



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

قسم إدارة الموارد البشرية

دور تمكين العاملين في فاعلية القرارات الإدارية

"دراسة حالة المصرف الزراعي التعاوني في محافظة الحسكة"

The Role of Empowering Workers in the Effectiveness of

Administrative Decisions

" Case Study of the Agricultural Cooperative Bank in Al-

Hasakah Governorate"

"بحث أعد في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الموارد البشرية"

إعداد الطالب: نجم اسويود

إشراف: د. محمد العلي

2020_2021



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

قسم إدارة الموارد البشرية

دور تمكين العاملين في فاعلية القرارات الإدارية

"دراسة حالة المصرف الزراعي التعاوني في محافظة الحسكة"

The Role of Empowering Workers in the Effectiveness of

Administrative Decisions

" Case Study of the Agricultural Cooperative Bank in Al-

Hasakah Governorate"

"بحث أعد في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الموارد البشرية"

إعداد الطالب: نجم اسويود

المدقق اللغوي: محسن عيسى الأحمد

2020_2021



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

قسم إدارة الموارد البشرية

نوقشت هذه الرسالة:

دور تمكين العاملين في فاعلية القرارات الإدارية

"دراسة حالة المصرف الزراعي التعاوني في محافظة الحسكة"

**The Role of Empowering Workers in the Effectiveness of
Administrative Decisions**

" Case Study of the Agricultural Cooperative Bank in Al-Hasakah
Governorate"

يوم الاثنين الواقع في 2021/10/25 أمام لجنة الحكم المكونة من الأعضاء التالية أسماؤهم

الاسم	الاختصاص	الصفة	التوقيع
د. أسامة الفرج	اقتصاد وإدارة المؤسسات الصحية	عضواً	
د. محمد العلي	إدارة التسويق	عضواً مشرفاً	
د. همام خونده	السلوك التنظيمي	عضواً	

إهداء

إلى والدي .. إجلالاً وإكباراً

إلى والدي .. طاعةً وإحساناً

إلى زوجتي .. مودةً ورحمة

إلى أخواتي .. تقديرًا ووفاءً

إلى أولادي .. حباً وإعزازاً

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
ي	مستخلص الدراسة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي
1	مقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	تساؤلات الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
4	فرضيات الدراسة
5	نموذج الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مجتمع الدراسة وعينتها
7	منهج الدراسة
7	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الإطار النظري
	المبحث الأول: التمكين
27	1- النشأة والمفهوم
28	2- أهمية التمكين وأسبابه
30	3- فوائد التمكين وآثاره
33	4- مبادئ التمكين
35	5- نماذج التمكين
38	6- أبعاد التمكين
38	6-1- المشاركة بالمعلومات
40	6-2- المشاركة في اتخاذ القرارات

49	6-3- التحفيز
52	6-4- فرق العمل
61	7- الأسس الداعمة لنجاح التمكين
62	8- المعوقات التي تحد من فعالية التمكين
	المبحث الثاني: فاعلية القرارات الإدارية
65	1- مفهوم اتخاذ القرار الإداري
67	2- أهمية اتخاذ القرارات
68	3- أنواع القرارات الإدارية
72	4- خصائص عملية اتخاذ القرار
72	5- مداخل دراسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية
78	6- مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري
84	7- أساليب اتخاذ القرار
87	8- معوقات اتخاذ القرارات
88	9- فاعلية القرارات الإدارية
89	10- العوامل المؤثرة في فاعلية القرارات الإدارية
92	11- أساليب تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها

الفصل الثالث: الإطار العملي	
المبحث الأول: منهج الدراسة وإجراءاتها	
94	أداة الدراسة
95	الوسائل الإحصائية المستخدمة
96	صدق وثبات أداة الدراسة
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
100	أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الدراسة
115	ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها
149	ثالثاً: نتائج الدراسة
151	رابعاً: مقترحات الدراسة

153	مراجع الدراسة
167	الملاحق

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
5	نموذج الدراسة	1
43	نظم المشاركة من حيث المدى الذي تغطيه	2
44	نظم المشاركة من حيث درجة التأثير	3
45	نظم المشاركة من حيث الهيكل	4
78	مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري	5
82	خطوات تطبيق طريقة المجموعات الاسمية	6
101	توزع أفراد العينة حسب متغير النوع	7
102	توزع أفراد العينة حسب متغير العمر	8
103	توزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	9
104	توزع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	10
105	توزع أفراد العينة حسب متغير المرتبة الوظيفية	11

فهرس المخططات البيانية

رقم المخطط	اسم المخطط	رقم الصفحة
1	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير النوع	120
2	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير العمر	124
3	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل	128
4	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المرتبة الوظيفية	131
5	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	135
6	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير النوع	137
7	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر	140
8	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل	144
9	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	148

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
69	مقارنة بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة	1
97	معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية لمحور أبعاد التمكن بالدرجة الكلية للمحور	2
98	معامل ارتباط كل بند من بنود محور فاعلية القرارات الإدارية بالدرجة الكلية للمحور	3
99	قيم معاملات ألفا كرونباخ	4
100	معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الإعادة	5
100	توزع أفراد العينة حسب النوع	6
101	توزع أفراد العينة حسب العمر	7
102	توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	8
103	توزع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	9
104	توزع أفراد العينة حسب المرتبة الوظيفية	10
106	درجات الموافقة على الأبعاد المحددة في الاستبانة الموجهة للعاملين في المصرف الزراعي التعاوني والقيم الموافقة لها	11
106	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بُعد مشاركة المعلومات	12
108	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	13
109	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بُعد التحفيز	14
111	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بُعد فرق العمل	15
112	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول كل بُعد من أبعاد محور أبعاد التمكن	16
114	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور فاعلية القرارات الإدارية	17
116	اختصار النموذج	18
116	تحليل ANOVA لاختبار معنوية النموذج المستخدم	19
117	المعاملات	20

119	اختبار التجانس حسب النوع	21
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير النوع	22
121	اختبار التجانس حسب متغير العمر	23
121	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير العمر-محور أبعاد التمكين	24
122	اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير العمر	25
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير العمر	26
124	اختبار التجانس حسب متغير عدد سنوات العمل	27
125	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير عدد سنوات العمل-محور أبعاد التمكين	28
125	اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير عدد سنوات العمل	29
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل	30
128	اختبار التجانس حسب متغير المرتبة الوظيفية	31
129	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير المرتبة الوظيفية-محور أبعاد التمكين	32
129	اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير المرتبة الوظيفية	33
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المرتبة الوظيفية	34
132	اختبار التجانس حسب متغير المؤهل العلمي	35
132	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير المؤهل العلمي-محور أبعاد التمكين	36
133	اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير المؤهل العلمي	37
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	38
136	اختبار التجانس حسب النوع	39
136	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير النوع	40
137	اختبار التجانس حسب متغير العمر	41
138	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير العمر-محور فاعلية القرارات الإدارية	42
138	اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير العمر	43
139	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر	44
141	اختبار التجانس حسب متغير عدد سنوات العمل	45

141	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير عدد سنوات العمل-محور فاعلية القرارات الإدارية	46
142	اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير عدد سنوات العمل	47
143	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل	48
144	اختبار التجانس حسب متغير المرتبة الوظيفية	49
145	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير المرتبة الوظيفية-محور فاعلية القرارات الإدارية	50
146	اختبار التجانس حسب متغير المؤهل العلمي	51
146	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير المؤهل العلمي-محور فاعلية القرارات الإدارية	52
147	اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير المؤهل العلمي	53
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	54

مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في فاعلية القرارات الإدارية في المصرف الزراعي في محافظة الحسكة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي بغرض تكوين الإطار النظري للبحث، كما اعتمد المنهج التحليلي من أجل إتمام الدراسة الميدانية. استخدم الباحث استبانة مكونة من (28) فقرة لغرض جمع البيانات، وتكونة عينة الدراسة من (160) إدارياً (مدير، ونائب مدير، ورئيس قسم، ورئيس دائرة)، موزعين على (17) فرعاً في المحافظة، وشملت الاستبانة محورين أساسيين أحدهما يقيس التمكين ويشمل (المشاركة بالمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتحفيز، وفرق العمل). والآخر يقيس فاعلية القرارات الإدارية، استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة طردية بين التمكين وفاعلية القرارات الإدارية، ورتبت المتوسطات الحسابية لكل بُعد من أبعاد محور أبعاد التمكين تنازلياً كما يلي: (بُعد مشاركة المعلومات، ثم بُعد المشاركة في اتخاذ القرار، يليه بُعد فرق العمل، وفي المرتبة الأخيرة بُعد التحفيز). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور فاعلية القرارات الإدارية درجة كبيرة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى إلى المتغير الديموغرافي (النوع، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المرتبة الوظيفية).

