الألفية الحاضرة، على نحو قد يسد بعض أو كل حاجة المهتمين بخصوصهما.
الأهمية الميدانية: وتتجسد باختبار علاقتي الارتباط والأثر، القائمتين بين خصائص الشخصية، وبين ما يخص استراتيجية التمكين للوقوف على مدى معنوياتهما وقوتهما، وذلك بما قد يلفت انتباه المديرين نحو شخصيات العاملين معهم، للعمل على توظيفها على نحو لا تقف منافعه عند حدود تعزيز فاعلية تطبيقات استراتيجية التمكين في منظماتهم فقط، بل تمتد لتشمل الاستثمار الأمثل لها في كافة المجالات المنظمية الأخرى، فضلاً عن ذلك ربما تعزز نتائج التحليل الميداني الأهمية النظرية للبحث، وذلك لدى المهتمين المشار إليهم أيضاً.

ثالثاً: فرضيات البحث

توفيراً للإجابات على تساؤلات مشكلة البحث، تم تحديد عن فرضياته على النحو الآتي:

- (1) توجد علاقة ارتباط معنوية بين خصائص الشخصية بوصفها متغيراً مستقلاً وبين عناصر استراتيجية التمكين بوصفها متغيراً معتمداً.
- (2) توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص الشخصية بوصفها متغيراً مستقلاً في عناصر استراتيجية التمكين بوصفها متغيراً معتمداً.

رابعاً: حدود البحث الزمانية والمكانية

عدت المدة من 9/1/2008 لغاية 3/25/2009 بوصفها حدود البحث الزمانية، فيما عدت المنظمات (معمل الأدوية في الموصل، معمل الغزل والنسيج، الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي، معمل سمنت حمام العليل) بوصفها حدوده المكانية.

أما فيما يخص عينته، فقد تم اختيارها على نحو عشوائي من فئة العاملين في اللجان (♥) المختلفة في المنظمات المبحوثة، بما يمثل ثلث العدد الكلي للعاملين في هذه اللجان.

وأما عدد أفرادها فبلغ (58) فرداً، وتم تحديده اعتماداً على عدد استمارات الاستبانة الراجعة من المنظمات المبحوثة، والذي توزع فيها على النحو الذي يعرض تفاصيله الجدول (1).

الجدول (1) عدد استمارات الاستبانة الموزعة والراجعة

ت	المنظمة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الراجعة	نسبة التمثيل في العينة (%)
1	معمل الأدوية في الموصل	15	15	100
2	معمل الغزل والنسيج	15	14	93
3	الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي	15	15	100
4	معمل سمنت حمام العليل	15	14	93
	المجموع	60	58	97

المصدر: من إعداد الباحثين.

خامساً: منهج البحث ومجتمعه وعينته وتقاناته

اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثهم، لاعتقادهم بملائمته في بلوغ الأهداف المرجوة من بحثهم، كما اعتمدوا على تقانات هذا المنهج في تحصيل مستلزماتهم من البيانات، والتي تم تحصيلها بالإفادة من استمارة استبانة، أعدت من قبلهم على وفق السياقات العلمية في إعداد استمارات الاستبانة، ووقعت في ثلاثة محاور، اختص الأول منها بالمشورات، التي تفيد في وصف عينة البحث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، عدد اللجان التي عمل فيها، الدورات التدريبية)، وضم الثاني المشورات التي تقيس متغير خصائص الشخصية وعددها (15) مؤشراً، أما المحور الثالث فضم المشورات التي تقيس متغير عناصر استراتيجية التمكين، وعددها (10) مؤشراً أيضاً.

أما فيما يخص تقانات التحليل الإحصائي، فتم الاعتماد على التقانات الميسرة في البرنامج الجاهز (SPSS) لحساب (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط والانحدار البسيطة والمتعددة) وقد أفادتهم في انجاز إطار بحثهم الميداني كما سيتبين لاحقاً.

(♥) مما تجدر الإشارة إليه، أن الباحثين افترضوا إجرائياً اللجان المختلفة في المنظمات المبحوثة بوصفها، فرق تمكين، لتعذر إيجاد منظمات في مدينة الموصل تعتمد هذه الإستراتيجية على النحو الذي تشير إليه الأطر النظرية، التي سيتم الوقوف على تفاصيلها لاحقاً، وذلك بحسب الزيارات الاستطلاعية، التي تمت للعديد من المنظمات في هذه المدينة.

المحور الثاني

الإطار النظري

أولاً: الشخصية Personality

(1) المفهوم والأهمية

يعدّ الاهتمام بموضوع الشخصية من قبل المفكرين في نظرية المنظمة وعلم الإدارة امتداداً للاهتمام التي حظيت به، ومازالت من قبل المفكرين في علوم الإنسان (Anthropology) (*) والاجتماع، وعلم النفس بنوعيه الاجتماعي والصناعي.

وتعزى الأسباب التي دفعت باتجاه هذا الاهتمام، لما للشخصية من أثر ثبتت معالمه على مدى السنين في القرن الماضي، وسيحاول هذا البحث كما سبقت الإشارة التحقق منه في ظل معطيات الألفية التي نعيشها، وذلك بعد توفير إطار نظري مناسب لهذه الشخصية بدءاً من مفهومها، الذي يمكن القول بوجود العديد من وجهات النظر بخصوصه، لكنها وعلى الرغم من تعددها تشترك فيما بينها بالعديد مما يمكن تسميته بالقواسم المشتركة على النحو الآتي:

أ. لا تخرج الشخصية عن كونها جملة من الخصائص، التي تميز الأفراد بعضهم عن بعض، ولعل من الكتاب، ممن أكد على ذلك (داغر وصالح، 2000: 240) و(حمود، 2002، 71) الذي عدّها مجموعة الخصائص، التي يميز بها الفرد عن أقرانه، والتي يتم في ضوئها تحديد مدى استعداده للتفاعل وممارسة السلوك إزاء المواقف التي يواجهها بغض النظر عن اختلافها.

ب. تعدّ الشخصية من نتاج تفاعل جملة من العوامل الوراثية والبيئية، وقد أكد على ذلك الكتاب ومنهم (حريم، 1997: 48-49) الذي عدّها تنظيمًا متكاملًا من الصفات والمميزات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، التي تبدو في العلاقات الاجتماعية للفرد، على نحو تميزه عن غيره من الأفراد.

ت. تتميز الشخصية بوصفها جملة من الخصائص بما يسمى الثبات النسبي، ولعل من الكتاب ممن أكد على هذا الثبات (Kreitner & Kinicki, 1992: 92) و (القيوتي، 1993: 60) الذي عدّها وحدة متناسقة من الصفات والخصائص الأساسية للإنسان، والتي تعمل في مختلف شؤون حياته بحالة من الثبات النسبي، على نحو يمكن التنبؤ من خلاله بما سينتهجه الإنسان في المواقف المماثلة.

ويمكن للباحثين اعتماداً على ذلك، النظر إلى الشخصية إجرائياً، بوصفها جملة الخصائص المتبلورة لدى الفرد بفعل مختلف العوامل الوراثية والبيئية، والتي لاتقف حدود منافع تشخيصها عند مجرد كيفية تمييز الأفراد بعضهم عن بعض فقط، بل تمتد بفعل ما تتميز به من الثبات النسبي إلى توفير الأجواء للتنبؤ بأنواع السلوك، التي سينتهجها ذلك الفرد في المواقف المماثلة أيضاً.

انطلاقاً من ذلك تبدو أهمية معرفة شخصيات الأفراد العاملين في المنظمات، بوصفها المدخل الذي يتيح للإدارات إمكانية بناء التنبؤات الخاصة بمختلف قراراتهم، لاسيما في الجانب المتعلق بسلوك العاملين، الذين سيقومون على تنفيذ هذه القرارات في حال إقرارها، ومنها القرارات الخاصة بتكليف الأفراد بمختلف اللجان، أو ما يسمى فرق العمل المنظمة، ذات الأهمية في تطبيقات استراتيجيات التمكين.