الفصل الأول

الإطار المنهجي

أولاً: مقدمة.

ثانياً: مشكلة الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: مصطلحات الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة.

ثامناً: مجتمع الدراسة وعينتها.

تاسعاً: منهج الدراسة.

عاشراً: الدراسات السابقة

أولاً: مقدمة

تواجه المنظمات العديد من التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، ونتيجة الضغوط التكنولوجية والتسويقية والإنتاجية والبشرية التي تؤثر غالبيتها في العنصر البشري، فإن المنظمات اليوم تواجه العديد من المخاطر التي تتطلب منها أن تجد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لبناء الثقة بين المنظمات والعاملين فيها، بما يشجع العاملين ويطمئنهم لعدم استغناء المنظمة عنهم سواء على الأمد القريب أو البعيد. مما أدى إلى اهتمام العلوم الاجتماعية والإنسانية ولاسيما علم الإدارة بالتطوير التنظيمي أو ما يطلق عليه بتمتية المنظمة، وذلك بهدف إحداث تغييرات إيجابية في المنظمة، بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات وتقديم السلع والخدمات بكفاءة وفاعلية، وأدت هذه التحديات والضغوط إلى ظهور الإدارة الحديثة والتي طرحت بدورها العديد من المفاهيم والمصطلحات المتطورة في عالم الإدارة ومنها مصطلح التمكين الإداري (محمد علي وأحمد، 2013).

يعد التمكين من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال واتفاقيات التجارة العالمية وبروز المجتمع المدني فضلاً عن تطور الفكر الإداري بشكل عام؛ إذ لا يختلف التمكين من الناحية الفنية كثيراً عن المعنى اللغوي لاتخاذ القرار فهو لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة بل إنه إعطاء صوت حقيقي للعاملين إضافة إلى منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المنظمة مما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي الذي يعد اتجاهاً حيوياً وهاماً في علم الإدارة الحديث، وتزداد أهميته مع ازدياد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيداً لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، فضلاً عن التميز على المنظمات المنافسة، أي أن العاملين يتمتعون في ظل التمكين بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قرارات (أفندي، 2003).

وتعد عملية اتخاذ القرار قلب العملية الإدارية، ويتوقف أي نجاح تحققه المنظمة إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات الفعالة، كما أن التنمية الإدارية في أي منظمة تهدف بالدرجة الأولى إلى تنمية وتطوير عملية صنع القرارات واتخاذها. ويتطلب اتخاذ القرار اتصاف

متخذ القرار بالعديد من المهارات والإمكانات والقدرات والحرية الكافية التي تؤهله لاتخاذ القرار المناسب سواء في الظروف التقليدية أم الطارئة (الحيدان، 2011).

إن كل ما سبق جعل الباحث أمام إشكالية تتعلق بإمكانية وجود تأثير لعملية التمكين الإداري كمفهوم إداري حديث على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري. وهو ما نحاول دراسته في البحث الحالي.

ثانياً: مشكلة الدراسة

بعد قيام الباحث بالمسح النظري للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين وما له من دور مهم بتطوير الأداء وتحسينه وزيادة فاعليته، ومن خلال قيامه أيضاً بإجراء دراسة استطلاعية على عدد من العاملين الإداريين في المصرف الزراعي الذي يمثل مجتمع الدراسة مستخدماً أسلوب المقابلة الشخصية، حيث تضمنت المقابلات عدة أسئلة تغطي أبعاد التمكين في المصرف، وتسعى لتحديد درجة تطبيق هذه الأبعاد. وبعد الإجابة عن التساؤلات المتمثلة في مدى المشاركة في المعلومات بين المستويات الإدارية وسرعة وصولها إلى متخذي القرار، وما إذا كان هناك مشاركة من قبل الإداريين في اتخاذ القرارات بكافة أشكالها على كافة المستويات الإدارية، وفيما إذا كانت الإدارة تقوم بتحفيز العاملين على العمل الجماعي وتقديم أفكار جديدة من خلال فرق العمل أو تشكيل لجان من أجل اتخاذ قرارات مستعجلة فعالة لمعالجة مشكلات طارئة قد تواجه عمل المصرف فقد تبين أن هناك غموضاً وتخبطاً في فهم آليات تطبيق التمكين في المصرف الزراعي، قد يعود لأسباب منها الهيكل التنظيمي الذي يميل إلى المركزية في اتخاذ القرارات، وتدني ثقافة التمكين لدى الإداريين، وغموض مفهوم التمكين بالنسبة للبعض، إضافة إلى ضعف الثقة من قبل الإدارة باستخدام أسلوب التمكين وما له من آثار إيجابية على المنظمة ككل؛ حيث إن مجتمع الدراسة (المصرف الزراعي) يقوم بعدد من العمليات اليومية والدورية والسنوية (كتعويض الفلاحين، وتقديم القروض ...) كل هذه الأمور تتطلب اتخاذ حزمة من القرارات (العاجلة، والمرنة، والواضحة، والهادفة) من قبل العاملين الإداريين في فروع المصرف، الأمر الذي لا يمكن حدوثه دون قيام إدارة المصرف بتمكينهم. وفي ضوء ذلك تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور تمكين العاملين في المصرف الزراعي التعاوني في فاعلية القرارات الإدارية؟

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة التمكين في المصرف الزراعي التعاوني من وجهة نظر أفراد العينة؟
- 2- ما درجة فاعلية القرارات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة؟
- 3- ما دور تمكين العاملين في المصرف الزراعي التعاوني في فاعلية القرارات الإدارية ؟
- 4- هل يوجد فرق بين استجابات المبحوثين في درجة ممارسة التمكين في المصرف الزراعي التعاوني تبعاً لمتغيراتهم الشخصية؟
- 5- هل يوجد فرق بين استجابات المبحوثين في درجة فاعلية القرارات الإدارية في المصرف الزراعي التعاوني تبعاً لمتغيراتهم الشخصية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية: وتتجلى فيما يأتي:

- 1- تقديم إطار نظري وفكري متكامل حول مفهومي التمكين وعملية اتخاذ القرارات ودور التمكين في فاعلية القرارات الإدارية.
- 2- المكانة التي يحملها العنصر البشري في المنظمات الإدارية من حيث الأهمية والمساهمة في تحقيق أهدافها، من خلال مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية وتحقيق التميز والنمو.
- 3- التطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري والذي يعد من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري الحديث، وكونه يعد مصدراً هاماً من مصادر نجاح المنظمة واستمرارها.
- 4- المساهمة في توضيح المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات، وإيجابيات التمكين على فاعلية القرارات، ومتطلبات تمكين العاملين.
- 5- استنباط المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ذات فاعلية.

الأهمية العملية: وتتجلى فيما يأتي:

1. توجيه أنظار مديري وصانعي القرار في العينة محل الدراسة إلى أهمية مفهوم التمكين الإداري وتطبيقه.
2. النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها.
3. تسهم في اتخاذ إجراءات وتدابير لتمكين العاملين في المجتمع محل الدراسة، وتنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم وزيادة قدراتهم على اتخاذ القرارات الفعالة.

رابعاً: أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة ممارسة التمكين في المصرف الزراعي التعاوني من وجهة نظر أفراد العينة.
2. التعرف على درجة فاعلية القرارات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة.
3. التعرف على أثر تمكين العاملين في المصرف الزراعي التعاوني في فاعلية القرارات الإدارية.
4. التعرف على الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة ممارسة التمكين في المصرف الزراعي التعاوني تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.
5. التعرف على الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة فاعلية القرارات الإدارية في المصرف الزراعي التعاوني تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.

خامساً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين (مشاركة المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتحفيز، وفرق العمل) في فاعلية القرارات الإدارية في المصرف الزراعي التعاوني.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى للمتغيرات الديموغرافية الشخصية: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والمرتبة الوظيفية)، وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

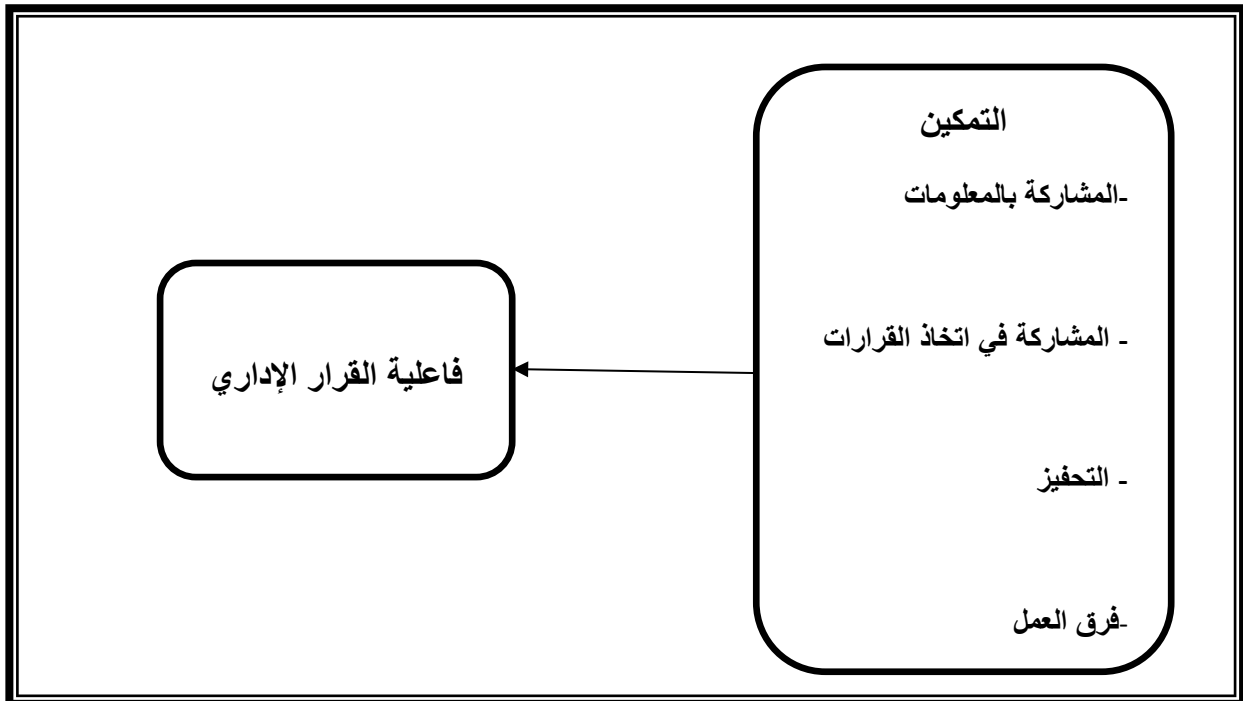
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى إلى المتغير الديموغرافي (النوع).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى إلى المتغير الديموغرافي (العمر).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى إلى المتغير الديموغرافي (عدد سنوات العمل).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المرتبة الوظيفية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية الشخصية: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والمرتبة الوظيفية)، وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (النوع).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (العمر).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (عدد سنوات العمل).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المرتبة الوظيفية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي).

الشكل (1) نموذج الدراسة:



المصدر: اعداد الباحث

سادساً: مصطلحات الدراسة:

- مفهوم التمكين:

"هو العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم" (الدوري وصالح، 2009).

- مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

"هي عملية الاختيار المدرك والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين؛ فليس القرار هو الاستجابة التلقائية أو ردة الفعل المباشرة، وإنما اختيار وإعِ قائم على التدبر والحساب في الغاية المراد تحقيقها والوسيلة التي ينبغي استخدامها" (زيارة، 2009).

مفهوم فاعلية اتخاذ القرارات:

يقصد به: حسب (ياغي، 2013) مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق الآتي:

- سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات.
- قبول القرار من قبل المعنيين: أن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.
- زمن اتخاذ القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

سابعاً: حدود الدراسة:

- الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على العاملين الإداريين في فروع المصرف الزراعي التعاوني في محافظة الحسكة.

- الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على فروع المصرف الزراعي التعاوني بمحافظة الحسكة.

- الحدود الزمنية:

تم إعداد هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2020-2021

- الحدود الموضوعية:

تحدد موضوع البحث في أثر التمكين الإداري بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل، والتحفيز) في فاعلية القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين الإداريين في فروع المصرف الزراعي التعاوني بمحافظة الحسكة.

ثامناً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في فروع المصرف الزراعي التعاوني في محافظة الحسكة والبالغ عددها (17) فرعاً، حيث يبلغ عدد العاملين الإداريين فيها (160) إدارياً.

- عينة البحث:

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على كامل أفراد مجتمع الدراسة البالغ (160) مفردة، وتم استرداد (157) استبانة، ولدى مراجعتها تبين أن (7) استبانات منها لا تصلح للمعالجة الإحصائية بسبب نقص بياناتها، لذا تم استبعادها ليبلغ العدد النهائي (150) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

تاسعاً: منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يتم الاعتماد في المنهج الوصفي على الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من التمكين وعملية اتخاذ القرارات بغرض تكوين الإطار النظري للبحث، وأُعيد الأسلوب التحليلي لدراسة البيانات التي تم جمعها من مفردات العينة باستخدام الاستقصاء (الاستبانة) من أجل إتمام الدراسة الميدانية.

عاشراً: الدراسات السابقة:

1- الدراسات المتعلقة بالتمكين

10-1-1- الدراسات العربية:

دراسة (الشمري والدراجي، 2015) بعنوان: "أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي". هدفت الدراسة إلى الكشف عن التأثير الذي يلعبه تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي، وقد أجريت في القطاع الخدمي في العراق وبالتحديد في المديرية العمل لنقل الطاقة الكهربائية، وقد تم اختيار قطاع الطاقة الكهربائية لما له من أهمية بالغة في رفاهية وسعادة المجتمع وتطوره، وتكونت عينة البحث من (57) فرداً مثلوا جميع المستويات الإدارية من مديرين عامين ورؤساء أقسام ومسؤولي شعب، واعتمد البحث المنهج المسحي التحليلي، واستعملت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين (باستبعاد تفويض السلطة) في الولاء التنظيمي.

دراسة (شقورة، 2015) بعنوان: "متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بثقافة الإنجاز لديهم".

هدفت الدراسة تعرّف درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لمتطلبات التمكين الإداري وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبيانين على العينة المكونة من (140) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، الأولى لقياس درجة تقدير متطلبات التمكين الإداري، والثانية لقياس درجة وتقدير ثقافة الإنجاز لدى المديرين. وتوصلت الدراسة إلى أن المتطلبات الإدارية جاءت في أعلى المراتب يليها المتطلبات التنظيمية وأخيراً المتطلبات اللوجستية، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (النوع، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي) بينما توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين تقدير مديري المدارس الثانوية لمتطلبات التمكين الإداري وتقديرهم لثقافة الإنجاز.

دراسة (الضامن، 2015) بعنوان: "أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم بعسير".

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر التمكين الوظيفي في تحسين أداء مشرفات إدارة التربية والتعليم بعسير، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (182) مشرفة لقياس أثر التمكين الوظيفي على تحسين الأداء لديهم. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الوظيفي (الاستقلالية وحرية التصرف، والمشاركة في المعلومات، ودعم الإدارة) على تحسين أداء العاملين، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لدرجة تحسين الأداء ككل من خلال درجة التمكين الوظيفي.

دراسة (عبد الرسول، 2015) بعنوان: " تمكين المديرين كمدخل لانضباط المدرسة في مصر".

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع استخدام التمكين كأسلوب للانضباط المدرسي، وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة في إطار المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة. وقدم الباحث معالجة نظرية جيدة للتمكين وحل الاستبانة وخرج بالعديد من النتائج أبرزها أن الإدارة العليا لا تسمح لمديري المدارس الثانوية العامة بوضع خطة متكاملة لممارسة الأنشطة الطلابية، ولا لصلاحيات تنفيذ العاملين، ولا توفر كافة البيانات والمعلومات عن كافة أفراد المدرسة، ولا توفر وسائل الاتصال الفعالة والمتطورة، ولا توجد ثقة بين مديري المدارس ومروسيهم، ولا تدعم الإدارة العليا فرق العمل داخل المدارس.

دراسة (القرشي، 2014) بعنوان: "أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف".