(*) علم الانسنة (Anthropology): علم يبحث في أصل الجنس البشري وتطوره وأعرافه وعاداته ومعتقداته (القيوتي، 2000، 245).

(2) نظريات الشخصية وأنواعها

ذهبت الأطر النظرية في نظرية المنظمة إلى التأكيد على توافر نوعين من النظريات في مجال الشخصية على النحو الآتي:

الأول: نظريات تكوين (بلورة) الشخصية

تتجلى أهم هذه النظريات فيما يسمى بنظرية الممرات أو الأزمات، التي تفترض الشخصية (أي شخصية) إنما تنبني أو تتبلور في إطار سلسلة من المراحل، وقد حددها (Sheehy, 1976:13) بخمسة مراحل هي الانفصال والمراهقة والواقعية والاختيار الفاصل والاستسلام.

أما من وجهة نظر الباحثين، فيرون بإمكانية تصورهما في أربعة مراحل على النحو الآتي: (*)

1. مرحلة البناء: وتمتد من لحظة ولادة الفرد، أو على نحو أكثر دقة من بلورته كجنين في رحم والدته (**). ولحين بلوغه سن الثانية والعشرين من عمره، وفيها تتحدد الملامح الرئيسة لشخصيته في ضوء نوعين رئيسيين من العوامل على النحو الذي يعرض تفاصيلها الشكل (1).

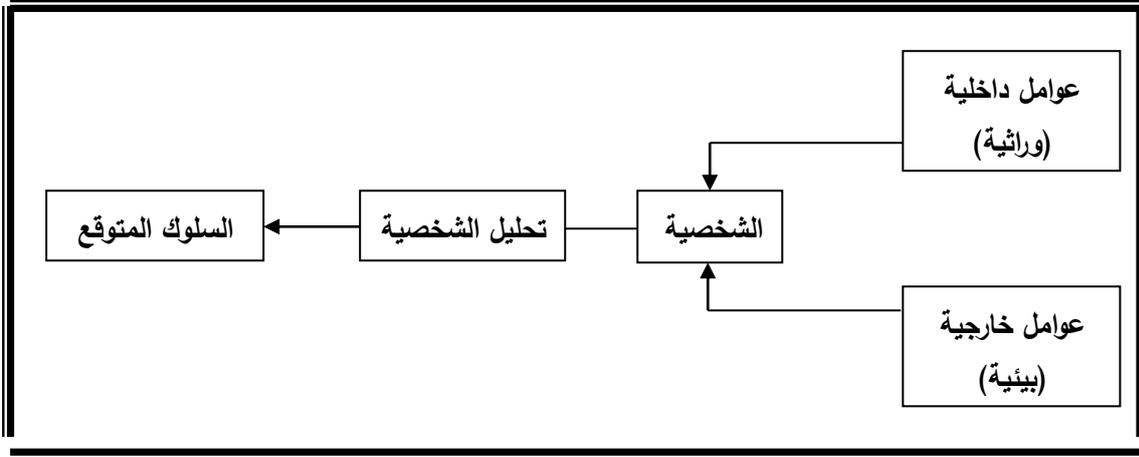
2. مرحلة التغيير: تبدأ هذه المرحلة من سن الثالثة والعشرين للفرد، ولغاية منتصف عقد

الثلاثينات من عمره، وفي غضونهما تبدو شخصية الفرد وقد تأثرت بجملة من العوامل، التي لم تكن مألوفة سابقاً، لعل منها:

أ. الدخول إلى عالم الأعمال، وذلك بعد انقضاء مدة الدراسة في مراحلها المختلفة.

ب. تحديد نمط عمل هذا الفرد أو طبيعته في ضوء المؤهل العلمي والاختصاص، التي بات يتسم بهما.

ت. الانتقال إلى مرحلة تأسيس العائلة كزوج أو رب أسرة.



الشكل (1) الشخصية والعوامل المؤثرة في بلورتها

المصدر: من تصور الباحثين.

(*) مما تجدر الإشارة إليه مفاده: لا يعدّ التأكيد على بناء الشخصية على هذا النحو، بوصفه لا يحتمل الاستثناءات، إذ ربما يتوافر أفراد على نحو لا تمر شخصياتهم بهذه المراحل، لاسيما نهايات كل مرحلة والعوامل المؤثرة فيها أيضاً.

(**) يعزى التأكيد على الفرد بوصفه جنيناً لما مفاده: أن العوامل الوراثية إنما تنتزع لدى الفرد، في هذه المرحلة من دورة حياته، ثم تظهر شيئاً فشيئاً لاحقاً كلما تقدم في العمر.

3. مرحلة التطوير: وتمتد هذه المرحلة من نهاية المرحلة السابقة لغاية منتصف الأربعينيات من العمر، وفيها يحاول الفرد تعزيز مكانة شخصيته، من خلال السعي نحو الاستقلال في السكن عن طريق تملكه، والحرص على تحسين مدخولاته، وما يخص إنجاب الأولاد وتربيتهم، ونحو ذلك من الشؤون الأخرى ذات الأهمية في تكامل بنى شخصيته.

4. مرحلة الاستقرار: تبدأ معالم هذه المرحلة في منتصف عقد الأربعينات من العمر، وفيها يمكن تصنيف شخصيات الأفراد في صنفين هما:

أ. الشخصية المستقرة: وتبدو خاصة بالأفراد، ممن تمكنوا من تحقيق معظم أهدافهم المشار إليها في المرحلة السابقة.

ب. الشخصية غير المستقرة: وتبدو خاصة بالأفراد، ممن لم يتمكنوا من تحقيق بعض أو جميع تلك الأهداف، لذا ربما يعمد هؤلاء الأفراد إلى تغيير أنماط حياتهم أو أعمالهم على نحو ينعكس في شخصياتهم.

الثاني: نظريات تفسير الشخصية.

تندرج تحت هذا المسمى نظريتان هما:

1. نظرية الأنماط: تفترض هذه النظرية إمكانية تفسير شخصيات الأفراد اعتماداً على سلوكهم، لاسيما السلوك المتعلق باختيارهم لنوع العمل، الذي سيزاولونه، بمعنى آخر تفترض هذه النظرية توافر علاقة بين خصائص شخصيات الأفراد وبين خصائص الأعمال التي يميلون نحو تفضيلها. ومن ثم يمكن من خلال معرفة خصائص الأعمال أو نمطها الحكم أو تفسير شخصيات من يزاولونها، ولعل من الكتاب ممن اهتم بهذه النظرية، أو ركز عليها (Robbins, 1998: 66)، الذي حدد في ضوئها ستة أنواع من الشخصية هي الواقعية والتحقيقية والاجتماعية والتقليدية والفنية والمغامرة، في حين يرى الباحثين لأسباب تتعلق بتشابه خصائص بعض هذه الشخصيات بإمكانية اختزالها في ثلاثة أنواع على النحو الآتي:

أ. الشخصية الواقعية: ويغلب على أصحابها التأني في اختيار أعمالهم، وذلك في إطار الموازنة بين مؤهلاتهم وخصائص هذه الأعمال، لذا فهي نوع من الشخصية على نحو يميل باتجاه الأعمال المتكررة، والتي اتضحت خصائصها نتيجة للتكرار، ومن ثم يمكن الحكم على شخصيات هذا النوع من الأفراد من خلال مستوى تفضيلهم لهذا النوع من الأعمال عن غيره.

ب. الشخصية الواقعية الاجتماعية: يتصف هذا النوع من الشخصية فضلا عن شرط الموازنة المشار إليها في الشخصية السابقة، بالميل نحو الاندماج في الجماعات والتعاون معها كأحد الشروط المهمة الأخرى للأعمال، التي سيقبلون عليها، ومن ثم قد يدفع توافر هذا الشرط في أحد الأعمال قبولهم له، على الرغم من عدم اتضاح بعض خصائصه، لذا فهي نوع من الشخصية على نحو يناسب الأعمال شبه المتكررة، والتي يعد شبه التكرار فيها مدخل لتفسير شخصيات من يقبلون على تنفيذها.