هدفت الدراسة الى تعرّف أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الوظيفي، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (400) مفردة من الأطباء وهيئة التمريض والموظفين. وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية عند جمع البيانات وذلك من خلال قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المؤسسات الصحية العاملة بمدينة الطائف (الأطباء، وهيئة التمريض، والعاملين) حول أبعاد التمكين (وضوح الغرض، والأخلاقيات، والاعتراف والتقدير العمل الجماعي، والمشاركة) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول (وضوح الغرض والمشاركة والأخلاقيات والاعتراف والتقدير والعمل الجماعي) كأبعاد تمكين العاملين في تأثيرها على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

دراسة (الزعيم، 2014) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم".

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين، ومستوى أداء معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر مديريهم في ضوء المتغيرات الآتية (النوع، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية)، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين ومستوى أداء معلمهم. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (335) معلماً ومعلمة. وتكونت أداة الدراسة من استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين للمجالات الستة الآتية: (النمو الشخصي، والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرارات، والنمو المهني، والاتصال، والحوافز)، أما الاستبانة الثانية فقد كانت لقياس مستوى أداء المعلمين موزعة على مجالين (محددات الأداء، وتقييم الأداء). وأشارت النتائج إلى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (النوع، والتخصص، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) وبأن مستوى أداء معلمي المدارس الثانوية بمحافظتي غزة وشمال غزة للإدارة بالتمكين كانت درجته مرتفعة. وعدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى أداء المعلمين تعزى لمتغيرات (النوع، والتخصص، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية). ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة التمكين الإداري ومستوى أداء المعلمين.

دراسة (عفاة، 2013) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل".

هدفت الدراسة إلى تعرّف العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (الاتصال ومشاركة المعلومات، وبناء الفرق العمل، والتحفيز، والتأثير) وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منها في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، وتم اختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات وتم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، وتم توزيع استبانة وبلغ عددها (236) وبعد التحليل تم التوصل إلى النتائج الآتية:

مستوى التمكين الإداري في عينة البحث مرتفع، وكذلك كانت فاعلية فرق العمل مرتفعة أيضاً، ووجود علاقة طردية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل، ووجود تفاوت في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري.

دراسة (الشعلان وكعكي، 2013) بعنوان: "آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورا بنت عبد الرحمن".

هدفت الدراسة إلى تحديد آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورا بنت عبد الرحمن في السعودية، واستخدمت الدراسة في جانبها الميداني استبانة تكونت من عدة محاور شملت مجالات التمكين. وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج كان من أبرزها:

وجود معوقات تحقيق التمكين منها المركزية الشديدة، وزيادة النمطية في العمل الإداري، وغياب الدافعية، وقصور نظام التقويم، وغلبة الروح الفردية، واتباع إجراءات إدارية تقليدية، وجمود الأنظمة واللوائح، وعدم المشاركة في صنع القرار، وتدني مستوى كفاءة الموظفين، ومحدودية الرغبة في التوسع في منح الصلاحيات. كما أوضحت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين واقع دعم التمكين تعزى للمتغيرات الآتية: القيادة العلمية وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في المجال الإداري من وجهة نظر أفراد العينة.

دراسة (مسعود، 2012) بعنوان: "درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية".

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وبيان أثر المتغيرات المستقلة (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص الأكاديمي، والمرحلة التعليمية، ومهارة استخدام الحاسوب والتأهيل، والتدريب، والعمر) في درجة إدراكهم وتصوراتهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من (759) مديراً ومديرة في مديرية شمال الضفة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام (2010-2011). وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة

الدراسة بصورة العينة الطبقية العشوائية وحدد الباحث المديريات التي شملتها الدراسة، بحيث أجريت الدراسة على المديرين والمديريات في مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية وكان عددهم (300) مدير ومديرة بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري في مجمل الأداة كبيرة جداً، كما أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية لتطوير الأداء في مجمل الأداة كانت أيضاً كبيرة جداً. وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وكذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري وتطوير الأداء تعزى لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي، وسنوات الخبرة مرحلة المدرسة، ومهارة استخدام الحاسوب، والعمر. وأخيراً أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري في مجالات (الجانب الشخصي، والجانب الإداري، والجانب الفني، وجانب التدريب والتأهيل والمجال الكلي) تبعاً لمتغيري التدريب والتأهيل والعمر.

دراسة (محمود، 2012) بعنوان: "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية". هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر التمكين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية في سورية. فقد تم توزيع استمارات الاستبانة على أفراد العينة البالغ عددهم (350) وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن هنالك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية بين التمكين العاملين والولاء التنظيمي، وهناك علاقة موجبة بين متغيرات التمكين والولاء التنظيمي، وأن متغيرات التمكين الآتية (الالتزام التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، وأخلاقيات العمل) هي الأكثر تأثيراً في الولاء التنظيمي.

دراسة (النفيسة، 2011) بعنوان: "إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أيضاً الاستبانة كأداة وطبقت على عينة الدراسة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: ارتفاع مستوى التمكين لدى عينة الدراسة، كما شكلت المسؤولية أعلى مستوى من الاستقلالية ثم المشاركة. وكان مستوى الرضا متوسطاً بشكل عام، وكان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك التمكين ومستوى الرضا الوظيفي وفق متغيرات (الراتب، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية).

دراسة (عزيز، 2011) بعنوان: "التمكين ودوره في الإبداع الإداري".

تناولت الدراسة التمكين كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع، حيث تم اختيار (12) مصرفاً من فروع المصارف الأهلية في مدينة السليمانية كمجتمع للدراسة، وتكونت عينة البحث من (60) شخصاً، وتكمن مشكلة الدراسة في افتقار إدارات المنظمات المبحوثة إلى الإلمام والدراية الكافية بأبعاد التمكين من جانب وعلاقته الوثيقة بالإبداع الإداري من جانب آخر، أما الهدف الأساسي للدراسة فهو اختبار علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد التمكين والإبداع الإداري في المصارف المبحوثة فضلاً عن تعرّف على الاستراتيجيات أو السياسات المتبعة مع العاملين مع معرفة مدى دعم هذه المنظمات لاستراتيجية التمكين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها اتفاق أغلبية أفراد عينة البحث على وجود برامج تطويرية مستمرة لتحسين أداء العاملين ما يعزز من ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم فضلاً عن سعي المصارف لتوفير معلومات للعاملين مما يعزز الالتزام الذاتي لديهم ويمنحهم الثقة ويطلق العنان لطاقتهم المبدعة، أما نتائج التحليل الإحصائي فقد أكدت وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد التمكين والإبداع الإداري فضلاً عن التأثير المعنوي لأبعاد التمكين في الإبداع الإداري.

دراسة (كرم، 2011) بعنوان: "تأثير الأنماط القيادية على تمكين العاملين".

هدفت الدراسة إلى تعرّف مدى تأثير الأنماط القيادية على تمكين العاملين وذلك بالمقارنة بين المشافي العامة والخاصة في مدينة حلب، وقد قام الباحث بتوزيع (384) استمارة استقصاء موزعة على العاملين في (12) مشفى شملت كل من (الأطباء والممرضين والفنيين والإداريين) وقد اعتمد الباحث في توزيع هذه الاستمارات أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وقد استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط طردية بين النمط القيادي التحويلي والتمكين الوظيفي للعاملين في كل من المشافي العامة أو الخاصة، ووجود علاقة ارتباط طردية بين النمط القيادي التبادلي والتمكين الوظيفي للعاملين في كل من المشافي العامة والخاصة.

دراسة (ابو سالم، 2010) بعنوان: "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سونا طارق الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى تعرّف تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سونا طارق الجزائرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى الاستبانة كأداة تم تطبيقها على (383) عاملاً في الشركة، وناقشت أربعة أبعاد للتمكين هي: معنى العمل والكفاءة والاستقلالية وتطوير العمل. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك التمكين لدى العاملين تعزى

لمتغيرات (النوع، والعمر، والمؤهل العملي، والمستوى الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة.

دراسة (العزمي، 2010) بعنوان: "التمكين الإداري لدى مديري المدارس التعليم العام في دولة الكويت وأبرز معوقاته في ضوء الفكر الإداري الحديث".