ت. الشخصية الطموحة: يغلب على هذا النوع من الشخصية الميل نحو السلوك غير المألوف، مما يجعل الحاجة ماسة إليهم للعمل في إطار عدم التأكد، لكن ما يؤخذ على هذا النوع من الشخصية الحاجة الماسة للمتابعة على نحو يفوق النوعين السابقين، وذلك خشية تحول طموحاتهم إلى مغامرات على نحو

لا يأخذ بالحسبان الموازنة التي سبقت الإشارة إليها أيضاً، مما قد يؤدي إلى خسائر مهمة ما لم يصير إلى توجيهها التوجيه المناسب.

2. نظرية السمات: تذهب هذه النظرية، كما يرى (عبد الباقي، 2001: 76-77) و (Hall, et. al., 1980: 29-78) إلى التأكيد على سمات الأفراد حصراً، في تفسير شخصياتهم.

وأذ أن من أهم سمات الأفراد، لاسيما في هذا الظرف، الذي يشهد تنامي الاهتمام بالمعرفة هي نوع المعرفة التي يحملها الأفراد، لذا يحاول الباحثين فيما يأتي تفسير الشخصيات وتحديدتها اعتماداً على مفاهيم المعرفة على النحو الآتي:

أ. الشخصية الضمنية، التي يغلب على صاحبها الغموض، للصعوبة التي يواجهها في التعبير عن معرفته أو نقلها للآخرين، لذا فهي شخصية على نحو ربما يبدو مستقلاً في رأيه، وانعزالياً في تعامله مع الآخرين.
ب. الشخصية الظاهرية، وهي النوع المعاكس في خصائصه للشخصية السابقة، بمعنى أنها شخصية مفهومة على أن يسهل التعامل معها، لما تتصف به من إمكانيات التعبير عن معرفتها أو نقلها واستقبالها، لذا تبدو على الأغلب شخصية اجتماعية على نحو يمتلك القدرة على التفاعل مع الآخرين.
ت. الشخصية الضمنية-الظاهرية، وتبدو هذه الشخصية موقفيه على الأغلب، على نحو يوفر لصاحبها إمكانية العمل في الأجواء المختلفة كمروّس في حالة وقائد في الحالة الأخرى.

وبعامة.... يميل الباحثين إلى تبني نظرية السمات في إطار عدد من الخصائص لعل من أهمها(*):

1. التأهيل العلمي: بوصفه من خصائص الشخصية التي تعبر عن مستوى المعرفة المكتسبة التي حصل عليها الفرد بوسائل مختلفة بدءاً من التعليم الأكاديمي بمراحله المختلفة، مروراً بالدورات التدريبية في مجال الاختصاص، وانتهاءً بالتدريب أثناء العمل، والتي ينبغي الوقوف عليها، لأهميتها في تمكين الإدارات من توزيع العاملين على فرق العمل المختلفة على النحو المناسب لمؤهلاتهم.
2. تقدير الذات: بوصفها من الخصائص، التي تعبر عن مدى ثقة الفرد بالمعرفة التي يحملها، بوصفها قادرة على تلبية متطلبات الأعمال التي يزج فيها بما يؤكد أو يفصح عن شخصيته.

ولأهميتها بوصفها خاصية من خصائص الشخصية، يذهب بعض الكتاب ومنهم (Hellriegel

& Others, 1989, 43) إلى تمييز نوعين من الأفراد اعتماداً عليها هما:

الأول: الأفراد ذوي التقدير الواطئ للذات، الذين غالباً ما يخشون الفشل، لذا يعمدون إلى اختيار أعمال على نحو أقل من قدراتهم.

الثاني: الأفراد ذوي التقدير العالي لذاتهم، وهو نوع من الشخصية يسعى نحو الإقبال على العمل حتى وإن كان على نحو أعلى من قدراته، لذا يمكن عدّه بوصفه الأقدر على الإبداع مقارنة بالأفراد من النوع السابق.

3. القدرة على تحمل المسؤولية: ترتبط هذه الخاصية بالخاصية السابقة، وبموجبها يمكن تقسيم الأفراد إلى صنفين:

(*) تعزى الأسباب التي دفعت إلى تبني هذه النظرية لما مفاده:

- (1) كونها تتعامل مع خصائص الشخصية على نحو مباشر، وليس مع انعكاساتها في السلوك مثل نظرية الأنماط.
- (2) كونها يمكن أن تشتمل على معظم إن لم نقل جميع ما تذهب إلى التأكيد عليه نظرية الأنماط المذكورة أيضاً.

الأول: يوعز نواحي الفشل التي يصادفها إلى عوامل خارجية كالقدر، وليس إلى معرفته والقدرة على توظيفها، على النحو الذي يلبي متطلبات المسؤولية التي يتحملها.

الثاني: يعتقد أن نجاحه أو فشله، إنما يعدّ من نتاج توظيف معرفته في المجالات التي يكلف بالعمل فيها، ومن ثم فمثله المعول عليهم كما يظن الباحثين في ضمهم إلى فرق العمل ضماناً لنجاحها، إذ إن قدرتهم على تحمل المسؤولية ربما تلزمهم بالسعي نحو أفضل الأداء لإحساسهم بالمسؤولية تجاه عمل الفريق المنضوين في إطاره.

4. الانطواء والانفتاح: بوصفهما من الخصائص التي تعكس نوع المعرفة التي تحكم شخصية الفرد، فالشخصية الضمنية كما سبقت الإشارة غالباً ما تكون أو تبدو انطوائية، بعكس الشخصية الظاهرة التي يغلب عليها الانفتاح، مما يعكس أهميتها، لاسيما في مجال زجها في فرق العمل المختلفة.

5. التسلطية والجزئية: يقترب مفهوم التسلطية *Authoritarianism* كما يرى (داغر وصالح، 2000: 252) و(Schermerhorn, et. al., 1997: 53) كثيراً من مفهوم الجزئية، ويرتبط أحدهما بالآخر بوصفهما يشيران إلى مدى تمسك الأفراد بالمعرفة التي يؤمنون بها، فكلما كانت المعرفة التي يحملها الفرد ضمنية، كلما عدت وسيلة لفرض الآراء على الآخرين، مما قد يؤدي إلى الصراعات لاسيما في إطار العمل بين الجماعات كفرق العمل، وبالعكس كلما كانت معرفة الأفراد ظاهرة، عدت وسيلة أفضل للتفاعل مع الآخرين، على نحو ربما يقودهم نحو الانصهار الإيجابي في إطار الجماعات.

وتأكيداً لذلك توصلت إحدى الدراسات التي اعتنت بالمعرفة وعلاقتها بالأنماط القيادية على سبيل المثال إلى وجود علاقة للأنماط المعرفية بالأنماط القيادية لاسيما النمط المعرفي الضمني الذي ثبت تأثيره بوصفه عامل يقود إلى تبني النمط القيادي الأوتوقراطي^(*).

(3) مسوغات دراسة الشخصية في الألفية الثالثة ومحدداتها

يمكن أن تعزى أهم مسوغات دراسة الشخصية في هذا الظرف: لما مفاده أن مجمل الافتراضات التي تبلورت في إطارها مفاهيم الشخصية، كانت تعتمد على العوامل البيئية والوراثية السائدة في النصف الأول من القرن الماضي على الأغلب، وكما سبقت الإشارة في مقدمة البحث، إن البيئة تغيرت وازدادت تعقيداً، وكذلك الإنسان، إنه تغير لاسيما معرفته بعامة وقيمه وميوله وهمومه ومشكلاته، فلم يعد ذاك الإنسان، الذي بنيت عليه تلك الافتراضات، مما يحتم دراستها من جديد، للوقوف على مدى فاعليتها في مواجهة التغييرات الحاصلة في حياة الإنسان من جهة، وبيئته من جهة أخرى.

أما فيما يخص محددات الشخصية، فيمكن حصرها في العوامل الوراثية والبيئية، التي سبقت الإشارة إلى أهميتها في مجال تكوينها على النحو الآتي:

1. العوامل الوراثية: يشير (Vecchio, 1991: 80) تأكيداً على العوامل الوراثية، بوصفها من محددات الشخصية إلى تجربة التوائم المتماثلة، فقد أخذ عدد من هؤلاء التوائم، وجرى فصلهم وتوزيعهم على عوائل مختلفة في واقعها الاقتصادي والاجتماعي والأماكن التي تعيش فيها، ومع ذلك لوحظ احتفاظ كل توائم بسمات شخصية مشابهة لقربنه، على الرغم من كونها بعيدين عن بعضها.