هدفت الدراسة إلى تعرّف مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس التعليم العام في دولة الكويت وأبرز معوقاته في ضوء الفكر الإداري الحديث، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة كأداة في الشق الميداني، وقد توصلت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي لاستجابات العينة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: (درجة ممارسة مديري المدارس من عينة الدراسة من التمكين الإداري عالية)، وقد جاء بُعد التحفيز الذاتي في المرتبة الأولى يليه بُعد العمل الجماعي في المرتبة الثانية، ثم السلوك الإبداعي في المرحلة الثالثة، ثم تفويض السلطة في المرتبة الرابعة، ثم التنمية المهنية في المرتبة الخامسة، ثم جاء بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة السادسة. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد تفويض السلطة لصالح أفراد العينة من الذكور بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع في بقية الأبعاد الأخرى. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية، والمرحلة التعليمية) في جميع أبعاد التمكين الإداري. ووجود مجموعة من المعوقات تحد من عملية التمكين الإداري مثل: (عدم عدالة نظام الحوافز، وعدم فاعلية نظام الاتصالات، وضعف الاقتناع بالتمكين لدى أفراد المنطقة التعليمية، وعدم اهتمام الوزارة بالبرامج التدريبية الجديدة، وصعوبة الحصول على المعلومات، وعدم وجود تعاون مع الرؤساء المباشرين).

دراسة (الطعاني، 2009) بعنوان: "درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك بالأردن".

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك بالأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت أداة الاستبانة التي تكونت من (16) فقرة تغطي خمسة أبعاد للتمكين الإداري، وهي: (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي). وكان من أبرز نتائج الدراسة أن جميع أبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرتفعة لدى استجابات عينة الدراسة البالغ عددها (166) مدير مدرسة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، والتفاعل بينهم). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة (المعاني وأرشيدة، 2009) بعنوان: "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية".

هدفت الدراسة إلى تعرّف تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية. وشملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (295) موظفاً من العاملين في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية باستثناء متغيري (العمر، والنوع الاجتماعي).

دراسة (نحيت، 2008) بعنوان: "تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية".

هدفت الرسالة إلى تعرّف مدى مساهمة أسلوب تمكين العاملين في تطوير أداء المنظمات الأمنية، ومدى إلمام العاملين بمفهوم التمكين كأسلوب إداري، وإلى أي مدى يتم تنفيذه، وأبرز معوقات أسلوب التمكين التي تحول دون تطور أداء المنظمات الأمنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بمدخله الوثائقي (الاستقرائي) والمسحي (من خلال الاستبانة) وتمت الدراسة على الضباط العاملين في المديرية العامة للسجون وإدارة سجون منطقة الرياض، والمديرية العامة للدفاع المدني ومديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: إلمام العاملين في المنظمات الأمنية بمفهوم تمكين العاملين بدرجة كبيرة، إلى جانب تبني المنظمات الأمنية للتمكين كفلسفة ومنهج إداري بدرجة متوسطة، ثم التنفيذ الفعلي لأسلوب تمكين العاملين بدرجة كبيرة، وأن المستوى العام لتطور المنظمات الأمنية متوسط، ووجود معوقات تحد من تنفيذ أسلوب تمكين العاملين في المنظمات الأمنية بدرجة كبيرة، وأن هناك ارتباطاً طردياً وقوياً وذا دلالة إحصائية بين تبني المنظمات الأمنية محل الدراسة للتمكين كفلسفة ومنهج إداري ودرجة تطوير الأداء في هذه المنظمات.

دراسة (البلوي، 2008) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى معرفة التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى تعرّف تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بواسطة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه لتبلغ عينة الدراسة (372) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وأن هناك علاقة

ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي)، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والخبرة).

دراسة (عبد الأمير وعبد الرسول، 2008) بعنوان: "استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية".

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر استراتيجية التمكين في فاعلية فرق العمل، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة طبقت على عينة الدارسة المتمثلة ب (50) رئيس قسم، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: (وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين في فاعلية فرق العمل)، كما أن هناك توجهاً من قبل الإدارة نحو دعم ثقافة الفريق في العمل الجماعي.

دراسة (العنزي والقريوتي، 2006) بعنوان: "الشعور بالتمكين الوظيفي لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى تعرّف مستوى الشعور بالتمكين الوظيفي لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستندت إلى الاستبانة لتعرّف على مستوى الشعور بالتمكين لدى العينة المذكورة ونظرة العاملين للمتغيرات الديموغرافية وهي (جهة العمل، والعمر، والنوع، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخدمة) وذلك من خلال فحص فرضيات الدراسة وغطت عينة الدراسة حوالي (455) مديراً من مستوى الإدارة الوسطى في مختلف الأجهزة الوسطى في الكويت، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، منها: أن هناك توفراً للمعلومات المعززة في الشعور بالتمكين الوظيفي، وهناك اختلاف بين أفراد العينة تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات (جهة العمل، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والعمر)، ولم يكن هناك دور لعامل النوع أو الحالة الاجتماعية للموظف في النظرة لأهمية العوامل المؤثرة بالشعور بالتمكين.

10-1-2- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Al madadha, 2016) بعنوان:

"The influence of an integrative approach of empowerment on the creative performance for employees"

أثر الأسلوب المتكامل للتمكين في الأداء الإبداعي للموظفين

هدفت الدراسة إلى تعرّف تأثير كل من تمكين القيادة ومناخ التمكين والتمكين النفسي على الأداء الإبداعي للموظفين. اعتمد الباحث الاستبانة أداةً للدراسة فقام بتوزيع استبيانين مختلفين على المصارف الأردنية من أجل اختبار نموذج الدراسة. وقد تم تصميم إحدى الاستبانتين لقياس سلوكيات وممارسات القيادة للتمكين، وقياس مناخ التمكين والتمكين النفسي للموظفين في القطاع المصرفي في الأردن، بينما صممت الاستبانة الثانية لقياس مدى إدراك المدراء للأداء الإبداعي لموظفيهم. وبناءً على ذلك، تم توزيع (500) استبانة على الموظفين ومديريهم، وتمت مطابقة (412) من هذه الاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم إجراء اختبار مصفوفة الارتباط بين كل عامل هيكلي جديد، من أجل دراسة أي علاقة محتملة بين النهج التكاملي للتمكين والأداء الإبداعي.

وأشارت النتائج إلى أن تمكين القيادة كان له تأثير إيجابي على كل من مناخ التمكين والتمكين النفسي. وبالمثل، فإن مناخ التمكين له تأثير إيجابي على التمكين النفسي، وأن التمكين النفسي له تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي، وبمدى أهمية التمكين وآثاره على الأداء الإبداعي للموظفين.

دراسة (Jiang & Flores, 2016) بعنوان:

"Impact of Team Empowerment on Team Performance"

تأثير تمكين الفريق على أداء الفريق

هدفت الدراسة إلى تعرّف تأثير العلاقة بين التمكين وأداء الفريق من خلال آليات تبادل المعرفة والنزاع داخل المجموعة. وأشارت النتائج إلى أن تمكين الفريق يمكن أن يزيد من تبادل المعرفة والنزاع داخل مجموعات فرق العمل. ويسهم تقاسم المعرفة في تيسير أداء الفريق، في حين يضعف الصراع داخل المجموعة أداء الفريق على المدى الطويل والذي يختلف بحسب الثقافات ومدى القوة وحسب تفضيل المصلحة العامة.

دراسة (Ukil, 2016) بعنوان:

"The Impact Employee Empowerment on Employee Satisfaction and Service Quality"

أثر تمكين الموظف في رضا الموظف وجودة الخدمة.

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر التمكين على الرضا الوظيفي وجودة الخدمة، ولإجراء هذه الدراسة،

تم المسح الكمي على مجموعات متنوعة من العاملين بلغ عددهم (240) عاملاً في (20) مؤسسة مالية في المصارف الخاصة وشركات التأمين في بنغلادش. وتم إجراء تحليل البيانات إحصائياً على برنامج (SPSS) باستخدام معاملات الارتباط والانحدار. وكان أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الرضا الوظيفي وجودة الخدمة تعتمدان إلى حد كبير على التمكين الإداري، وأن زيادة التمكين تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

دراسة (Adam et al, 2016) بعنوان:

"Transformational Leadership, Empowerment, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Empowerment"

القيادة التحويلية والتمكين والرضا الوظيفي: بواسطة تمكين الموظف.

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة السببية بين القيادة التحويلية والتمكين والرضا الوظيفي، وكشفت الدراسة تأثير التمكين بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي. وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة من عينة بحث بلغت (200) مفردة من طاقم تمريض وبعد التحليل الإحصائي توصلت لعدة نتائج من أهمها أن التمكين يعزز من الشعور بالرضا الوظيفي.