(*) لمزيد من التفاصيل أنظر: عاشور، احمد ساقى، (2009)، الأنماط المعرفية للمديرين وعلاقتها بأنماطهم القيادية، دراسة لأراء عدد من المديرين في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

2. العوامل البيئية: بدءاً من العائلة، ومروراً بالتعليم بثتى مراحلها ثم المجتمع بتعقيدهاته كافة، وانتهاءً بالمواقف التي يصادفها الأفراد، بوصفهما من العوامل المهمة في بلورة شخصيات الأفراد أيضاً.

ثانياً: إستراتيجية التمكين Empowerment Strategy

(1) المفهوم والأهمية والأهداف(*)

يعود الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى الفعل (مكَّن) ومصدره تمكيناً فيقال: (مكنه) الله من الشيء (تمكيناً) واستمكن الرجل من الشيء بمعنى (تمكن) منه. وفلان لا (يمكنه) النهوض أي لا يقدر عليه (الرازي، 1981: 630).

أما مفهومها الإجرائي، فيمكن تمييز اتجاهين فكريين بخصوصه على النحو الآتي:

الأول: يشير إلى التمكين بوصفه الإطار الذي يؤكد على أداء الأعمال على نحو متميز، وتقع ضمن هذا الاتجاه آراء (حمود واللوزي، 2008: 256) و (جواد وحسين، 2007: 10) اللذين حددا للإدارات دورين في مجال التمكين أولهما يتعلق بسعي الإدارات نحو توفير أفراد يؤدون الأعمال على نحو متميز ، وثانيهما يتعلق بمسؤولية هذه الإدارات في توفير الأجواء التي تسهل لأولئك الأفراد مهام النهوض بمسؤولياتهم على نحو يساهم في زيادة فاعلية الأداء المنظمي، ولعل ممن ساروا على هذا النهج أو أكدوا على هذه الأجواء (Mcshane & Glinow, 2000: 116) و (Wright & Noe, 1996: 372) أيضاً، واللذين أشاروا إلى التمكين بوصفه الظروف التي تتيح للأفراد إدراك أهميتهم كأفراد مؤهلين للعمل في النواحي ذات الفائدة.

الثاني: يميل إلى التأكيد عليه (أي على التمكين) بوصفه توسيع لسلطة صنع القرارات المنظمية على نحو يجعلها من مسؤوليات العاملين أيضاً، لاسيما في مجال تطوير المنتجات وخدمة الزبون، ولعل ممن ساروا على هذا النهج (Daft, 2003: 65) و (Noe, et. al., 2003: 35) الذين عدّوه منح المسؤولية والسلطة للعاملين من أجل صنع القرارات في جميع أشكال تطوير المنتجات وخدمة الزبون.

أما من وجهة نظر الباحثين، فيمكن النظر إلى التمكين بوصفه استراتيجية تهدف إلى تطوير المناخ التنظيمي للمنظمة ليكون محل استقطاب للمهارات المثمرة من جهة، وبما يفسح المجال للعاملين فيها من الكشف عن طاقاتهم الخلاقة أيضاً، وتوظيفها في العمل على النحو الذي يساهم في تسريع عجلة الأداء المنظمي، بوصفه مدخلاً يشجع الإدارات على فسح المجال لهم للمشاركة في مهام صنع القرارات، لاسيما في مجالات تطوير المنتجات وخدمة الزبون.

واعتماداً على ذلك ينسجم الباحثين بخصوص أهدافه مع ما ذهب إليه (Ivancevich, et. al., 1997: 219) بوصفها تتحدد بالسعي نحو الحد من محاولة حفز الأفراد باعتماد الحوافز المادية، واللجوء بدلاً عن ذلك نحو بناء بيئة العمل على نحو يضمن حفز العاملين من الداخل عن طريق بث شعور الفخر بالصنعة في أنفسهم، وذلك بوصفه هدفاً رئيساً من أهداف التمكين.

(*) ينبغي التمييز بين مفهوم التمكين ومفهومي التفويض Delegation وإغناء العمل Enrichment إذ أن التفويض يعني توزيع المهام والأعمال وانجازها من قبل الآخرين (حمود واللوزي، 2008: 256)، فيما يشير إغناء العمل إلى التوسع العمودي لواجبات العمل (Ritzman & Krajawiski, 1997: 177).

أما بقية أهداف التمكين فيمكن أن تتوضح من خلال ما يذهب الكتاب إلى التأكيد عليه ومنهم (Wright & Neo, 1996: 572) و (Ivancevich, et. al., 1997: 220) و (Mcshane & VonGlinow, 2000: 314) و (Daft, 2001: 502) و (حمود واللوزي، 2008: 259) بخصوص أهمية استراتيجية التمكين بوصفها تمثل مدخلاً جديداً لتحسين الفاعلية التنظيمية في مجالات:

1. تطوير منتجات المنظمة، وتحسين خدماتها.
2. الحد من قيود البيروقراطية في العمل، على نحو يساهم في تسريع الانجاز الكفء والفعال.
3. تطوير المناخ التنظيمي في إطاره الإنساني بوصفه جزءاً من الظروف التي أشاروا إليها في معرض تعريفهم للتمكين كما سبقت الإشارة.
4. تشجيع العاملين على تطوير معارفهم وتنمية مهاراتهم في مختلف المجالات.
5. تحسين الأداء المنظمي على نحو عام

(2) عناصر استراتيجية التمكين

تتباين آراء الكتاب كما يبدو من معطيات الجدول (2) بخصوص عناصر أو أبعاد التمكين، ولو أن ذلك لا ينطبق على المعلومات والمعرفة، اللذين يكاد يجمع عليهما الكتاب المذكورين، إذ جاء هذان البعدان مرة في إطار الإشارة إليهما مباشرة، ومرة أخرى من خلال الإشارة إلى المشاركة فيهما أو امتلاكهما كما يذكر ذلك (Blanchard)، (Ersted)، (مصطفى)، (جواد وحسين) الموضحة آرائهم في الجدول المذكور أيضاً. ومن وجهة نظر الباحثين، فعلى الرغم من إقرارهم بأهمية البعدين المشار إليهما، إلا أنهم يرون بضرورة تعزيزهما بأبعاد أخرى لعل منها الحوافز (المكافآت)، تشجيع الإبداع، وما يخص إنجاز المهام في إطار فرق العمل.

أتي تأكيد الباحثين على هذه الأبعاد لانسجامها مع ما ذهبوا للتأكيد عليه في مفهومهم الإجرائي للتمكين وأهدافه وأهميته في نظام المعلومات.

الجدول (2) عناصر استراتيجية التمكين

ت	الكاتب/الباحث	السنة	العناصر (الأبعاد)
1	Simons	1995	الرقابة التفاعلية
2	Brown	1996	الجودة - الموارد - التفويض
3	Blanchard, et. al.	1996	المشاركة في المعلومات - حركة اكبر للأقسام الإدارية - استبدال النظام الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية
4	Clair	1997	بناء القناعات - تثبيت المسؤوليات - دعم المنظمة
5	Ivancevich, et. al.	1997	فرق العمل - المعلومات - الهيكل
6	Rafiq & Ahmed	1998	حرية التصرف - المعلومات - المكافآت - المعرفة
7	Robbins	1998	الرقابة - الهيكل التنظيمي
8	Ersted	1999	امتلاك المعرفة - المشاركة في عمليات صنع القرارات
9	Appelbaum, et. al.	1999	وضوح الأدوار - الرقابة الذاتية - المعلومات - تشجيع الإبداع - تشجيع الجو التعاوني
10	Daft	2003	المعلومات - المعرفة - القوة - المكافآت
11	مصطفى	2004	المشاركة في المعلومات - المعرفة - صنع القرارات - الابتكار
12	جواد وحسين	2007	امتلاك المعلومات وتوافرها - الاستقلالية وحرية التصرف - امتلاك المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثين..

وأما المقصود بكل بعد من هذه الأبعاد، فيمكن أن تتوضح اعتماداً على آراء الكتاب المشار إليهم في الجدول المذكور على النحو الآتي:

1. المعلومات: ويقصد بها إتاحتها للعاملين في إطار المشاركة أو الامتلاك، وليس التأكيد عليها بوصفها مجرد حقائق تم الحصول إليها من خلال مهام معالجة البيانات في نظام المعلومات.
2. المعرفة: وهي جملة المعارف التي يحصل عليها الأفراد من خلال برامج التدريب، التي تعمل على تنفيذها إدارات المنظمات، والتي تسهم في تحسين أدائهم للأعمال.
3. القوة: بوصفها النواحي التي يفترض تنميتها من قبل المنظمات لدى العاملين فيها، بما يمكنهم من إظهار إبداعاتهم في العمل.
4. المكافآت: ويقصد بها المكافآت المعنوية على نحو رئيس، مع عدم إغفال أهمية المكافآت المادية كلما دعت إلى ذلك الحاجة أيضاً.
5. فرق العمل: وتشير إلى مدى الاعتماد على هذه الفرق من قبل المنظمة في إنجاز مختلف المهام من عدمه، إذ كلما اتسع إطار هذه الفرق في المنظمات، عد ذلك بمثابة ميلاً باتجاه اعتماد إستراتيجية التمكين فيها، وبالعكس.

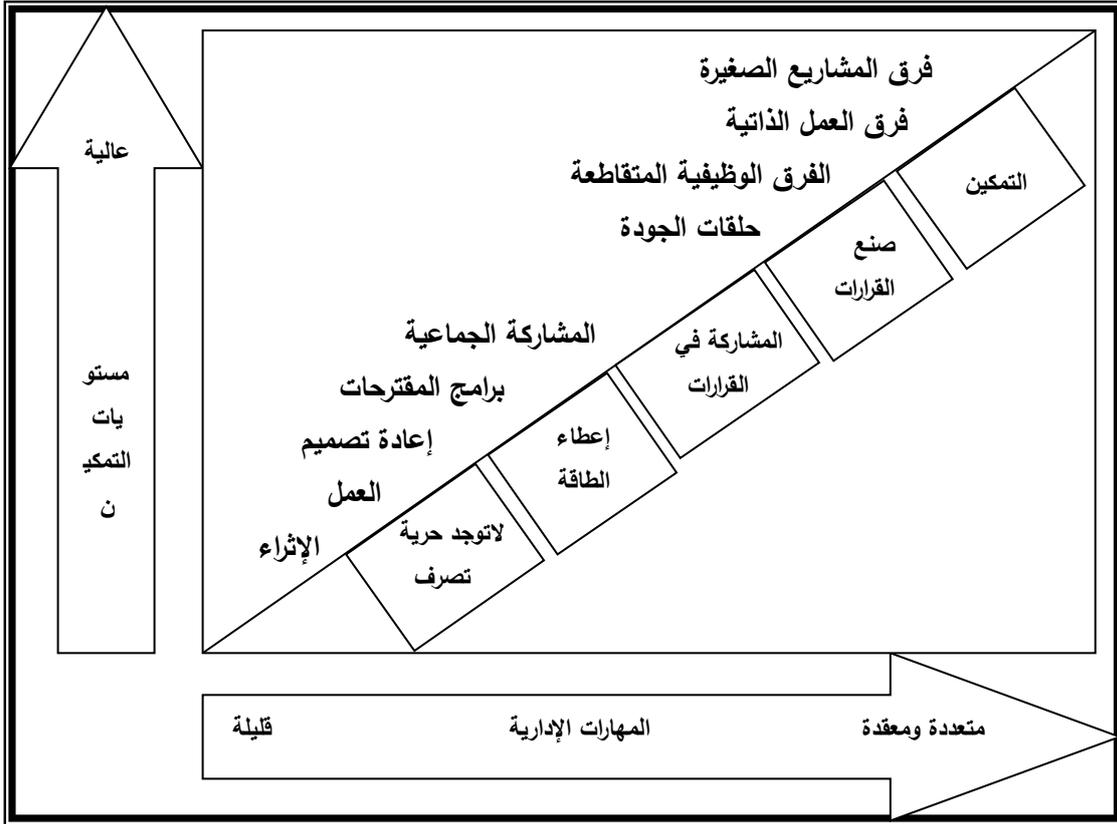
(3) تطبيقات استراتيجية التمكين ومستلزماته

تمر تطبيقات استراتيجية التمكين اعتماداً على آراء الكتاب في خمس مراحل على النحو الذي يعرضه الشكل (2)، وتبدو أو تتحدد مراحل التمكين من خلاله على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحو محدود وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً.

المرحلة الثانية: وفيها يصار إلى تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.

المرحلة الثالثة: تنص على منح العاملين الذين ثبتت لديهم القدرة والمهارة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقاً.



الشكل (2) مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين

Source: Richard L. Daft, (2001), "Organization: Theory and Design", South Western College Publishing, U.S.A., P. 505.

المرحلة الرابعة: يصار في هذه المرحلة إلى زج العاملين في فرق العمل كحلقات الجودة والفرق الوظيفية المختلفة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.

المرحلة الخامسة: وتسمى مرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، فضلا عن منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المنظمة المختلفة، كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.

أما أهم مستلزمات تطبيق استراتيجية التمكين، فيرى الباحثين اعتماداً على آراء الكتاب ومنهم (السلي، 2001: 314) و (عبد الرحمن، 2002: 85-86) بوصفها تتمثل على نحو رئيس فيما مفاده الآتي:

1. تعديل النمط المنظمي على نحو يجعله عضواً قادراً على التفاعل مع المتغيرات البيئية الغامضة والمعقدة في آنٍ واحد.

2. اعتماد التنظيم المفتوح المترابط **Open Networked** القائم على تعاون وتكامل فرق العمل من مجالات التخصص المختلفة، والذين يشتركون في إتمام إنتاج السلعة أو الخدمة.

المحور الثالث

الإطار الميداني

أولاً: أوصاف عينة البحث

قبل التعليق على أوصاف عينة البحث كما بدت من خلال الجدول (3) يجد الباحثين من الضروري الوقوف عند عددها الذي سبقت الإشارة إليه ، فهو لم يكن كما جاء (58) فرداً، بل كان (60) فرداً، أما هذا التباين الذي حصل، فيعزى لعدم الحصول على إجابات فرد واحد ممن وزعت الاستمارات عليهم من جهة، ولاستبعاد إجابة فرد آخر من قبل الباحثين لعدم تكامل أجوبته من جهة أخرى.

الجدول (3) أوصاف عينة البحث

الجنس									
ذكور					أنثى				
ت		%		ت		%			
45		78		13		22			
العمر									
30-20		40-31		50-41		60-51		61 فأكثر	
ت		%		ت		%		ت	
10		17		25		43		20	
2		3		2		35		1	
1		2		3		2		2	
المؤهل العلمي									
إعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي			
ت		%		ت		%			
6		10		17		29		33	
4		2		57		3		2	
الخبرة									
5-1		10-6		15-11		20-16		25-21	
ت		%		ت		%		ت	
2		3		3		5		9	
3		3		9		16		22	
17		29		17		29		5	
5		9		16		22		29	
اللجان									
لجنة واحدة		لجنتين		أكثر من لجنة					
ت		%		ت		%			
47		81		8		14		3	
5		3		9		16		22	
17		29		17		29		5	
3		5		9		16		22	
الدورات									
دورة واحدة		دورتان		أكثر من دورة					
ت		%		ت		%			
51		88		6		10		1	
2		3		9		16		22	
3		5		9		16		22	
17		29		17		29		5	
5		3		9		16		22	

بعامة.... يمكن القول اعتماداً على معطيات الجدول المذكور بنضوج عينة البحث، وذلك لان أفرادها سواء الذكور، الذين بلغت أعدادهم (45) فرداً، أو الإناث اللواتي بلغت أعدادهن (13) امرأة يعدون من ناحية العمر في قمة عنائهم، لأن معظمهم (81%) واقع في الفئات العمرية المتوسطة المحصورة بين (31-60) عاماً مع بعض الاستثناءات، التي بلغت على مستوى من هم أقل من (30) عاماً (17%)، وعلى مستوى من هم أكثر من (60) عاماً (2%).