دراسة (matin et al, 2011) بعنوان:

"The Relationship between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the Pedagogical Organization employees"

العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة في المنظمات التربوية.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تمكين الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز عملة الانجاز والتطوير المستمر للأداء التنظيمي، من خلال تحديد العلاقة بين هذين المتغيرين ، حيث تكونت عينة البحث من موظفي منظمة تربوية في محافظة قم. وتم جمع البيانات عن طريق الاتبانه وكان من أهم النتائج، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وسلوك المواطنة.

دراسة (KoK, 2011) بعنوان:

"Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance in the Automotive Industry in Malaysia"

دراسة حول أثر التمكين على أداء الموظفين في شركات صناعة السيارات في ماليزيا

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التمكين وأداء الموظفين في شركات صناعة السيارات الماليزية، وتأثير التمكين على أداء الموظفين، وتحديد أي من أبعاد التمكين الأربعة لها الأثر الأكبر على أداء الموظفين. وتم اعتماد الأبعاد الآتية (التمكين، والكفاءة، وتقرير المصير، والتأثير)

كمتغيرات مستقلة، واعتمد أداء الموظف كمتغير تابع، أرسلت الاستبيانات إلى (107) شركات. وشارك في الدراسة الاستقصائية (89) مشاركاً من (21) شركة. وشكلت الشركات المشاركة نسبة عائد بلغت (19.6%) من الدعوات المرسلة إلى (107) شركة.

وأشارت النتائج إلى أن العاملين في صناعة السيارات يجدون تأثير قوي للتمكين على أداء الموظفين، وأن هنالك ارتباطاً كبيراً بين أبعاد التمكين وأداء الموظفين، وهم يشعرون بأن أداءهم سيتحسن بشكل كبير عندما يتمتعون بالاستقلالية والحرية والفرص للتأثير على صنع القرار في وظائفهم أو في منظماتهم.

دراسة (Carter, 2009) بعنوان:

"Managers Empowering Employees"

مدراء يمكنون العاملين.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، واستخدمت الاستبانة أداة لمعرفة مدة تمكين المديرين والعاملين في (310) شركات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت جميع المنظمات تقريباً أهمية زيادة قياس أداء الموظفين. فضلاً عن أن العديد من هذه الشركات وجدت أن الموظفين المتشاركين يساهمون في دعم قرارات المديرين، وأن وجود مزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية ويساهم في رفع المعنويات والالتزام، كما أن التمكين يساهم في تعزيز الابتكار والإبداع والدافعية ويغرس القيم التشاركية ويخلق جواً للتعلم والإنجاز.

دراسة (Ongori, 2009) بعنوان:

"Managing behind the scenes, A viewpoint on employee empowerment"

الإدارة وراء الكواليس: وجهة نظر في تمكين الموظفين

هدفت الدراسة إلى البحث في الممارسات التي توفرها المنظمة لتحسين عملية تمكين العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تمكين العاملين ضروري في عصر العولمة لتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتخفيض معدل دوران العمل. كما أن تمكين العاملين هو إحدى الاستراتيجيات التي يمكن استعمالها من قبل الإدارة لتحفيز العاملين والاحتفاظ بهم. كذلك فإن تمكين العاملين يخلق درجة عالية من الالتزام الوظيفي.

دراسة (Emerson, 2008) بعنوان:

" Why Employee Empowerment should be more than just A Buzz word at your cu"

لماذا يجب أن يكون تمكين الموظف أكثر من مجرد كلمة طنانة في شركتك.

هدفت الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تجعل تمكين الموظف أكثر من مجرد شعار وتحقيق أهداف رضا الموظفين من خلال التمكين. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة حرص الإدارة على ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين مع الاهتمام بالاتصال بالموظفين والاهتمام بأخذ آرائهم مع ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين. كما يجب أن يكون لهم الرأي في القضايا التي تخصهم، بما يشعرهم بأهميتهم وتقدير المنظمة لجهودهم وفكرهم ومقترحاتهم.

دراسة (prawit, 2008) بعنوان:

"Teacher empowerment and developing acicular impartment system in Thailand"

تمكين المعلمين وإصلاح التعليم في تايلاند.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التمكين في تحسين الإنتاجية وإصلاح التعليم، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة وكذلك ورش العمل التعليمية والزيارات الميدانية والإشراف التأملي. وقد بينت نتائج الدراسة أثر دعم التمكين في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى المعلمين، وأن التحسن الملحوظ في أداء عينة الدراسة وفقاً للمقاييس الوطنية وتحسن إنتاجيتهم يرجع إلى دعم التمكين وتطوير القدرات الإدارية عن طريق التمكين الوظيفي.

دراسة (solazer, 2008) بعنوان:

"The relationship between employee empowerment, overall job satisfactory and organization commitment"

التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين تمكين الإداري والرضا الوظيفي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي تحليلي واستندت إلى الاستبانة كأداة. واستهدفت بيان الفروق العرقية والنوع على الرضا الوظيفي الناشئ عن التمكين، وأبرزت نتائج الدراسة أن أبعاد التمكين ترتبط بالرضا الوظيفي وكذلك ترتبط هذه الأبعاد بالالتزام التنظيمي.

دراسة (lambert, 2007) بعنوان:

"Faculty perceptions of empowerment Satisfaction and commitment to organization three indirect universities of mi scour Columbia"

التمكين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في الجامعات الثلاث الخاصة والعامة في كولومبيا. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تمكين أعضاء الهيئة التدريسية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في ظل المساءلة المجتمعية عن المخرجات التعليمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز نتائجها أن تمكين أعضاء الهيئة التعليمية له أثر إيجابي على تحقيق الرضا الوظيفي الذي ينعكس بدوره ايجابياً على الالتزام التنظيمي وهذا له أثره على الجودة فيؤدي بدوره إلى تحسين المخرجات التعليمية.

دراسة (Janssen, 2004) بعنوان:

"The barrier of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organization and commitment work"

محددات الصراع بين المشرفين في العلاقة بين تمكين الموظفين والمؤسسات والرضا الوظيفي هدفت الدراسة إلى تعرف الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد كما هدفت الدراسة إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين. وقد طبقت الدراسة في منظمة اكسفام الدولة البريطانية، وقد اعتمدت المنهج الوصفي واستندت إلى الاستبانة كأداة. وكان من أهم نتائجها: إذا سمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها فإنهم يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية.

دراسة (mok, 2002) بعنوان:

"Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong"

العلاقة بين المناخ التنظيمي والتمكين الإداري من وجهة نظر الممرضات في هونغ كونج. هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين المناخ التنظيمي والتمكين الإداري من وجهة نظر الممرضات في هونغ كونج، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على (331) ممرضة في هونغ كونج لفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (النمط القيادي، وتجانس العمل، والتحدي، والعمل كفريق، والمشاركة في اتخاذ القرارات) والتمكين الإداري. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة والتمكين الإداري. وكانت أقوى العلاقات الارتباطية بين النمط القيادي، والعمل كفريق من جهة، وبين التمكين الإداري من جهة أخرى، وكان لجميع أبعاد المناخ التنظيمي أثر ذي دلالة إحصائية على التمكين.

دراسة (Thomas & Velthouse, 1990) بعنوان:

"Cognitive elements of empowerment"

المكونات المعرفية للتمكين.

تعد دراسة هامة في مجال التمكين حيث تصدت لتحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين في المنظمة. وقد توصل الباحثان إلى أن المشاركة وحدها غير كافية لمحاولة تطبيق التمكين. كما أن نجاح المنظمة يتأثر إذا كانت مهامها ذات معنى، كما يشعر الموظفون بقدرتهم على أداء العمل إذا كانت المنظمة تأخذ بمقترحاتهم. ويركز رأي الباحثين على الأحداث الخارجية مثل مواصفات الوظيفة وسلوك القائد. واقترح الباحثان استبدال ذلك بالتركيز على التجديد والعلاقات الإدراكية الداخلية الشخصية. كما يجب أن يكون تعريف التمكين محتوياً على نموذج نفسي لتقييم المهام الأربع التي تؤدي إلى تحفيز داخلي حقيقي لأداء العمل وهي: التأثير على نتائج العمل، والمقدرة أو الكفاءة الذاتية، وقيمة ومعنى العمل، والاستقلالية. كما يجب أن توجه جهود التمكين في كل الاتجاهات السابقة.

10-2- الدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات:

10-2-1- الدراسات العربية:

دراسة (حلاق، 2014) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف دور إدارة المعرفة التي يمارسها المديرون والمدرسون في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين، وتكونت عينة البحث من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق والبالغ عددهم (76) مديراً، ومن (500) مدرس في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق وقامت الباحثة ببناء أداة الدراسة المتمثلة في استبانة لدراسة واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، ودراسة واقع ممارسة عملية اتخاذ القرارات في هذه المدارس، وتألّفت الاستبانة من (83) بنداً موزعاً على مجالين هما: (إدارة المعرفة، واتخاذ القرارات).

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لواقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين يشير إلى واقع ممارسة مرتفع. كما أن المتوسط الحسابي لواقع ممارسة عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين يشير إلى واقع ممارسة مرتفع. وقد تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر كل من المديرين والمدرسين، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات مديري ومدرسي المدارس الثانوية العامة حول واقع ممارسة اتخاذ القرارات في مدارسهم تعزى لمتغيرات (النوع، والتأهيل التربوي، سنوات الخبرة).

دراسة (ابو عاشور وخليفة، 2014) بعنوان: "فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية".

هدفت الدراسة تعرّف فاعلية القرارات، ولتحقيق أهدافها تم تطوير استبانة تضمنت (52) فقرة وتم توزيع الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (378) عضواً. وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وهناك علاقة عند المقارنة بين الجامعات (الحكومية والخاصة) لصالح الجامعات الحكومية في فاعلية القرارات المتخذة في مجالس أقسامها.

دراسة (العيسوي، 2012) بعنوان: "أثر اتخاذ القرارات المنهجية على الجودة المستهدفة في ظل الأزمات المصرفية".

هدفت الدراسة إلى تعرّف سبل وطرائق اتخاذ القرارات في المصارف غير الحكومية في العراق، وتعرّف الصعوبات والتحديات التي تواجهها وأساليب حل المشكلات والأزمات. وتم جمع البيانات لتحليلها من خلال توزيع استبانة على عينة بحث تتكون من (12) مصرفاً في العراق وعلى أعضاء مجلس الإدارة الذين لهم قرارات تؤثر على جودة الخدمة وعددهم (87) مديراً، وتم أيضاً توزيع استبانة على الزبائن الذين يتعاملون مع تلك المصارف والبالغ عددهم (127) زبوناً، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المصارف الأهلية في العراق ركزت على الإدارات الوسطى وجعلها مراكز اتخاذ القرار، وأن المصارف تعتمد الأساليب العلمية والقرار الجماعي في اتخاذ القرار، وأن المصارف محل الدراسة لديها القدرة على مواجهة الأزمات من خلال التهيئة المسبقة لحدوث الأزمات والتخطيط الاستراتيجي.

دراسة (السنباني، 2012) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وأثرها على اتخاذ القرار الإداري".

هدفت الدراسة إلى تعرّف الثقافة التنظيمية وأثرها على اتخاذ القرار الإداري في الجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانة على عينة البحث والبالغ عددها (190) وبعد تحليل البيانات التي جمعها، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (جماعية العمل، والابتكار، والقدرة على التكيف، والتحفيز، والتمكين) ترتبط باتخاذ القرار الإداري، وأن الثقافة التنظيمية وأبعادها المذكورة أنفاً تؤثر بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار الإداري.

دراسة (المصري، 2012) بعنوان: "الطرائق العلمية في اتخاذ القرار ودورها في تحقيق كفاءة الأنشطة اللوجستية".

هدفت الدراسة إلى تعرّف دور الطرائق العلمية في اتخاذ القرار، وذلك من خلال دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية الاستهلاكية العامة والخاصة في سورية، حيث أجريت هذه الدراسة على (33) شركة بينها (9) شركات استهلاكية عامة، و(24) شركة استهلاكية خاصة. ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية جوهرية بين استخدام الطرائق العلمية واتخاذ القرار وهذه العلاقة طردية، وأن القطاع الخاص للصناعات الاستهلاكية محل الدراسة يتوجه لاستخدام الطرائق العلمية في اتخاذ القرار أكثر من القطاع العام للصناعات الاستهلاكية، ولا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق باستخدام الطرائق العلمية في اتخاذ القرارات.

دراسة (السيد، 2008) بعنوان: "الأساليب المعرفية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأساليب المعرفية وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج. واشتملت العينة على عدد من مديري مدارس التعليم الإعدادي في المحافظة بلغ (164) مديراً ومديرة. وتكونت الأداة من أربعة مقاييس (مقياس اتخاذ القرار، والتأمل/الاندفاع، وجهة الضبط، والتبسيط/التعقيد)، توصلت نتائج الدراسة إلى يأتي: أن فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج تتراوح ما بين متوسطة وضعيفة. وتوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب المعرفية وفاعلية اتخاذ القرارات، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الأساليب المعرفية وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج تعزى لمتغيري (النوع، والمؤهل)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الأساليب المعرفية وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج تعزى لمتغيري (مكان الدراسة، وسنوات الخبرة).

دراسة (مطر، 2008) بعنوان: "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف أثر التطوير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية، وضم مجتمع الدراسة (262) مؤسسة وتم اختبار عينة من (160) مؤسسة وتم توزيع استبانة على العينة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. وقد شملت هذه المجالات الأهداف والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، والأساليب والأدوات التكنولوجية، والانظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي، كما أظهرت النتائج وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة

الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

دراسة (الابراهيم والقضاة، 2006) بعنوان: "فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون".

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون، وتعرّف إلى أثر المتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية. واشتملت العينة على عدد من مديري المدارس الحكومية الثانوية، بلغ (51) مديراً ومديرةً. وتكونت الأداة من استبانة رأي مكونة من (36) فقرة موزعة على ستة مجالات. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون عالية. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) تعزى لمتغير النوع ولصالح الذكور، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) تعزى لمتغير الخبرة.

10-2-2- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Uzonwanne , 2015) بعنوان:

"Leadership styles and decision-making models among corporate leaders in nonprofit organizations in North America"

أساليب القيادة ونماذج اتخاذ القرارات في الشركات غير الربحية في أمريكا الشمالية.

هدفت الدراسة إلى تعرّف العلاقة بين أساليب القيادة وعملية اتخاذ القرار وتم الدراسة على عينة عددها (109) من مجتمع يتكون (500) مفردة من المديرين التنفيذيين وكان من أهم النتائج: وجود علاقة طردية بين القيادة الهيكلية واتخاذ القرارات.

دراسة (Szabo, 2006) بعنوان:

"Meaning and Context of Participation in Five European Countries"

معنى وسياق المشاركة في خمس دول أوروبية

هدفت الدراسة إلى تعرّف دور المشاركة في اتخاذ القرار ومحدداتها، وتوصلت الباحثة في دراستها إلى أن تمكين المرؤوسين وإعطاءهم دوراً محدداً للمشاركة في اتخاذ القرار يخفف وبشكل معقول من الكثير من المشكلات التي يمكن أن تحدث. حيث يمكنهم ذلك وبشكل متكرر من الحصول

على المعلومات التي يمتلكها الرؤساء، كما يمكن الجماعة من الإجماع على القرار المتخذ خاصة إذا كانت المشاركة تمثل فرصة للتفاهم وإعطاء الآخر ما يستحق من التقدير.

دراسة (Bogler & Somech, 2005) بعنوان:

Organizational Citizenship Behavior in School How Does It Relate to Participation in Decision Making?

سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس: كيف يرتبط بالمشاركة بصنع القرار؟

هدفت الدراسة إلى تعرّف العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والمشاركة بصنع القرار، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تعمل على تعزيز الوعي بالعدالة والثقة بين العاملين في المنظمة، لأنها تمكنهم من الدفاع عن مصالحهم الخاصة، كما تمكنهم من الحصول على المعلومات عن القرارات التي تخص الموضوعات السرية، وهذا الإحساس بالعدالة يزيد من رغبة العاملين والتزامهم بالعمل، كما يمكنهم من فهم كل ما يخص عملهم من تحديات بشكل أفضل من المديرين والمسؤولين عن وضع السياسات. وتتضمن المشاركة توفير أفضل المعلومات لاتخاذ القرار وتسهيل قيام العاملين بأعمالهم بنجاح؛ فالعامل الذي ينظر إلى المنظمة التي يعمل فيها باهتمام لن تزداد خبرته ورضاه عن عمله فقط، بل أيضاً سيعود ذلك عليه بالاستحسان والاستعداد الكبير للالتزام.