ولا يخفى أن هذه الاستثناءات لاتقلل من أهمية العمر في دلالاته على نضوج العينة، لسبب مفاده: أن الشباب لابد منهم في العمل بغض النظر عن طبيعته، بوصفهم المعول عليهم لاستمرار هذا العمل وديمومته، وكذلك فيما يخص الناضجون من ذوي الأعمار الطويلة، الذين لابد منهم لأغراض نقل الخبرة للشباب للعمل على تطويرها لاحقاً، وهكذا بالنسبة لسنوات خدمتهم في مجال العمل، فقد تبين أن ل (97%) منهم خدمة في هذا المجال لمدة لا تقل عن الستة أعوام مع بعض الاستثناءات، والتي انحصرت بحدود من لديهم خدمة في مجاله لمدة لا تزيد عن الستة أعوام فقط وذلك بواقع (3%)، مما يؤشر مدى الخبرة المتراكمة لديهم عبر الزمن.

ومما يعزز خبرتهم من جهة ويساعد على القول بنضوج العينة أيضاً من جهة أخرى مؤهلات أفرادها العلمية التي انحصرت على الأغلب بين شهادتي البكالوريوس والدبلوم الفني بنسب مشاركة بلغت (57%) و (29%) على التوالي، في حين كانت نسبة حملة شهادة الدبلوم العالي (4%) وحملة شهادة الإعدادية (10%).

فضلاً عن ذلك، يمكن أن تساعد نسب مشاركة أفراد العينة في اللجان المختلفة على القول بنضوج هذه العينة، والتي تراوحت بين نسبة (81%) لمن لديهم مشاركة في لجنة واحدة، في مقابل (14%) لمن لديهم مشاركتين، و (5%) لمن لديهم أكثر من مشاركتين في هذه اللجان.

أخيراً... يساعد على القول بنضوج أفراد هذه العينة، عدد الدورات التدريبية، التي اشترك أفراد هذه العينة فيها أيضاً، والتي جاءت بنسبة (88%) لمن لديه مشاركة واحدة بمثل هذه الدورات، في مقابل (10%) لمن لديه مشاركتين في هذه الدورات، و (2%) لمن لديهم مشاركات لأكثر من دورتين.

ثانياً: مواقف المستبينة آراؤهم من مؤشرات متغيري البحث

(1) مواقفهم من مؤشرات متغير الشخصية

تكشف معطيات الجدول (4) عن إمكانية قراءة المواقف التي أبداها أفراد العينة تجاه مؤشرات هذا المتغير من منظورين:

الأول: يعكس رضا عاما من قبلهم عن مجمل مؤشرات هذا المتغير، وذلك بدلالة معدل الأوساط الحسابية لمجمل الإجابات عليها والذي جاء مرتفع بواقع (3.478) وبمعدل انحراف معياري بلغ (1.039).

الثاني: يكشف عن مستوى الرضا، الذي استحوذ عليه كل مؤشر من هذه المؤشرات، والذي تبين أن أعلى مستوى له، كان من نصيب X_3 (يميل المناخ العام في منظمنا باتجاه الانبساط لاتسام العديد من العاملين فيها بهذه الخاصية) لارتفاع الوسط الحسابي (3.983) مقارنة بالأوساط الحسابية للمؤشرات الأخرى، لاسيما المؤشر X_5 (يحرص العاملون في منظمنا على الانخراط بالأعمال التي يعتقدون أنها ملائمة لخصائصهم الشخصية) الذي استحوذ على أقل مستوى من الرضا، بدلالة الوسط الحسابي

لمجمل الإجابات عليه، والذي جاء بواقع (3.035) وبانحراف معياري (0.898). أما مستويات الرضا الخاصة بالموشرات الأخرى فتراوحت بين المستويين المذكورين.

الجدول (4) مواقف المستبينة آراؤهم عن مؤشرات الخصائص الشخصية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		مقياس الاستجابة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.181	3.207	10	6	40	23	21	12	19	11	10	6	X ₁
1.173	3.534	12	7	59	34	14	8	2	1	14	8	X ₂
1.084	3.983	33	19	50	29	7	4	3	2	7	4	X ₃
1.231	3.448	21	12	36	21	19	11	15	9	9	5	X ₄
0.898	3.035	28	16	59	34	7	4	3	2	3	2	X ₅
0.928	3.655	14	8	52	30	24	14	7	4	3	2	X ₆
1.005	3.155	10	6	21	12	50	29	12	7	7	4	X ₇
0.933	3.276	7	4	36	21	38	22	16	9	3	2	X ₈
1.140	3.776	31	18	33	19	26	15	3	2	7	4	X ₉
0.817	3.707	12	7	57	33	21	12	10	6	-	-	X ₁₀
1.039	3.478	17	10	45	26	22	13	9	5	7	4	المعدل

(2) مواقفهم من مؤشرات متغير استراتيجية التمكين

ويبدو من معطيات الجدول (5) ما مفاده: أن وجهات نظر أفراد عينة البحث تكاد تكون متقاربة بخصوص مجمل مؤشرات هذا المتغير، وذلك على نحو يعكس رضا عاما عما ذهبت إليه هذه المؤشرات أيضا، بدليل معدل الأوساط الحسابية لإجاباتهم على مجمل المؤشرات المذكورة البالغ (3.528) وبانحراف معياري (0.916)، أو بدلالة الوسط الحسابي الخاص بكل مؤشر منها على نحو منفرد، أو بدلالة النسب المئوية لمعدل الإجابات ضمن كل درجة من درجات مقياس البحث والتي يعرضها الجدول المذكور أيضاً.

ولعل من المؤشرات التي يمكن أن تجلب الانتباه ضمن هذا المتغير هو المتغير X₁₁ (تتوافر لدى منظمنا المعلومات الكافية لمعالجة كافة متطلبات العمل)، الذي استحوذ على أعلى مستوى من الرضا (3.810) كما يبدو، مقارنة بالمؤشر X₂₂ (يشعر العاملون بالرضا تجاه الحوافز التي يحصلون عليها) الذي استحوذ على أقل مستوى من مستويات هذا الرضا في الجدول المذكور بدلالة الأوساط الحسابية المعروضة فيه، مما يوحي أو يؤكد على قوة عوامل الضبط على عناصر القوة الممنوحة للعاملين في المنظمات المبحوثة.

الجدول (5) مواقف المستبينة آراؤهم عن مؤشرات إستراتيجية التمكين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		مقياس الاستجابة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.826	3.810	16	9	57	33	24	14	-	-	3	2	X ₁₁
0.970	3.621	19	11	36	21	36	21	6	3	3	2	X ₁₂
0.958	3.448	11	6	43	25	31	18	12	7	3	2	X ₁₃
0.956	3.586	12	7	52	30	23	13	10	6	3	2	X ₁₄
0.720	3.724	12	7	52	30	33	19	3	2	-	-	X ₁₅
0.941	3.517	16	9	36	21	33	19	15	9	-	-	X ₁₆
0.883	3.466	7	4	48	28	33	19	9	5	3	2	X ₁₇
0.993	3.431	7	4	52	30	25	15	9	5	7	4	X ₁₈
0.918	3.414	3	2	57	33	21	12	16	9	3	2	X ₁₉
0.922	3.466	10	6	42	24	36	21	9	5	3	2	X ₂₀
0.866	3.672	14	8	48	28	33	19	2	1	3	2	X ₂₁
1.033	3.328	14	8	29	17	36	21	18	10	3	2	X ₂₂
0.842	3.534	7	4	52	30	33	19	5	3	3	2	X ₂₃
0.958	3.448	14	8	33	19	41	24	9	5	3	2	X ₂₄
0.958	3.448	14	8	33	19	41	24	9	5	3	2	X ₂₅
0.916	3.528	10	6	45	26	33	19	9	5	3	2	المعدل

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

(1) اختبار علاقة الارتباط بين الخصائص الشخصية وبين عناصر إستراتيجية التمكين تكشف معطيات الجدول (6) عن توافر علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير خصائص الشخصية بوصفها المتغير المستقل وبين عناصر إستراتيجية التمكين بوصفها المتغير المعتمد، وذلك إذا ما درست في إطار أي من المستويين الكلي والجزئي مما يؤكد صحة الفرضية الأولى للبحث. فعلى المستوى الكلي، أي بين مجمل مؤشرات متغير خصائص الشخصية (X_1-X_{10}) في علاقة ارتباطهم بمؤشرات المتغير المعتمد (عناصر إستراتيجية التمكين)، بلغت قيم معامل الارتباط (0.755^{**}) عند مستوى المعنوية (0.01).

وجاءت قيم هذا المعامل على المستوى الجزئي عند مستويات المعنوية نفسها بواقع (0.725^{**}) لصالح التأهيل العلمي، و(0.491^{**}) و (0.551^{**}) لصالح تقدير الذات والقدرة على تحمل المسؤولية، أما المعاملين الآخرين والبالغين (0.682^{**}) و (0.699^{**}) فكانا لصالح الانطواء والانفتاح والتسلطية والجزمية على التوالي، مما يساعد على ترتيب هذه الخصائص نزولاً بحسب قوة ارتباطها على النحو الذي مفاده: تقدير الذات، والقدرة على تحمل المسؤولية، والانطواء والانفتاح، والتسلطية والجزمية، والتأهيل العلمي. وبعمامة يمكن أن يوحي هذا الترتيب أو يعبر عن منطقية السلوك السوي بوصفه يفترض أن يكون على نحو منفتح على الآخرين، ومقدر لذات صاحبه بما يساعده على تحمل المسؤولية ومحاولته السعي نحو فرض الرأي الذي يعتقد في ضوء تجاربه السابقة بصوابيته بغض النظر عن مستوى التأهيل العلمي الذي يحمله.

الجدول (6) معاملات الارتباط بين المتغيرين المبحوثين

معامل الارتباط	قيمة	المتغير المعتمد		
		ت	المستوى	المتغير
0.755^{**}	$X_{10}-X_1$	1	الكلي	الخصائص الشخصية
0.725^{**}	X_2-X_1	2	الجزئي	التأهيل العلمي
0.491^{**}	X_4-X_3			تقدير الذات
0.551^{**}	X_6-X_5			القدرة على تحمل المسؤولية
0.682^{**}	X_8-X_7			الانطواء والانفتاح
0.699^{**}	$X_{10}-X_9$			التسلطية والجزمية

$P^{**} \leq 0.01$

N=58

(2) اختبار علاقة الأثر بين الخصائص الشخصية وإستراتيجية التمكين تكشف معطيات الجدول (7) عن توافر علاقة اثر معنوية موجبة بين المتغير المستقل (خصائص الشخصية) والمتغير المعتمد (عناصر إستراتيجية التمكين) وذلك فيما لو درست على المستوى الكلي أو المستوى الجزئي أيضاً، مما يؤكد صحة الفرضية الثانية للبحث.

فعلى المستوى الكلي أي بين مجمل مؤشرات المتغير المستقل البالغة (15) مؤشراً في علاقتها بمؤشرات المتغير المعتمد، يمكن القول اعتماداً على قيمة (R^2) أن نسبة (60%) من التباين في عناصر

إستراتيجية التمكين تفسرها مؤشرات متغير خصائص الشخصية، أما المتبقي من التباين، البالغة نسبته (40%) فتفسرها متغيرات أخرى غير مبحوثة.

وتدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (74.406) التي جاءت على نحو اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.001) عند درجة حرية (56,1) ومستوى معنوية (0.01)، كما وتدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (β) أيضا التي تعد (0.672) من التغير في عناصر إستراتيجية التمكين بوصفه نتيجة تغير وحدة واحدة من مؤشرات خصائص الشخصية، وهذه نتيجة تدعمها معنوية قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.626) لمجبتها على نحو أعلى من قيمتها الجدولية (2.000) عند مستوى ودرجة الحرية المشار إليهما.

فضلاً عن ذلك ستبقى ملامح العلاقة بين المتغيرين المبحوثين قائمة على النحو المشار إليه، فيما لو درست هذه العلاقة على المستوى الجزئي أيضاً، أي علاقة الأثر بين خصائص الشخصية (التأهيل العلمي ، تقدير الذات ، القدرة على تحمل المسؤولية ، الانطواء والانفتاح، التسلطية والجزمية) كل على حدة وبين عناصر إستراتيجية التمكين ، ولكن بفارق واحد مفاده : اختلاف قيم (R^2 و F و β و t) عما كانت عليه على المستوى الكلي من جهة، وعلى مستوى كل خاصية من الخصائص من جهة أخرى.

وبعامة يمكن أن تعزى أوجه التباين المختلفة في هذه القيم بغض النظر عن المستوى أو المتغير الذي تدرس فيه لطبيعة إجابات المستبينة آرائهم التي أدت إلى التباين في معاملات الأثر، وقبل ذلك في معاملات الارتباط أيضاً.

الجدول (7) معاملات الأثر بين المتغيرين المبحوثين

إستراتيجية التمكين					المتغير المعتمد المتغير المستقل			
T		β	F		D.F	R^2	المؤشرات	المتغيرات
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة				
2.000	8.626	0.672	4.001	74.406	1 56	0.751	$X_{15}-X_1$	الخصائص الشخصية
2.000	7.888	0.463	4.001	62.215	1 56	0.526	X_2-X_1	التأهيل العلمي
2.000	4.220	0.342	4.001	17.804	1 56	0.241	X_4-X_3	تقدير الذات
2.000	4.939	0.439	4.001	24.393	1 56	0.303	X_6-X_5	القدرة على تحمل المسؤولية
2.000	6.980	0.482	4.001	48.725	1 56	0.465	X_8-X_7	الانطواء والانفتاح
2.000	7.312	0.650	4.001	53.468	1 56	0.488	$X_{10}-X_9$	التسلطية والجزمية

$P^{**} \leq 0.01$

$N=58$

المحور الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- يمكن الخروج اعتماداً على ما ورد في الإطارين النظري والميداني للبحث ، لاسيما الإطار الميداني بالعديد من الاستنتاجات ، لعل من أهمها :
1. ثبوت ارتباط خصائص شخصيات العاملين المبحوثين في عناصر استراتيجية التمكين لمنظمتهم ، وتأثيرها في عناصر هذه الاستراتيجية ، بغض النظر عن المستوى الذي تدرس في إطاره العلاقة بينهما ، كليا كان أم جزئي.
 2. تبين اعتماداً على نتائج التحليل الميداني إمكانية ترتيب خصائص الشخصية بحسب قوة تأثيرها في عناصر استراتيجية التمكين على النحو الذي مفاده: التأهيل العلمي ، التسلطية والجزمية ، الانطواء والانفتاح ، القدرة على تحمل المسؤولية ، تقدير الذات .
 3. في ضوء ثبوت تأثير خصائص شخصيات العاملين كما سبقت الإشارة في عناصر إستراتيجية التمكين للمجتمع المبحوث، يمكن التعميم كاستنتاج آخر على هذا التأثير بوصفه قائم على النحو المشار إليه في مختلف المنظمات بغض النظر عن طبيعتها.
 4. وكذلك يمكن الاستنتاج أيضاً، بإمكانية الاعتماد على خصائص شخصيات العاملين، بوصفها مدخل لتوجيه عناصر استراتيجية التمكين للمنظمات المختلفة بما يخدمها في مهام تحقيق أهدافها المختلفة.
 5. وكاستنتاج ربما يجمع بين النظري والميداني، يمكن القول اعتماداً على نتائج التحليل الميداني أيضاً أو الاعتراف بدقة ما ذهب إليه الفكر التنظيمي بخصوص خصائص الشخصية بوصفها عامل جوهري لا ينبغي إغفاله أو تجاهله بحال من الأحوال من قبل المنظمات، لأهميته في مختلف المواضيع ذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية، بل على العكس يجب الاهتمام بهذه الخصائص وصولاً الى تمكين المنظمات من الاعتماد على أصحابها بما يضمن لها افضل نواحي الاستثمار لمواردها تحقيقاً لأهدافها.
 6. وكاستنتاج أخير..... يفيد ثبوت تأثير استراتيجية التمكين بخصائص شخصيات العاملين أو يفسر علاقة هذه الاستراتيجية بالمناخ التنظيمي للمنظمات المختلفة، التي أشار اليها الكتاب كما سبقت الإشارة في الإطار النظري للبحث ، فهذه الاستراتيجية كما يبدو متغير وسيط على نحو تنقل جملة تأثيراته بخصائص شخصيات العاملين، أو يعكسها في المناخ التنظيمي بما يدفعه الى إعادة ترتيب أوضاعه على النحو الذي يساعد لاحقاً هؤلاء العاملين على الإفصاح عن طاقاتهم خدمة لمنظمتهم.

ثانياً: المقترحات

اعتماداً على الاستنتاجات السابقة ، يقترح الباحثين ما يأتي:

1. ضرورة اهتمام المديرين بالنواحي التي تسهم في تعزيز خصائص شخصيات العاملين معهم، وذلك بكافة الوسائل المتاحة ومنها:
 - (أ) تطوير برامج التدريب كماً لتشمل اكبر عدد من العاملين في المنظمة.
 - (ب) تطوير البرامج المذكورة نوعياً، على نحو يتيح للمشاركين في هذه البرامج الاطلاع على أفضل المعارف، وذلك في المجالات المختلفة، وفي مقدمتها الشؤون المتعلقة بمنظمتهم.

- (ت) السعي نحو زج العاملين في اللجان المختلفة، لعله يفيدهم، ولاسيما من يتسم منهم بالانطواء بالتعرف على كيفية الانصهار في إطار الجماعات والتفاعل الايجابي في إطارها.
2. يحث الباحثين المديرين في المنظمات المختلفة، على الاستفادة من تطبيقات إستراتيجية التمكين الفعلية كإستراتيجية لتدريب العاملين على مهام صنع القرارات أيضاً، وذلك على النحو الذي تشير إليه الأطر النظرية، وعدم الوقوف عند الإشارك الشكلي لهم في هذه التطبيقات، وهذا يفرض عليهم عدم التخلي عن وظيفتهم كمديرين في مجال الرقابة.
3. يحث الباحثين زملائهم لإيلاء متغيري بحثهم الاهتمام الذي يستحقه، لاسيما في ظل هذا الظرف شديد التعقيد، من خلال بحوثهم، ونقترح عليهم في هذا المجال إجراء البحوث في المجالات التي تناقش اثر خصائص الشخصية في ولاء العاملين أو في صراعاتهم أو في دوران العمل ونحو ذلك.
- وهكذا بالنسبة لتطبيقات إستراتيجية التمكين التي يمكن أن تعتمد بوصفها متغيراً معتمداً أو مستقلاً في العديد من البحوث ومنها :
- أ. أثر خصائص شخصيات العاملين في عناصر إستراتيجية التمكين وانعكاساته في المناخ التنظيمي للمنظمات
- ب. أثر إستراتيجية التمكين في المناخ التنظيمي الموجه نحو تعزيز خصائص شخصيات العاملين.

المصادر

المعاجم والرسائل والاطاريح الجامعية

1. الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر ، (1981)، "مختار الصحاح"، دار الكتاب العربي، بيروت. 2
2. عاشور، أحمد ساقى، (2009)، الأنماط المعرفية للمديرين وعلاقتها بأنماطهم القيادية، دراسة لآراء عدد من المديرين في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
3. عبدالرحمن، جلال سعد الملوك، (2002)، "أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

الدوريات والمؤتمرات

1. جواد، عباس حسين، و حسين ، عبد السلام علي ، (2007)، "اثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 16.
2. مصطفى، أحمد سيد، (2004)، "تمكين العاملين. السمات المميزة والمقاييس المؤشرة"، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة.
3. الياسري، أكرم محسن، وأمل عبد محمد علي، وصالح مهدي محمد، (2008)، "التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، م: 5، ع: 21

الكتب

1. حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة ، (2008)، "مبادئ إدارة الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
2. حمود، خضير كاظم، (2002)، "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
3. حريم، حسين، (1997)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع،

عمان.

4. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2001)، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر.
5. السلمي، علي، (2001)، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للطباعة ، القاهرة.
6. القريوتي، محمد قاسم، (1993)، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، المكتبة الوطنية، عمان.
7. داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، (2000)، "تظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، دار الكتب للطباعة، بغداد.

Books

1. Calvin S. Hall & Others, (1980), "Theories of Personality", 2nd.ed New York, John Wiley & Sons, Inc.
2. Don Hellrigel & John W. Slocum, Jr., & Richard W. Woodman, (1989), "Organizational Behavior", St. Paul, west publishing co.
3. Guyt Clair, (1997), "Total Quality management in Information Services", Bowker, Saur, London.
4. Iee J.Krigewski & Larry P.Ritezman, (1997), "Operations Management", Addison Wesley Publishing co., Inc., New York.
5. John R. Schermerchorn, Jr., & Lames G. Hunt & Richard N. Osborn, (1997), "Organizational Behavior", John Wiley & Sons, Inc., New York.
6. John M., Ivancevich, Peter Lorenzi & Steven J. Skinner, (1997), "Management Quality and Competitiveness", McGraw-Hall Companies, Inc., Chicago.
7. John M. Ivancevich & Peter Lorenzi & Steven J. Skinner, & Philip B. Crosby, (1997), "Management: Quality and Competitiveness", 2nd.ed, McGraw-Hill Co., Inc., U.S.A.
8. Patrick M. Wright & Raymond A. Noe, (1996), "Management of Organization", Irwin McGraw-Hill Co, Inc., U.S.A.
9. Ken Blanchard, Cavlos, John P. & Rondol Plp, Alan, (1996), "Empowerment: Takes Move Than A Minute", Berett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
10. Robert P. Vecchio, (1991), "Organizational Behavior", Harcourt Braco College Publishers, New york.
11. Robert Keritner & Angelo Kinicki, (1992), "Organization Behavior", 2nd.ed, Homwood. III, Irwin.
12. Richard L. Daft, (2001), "Organization: Theory and Design", South Western College Publishing, U.S.A.
13. Richard L. Daft, (2003), "Management", 6th.ed, South Western Thomson, U.S.A.
14. Raymond A. Noe & John R. Hollenbeck & Barry Gerhart & Patrick M. Wright, (2003), "Human Resource Management", McGraw-Hill Co., U.S.A.
15. Sheehy G., (1976), "Passages: Predictable crises of Audit Life", Dutton, New york.
16. Steven Brown, (1996), "Strategic Manufacturing for Competitive Advantage", Prentice-Hall, Inc., New Jersey,
17. Stephen P. Robbins, (1998), "Organizational Behavior", 8th.ed, New Jersey, Prentice-Hall, International, Inc., New Jersey.
18. Steven L. Mcshane & Mary Ann Von Glinow, (2000), "Organizational behavior", McGraw-Hill Co., Inc., U.S.A.

Journals

1. Robert Simons, (1995), "Control in an Age of Empowerment", Harvard Business Review, March-April.
2. Margaret Erstad, (1999), "Empowerment Organizational Change International" Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 9, N. 7.
3. Mohammed Rafiq & Pervaizk Ahmed, (1998), "A contingency Model for Empowering Customer Contact Services Employee", Management Decision, Vol. 36, N. 10.
4. Steven H. Appellaum, Danielle Hebert& Sylvie Leroux, (1999), "Empowerment: Power, Culture and Leadership-A strategy or Fad for The Millennium?", Journal of work Place Learning: Employee Counseling Today, Vol. 11, N.7.