10-3- الدراسات المتعلقة بالتمكين وعملية اتخاذ القرارات:

دراسة (الشمري، 2006) بعنوان: "أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى تعرّف أبعاد العلاقة بين أسلوب تمكين العاملين وعملية اتخاذ القرارات داخل شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت، ومعرفة درجة اقتناع الإدارة العليا بأهمية أسلوب تمكين العاملين وأيضاً معرفة درجة فهم العاملين لأسلوب التمكين وعملية اتخاذ القرارات. وقد تكونت عينة البحث من (145) مفردة، وتتمثل أهم نتائج الدراسة بالآتي: ارتفاع مدركات العاملين بشركة الملاحة العربية المتحدة إلى حد ما لكافة متغيرات الدراسة (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والإدارة الذاتية، وسيادة روح الفريق، وفاعلية القرارات). كما تبين وجود اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة لبُعد الإدارة الذاتية حيث تعد فئة الإدارة العليا أكثر الفئات إدراكاً لهذا البُعد تليها فئة الإدارة الوسطى وأخيراً فئة الإدارة الدنيا، بينما لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة لبُعدي (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وسيادة روح الفريق). إضافة لذلك لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات الذكور والإناث لأي بُعد من أبعاد التمكين.

دراسة (الشعلان، 2006) بعنوان: "دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الأزمووي".

هدفت الدراسة إلى تعرّف دور التمكين في اتخاذ القرار الأزمووي (وهو القرار الذي يتم اتخاذه في الأزمات وظروف عدم التأكد)، ومن أهم نتائج الدراسة: تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ومنحهم مساحة كافية لاتخاذ القرار بما ينعكس إيجابياً على أدائهم وولائهم، وتحديد متطلبات التمكين مثل التدريب، والتهيئة، والحوافز، وتقنين العمل. والتغلب على معوقات تطبيق التمكين مثل عدم وضوح الأهداف وإساءة استغلال التمكين من بعض المرؤوسين وتردد القيادات في تطبيق التمكين.

دراسة (الحيدان، 2011) بعنوان: "دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات، وتضمن مجتمع بحث الدراسة من العاملين بإدارة جوازات منطقة القصيم الضباط والأفراد وعددهم الإجمالي (361)، وبواقع (61) ضابطاً و(300) فرد، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (265) مفردة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التمكين يتحقق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتشاور مع العاملين قبل اتخاذ القرار، ومتابعة العاملين لتصحيح الأخطاء، وأن المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين هي الرقابة الموجهة نحو تصيد الأخطاء، وعدم تهيئة المناخ الملائم لتطبيق أسلوب التمكين، والمركزية وتمسك الرؤساء بالصلاحيات والمسؤوليات، وتوجد رؤية متشابهة نحو دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها مهما اختلفت مؤهلاتهم التعليمية.

دراسة (الردادي، 2012) بعنوان: "التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى تعرّف مستوى التمكين الإداري ومستوى اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، وتوضيح العلاقة بين التمكين الإداري والقدرة على اتخاذ القرار، وقد تكونت عينة البحث من المشرفين التربويين العاملين في قطاع الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (230) مشرفاً تربوياً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. و كان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى ممارسة محاور التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين كان بدرجة (غالباً) باستثناء بُعد التحفيز الذاتي الذي جاء بدرجة (أحياناً)، وأن مستوى ممارسة محاور اتخاذ القرار كان بدرجة (كبيرة)، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (أقل من خمس سنوات)، ولا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى القدرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي بينما توجد فروق دالة إحصائية في مستوى القدرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات

الخبرة كما توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والقدرة على اتخاذ القرارات.

10-4- أهم ما يميز هذه الدراسة:

ندرة البحوث- على حد علم الباحث- التي تربط بين مفهوم التمكين ومفهوم عملية اتخاذ القرارات على مستوى القطر، نأمل في نشر ثقافة التمكين الإدارية وإيجابيات تبينه وتطبيقه كونه مفهوماً من مفاهيم الإدارة الحديثة، وأهمية الدراسة الميدانية التي أجريت على واحدة من أهم المنظمات في محافظة الحسكة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: تمكين العاملين

- 1- النشأة والمفهوم:
- 2- أهمية التمكين وأسبابه:
- 3- فوائد التمكين وآثاره:
- 4- مبادئ التمكين:
- 5- نماذج التمكين:
- 6- أبعاد التمكين:
- 7- الأسس الداعمة لنجاح التمكين :
- 8- المعوقات التي تحد من فعالية التمكين:

مقدمة:

سعت المنظمات نتيجة التحديات التي تواجهها في عملها إلى تبني استراتيجيات فعالة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في ظل هذه التحالفات والتحديات كان قوامها العنصر البشري. ونظراً لأهمية موضوع التمكين كأحد البرامج الإدارية التي تسعى إلى الاهتمام بالفرد العامل، سيتطرق الفصل الحالي إلى مفهوم تمكين العاملين، وأهميته وأسبابه وأبعاده والمعوقات التي تحد من فاعليته.

التمكين:

1- النشأة والمفهوم:

يعد التمكين من المصطلحات التي راجت في الأدبيات الأجنبية للفكر التنظيمي خلال العقدين الماضيين، وتردد صداها لدى النقابات المهنية ومنظمات المجتمع المدني والحركات النسوية وجمعيات حقوق الإنسان من منطلقات متباينة حملت معاني مختلفة للتمكين في إطار اختلاف أهداف التمكين وأهميته ونماذج تطبيقه من منظمة لأخرى (الكبيسي، 2004).

وتتمكين الموظفين أحد الأساليب الفعالة لزيادة إنتاجية الموظفين والاستخدام الأمثل لقدراتهم الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو عملية فيها من التطوير والتأثير ما يساعد على التوسع، وتحفيز قدرات الأفراد والفرق على تحسين الأداء المستمر. وبعبارة أخرى، إن التمكين استراتيجية إنمائية وازدهار تنظيمي، ويعد جانباً أساسياً ومهماً لتحقيق النجاح والإنتاجية والنمو الناجح في أي عمل (Hunjra et al, 2011).

ويعد تمكين الموظفين بمثابة تحفيز للممارسة التي تهدف إلى زيادة الأداء عن طريق زيادة فرص المشاركة في اتخاذ قرار، و يهتم بشكل رئيس بتطوير الثقة، والتحفيز، والمشاركة في صنع القرار، وإزالة أي حدود بين الموظف والإدارة العليا (Meyerson & Dewettinck, 2012).

والتمكين هو آلية إعطاء الموظف سلطة اتخاذ القرار وغالباً ما تكون متحالفة مع توزيع المسؤولية من المديرين إلى الموظفين الآخرين. لهذا يُعرّف التمكين بأنه العملية التي تمكن وتدعم الموارد البشرية للمنظمة في صنع قرارات فعالة وذات كفاءة، وجودة عالية تؤدي إلى تحسين الجودة بشكل مستمر (Jacquiline, 2014)، وإن التمكين كمفهوم تطبيقي يمكن أن يوفر منافع للمنظمات ويخلق الشعور بالانتماء والفخر في الموظفين، ويعزز العلاقة بين المنظمات والموظفين (et

(Yazdani al, 2011)، في حين عرفه (Gill et al) بأنه إبداء المرونة وإعطاء المزيد من السيطرة والصلاحيات للموظفين لأداء واجبهم (Gill et al, 2010).

في حين يعرفه (السلمي، 2005) بأنه تقوية الأفراد؛ أي منحهم الفرصة للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشكلات العمل وتحسين الإنتاجية، وبشكل جوهري فإن التمكين يتضمن نقل سلطة ومسؤولية اتخاذ القرارات من المديرين إلى الموظفين، ومن ثم فإن التمكين مفهوم أوسع بكثير من التفويض، وإثراء العمل، والإدارة بالمشاركة، وبالمقابل هو مفهوم أضيق من مفهوم التزام الموظفين.

وأكد (أفندي، 2003) أهمية التمكين في اتخاذ القرارات، فعرفه بأنه: منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون بها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة.

وقد أكد دافت (daft) أن التمكين يشير إلى منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار (daft, 2001, 501).

أما (الكبيسي، 2004) فقد أظهر التمكين بصورة أكثر شمولاً كوسيلة لمواجهة المشكلات وتفريغ القادة للقضايا المهمة وزيادة قدرة المنظمة التنافسية فعرفه بأنه: زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات المعطاة لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم، ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات وتقييم الأداء والتأكد من تحقيق الأهداف، والحفاظ على سمعة المنظمة وقدرتها التنافسية واستشرافها للمستقبل المتوسط وبعيد المدى الذي تتطلع إليه.

2- أهمية التمكين وأسبابه:

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول إنها المحدد الأول والأساس لهذا النجاح، حيث إن توفر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية يمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

فبعد رحلات مضنية وممارسات إدارية متباعدة مثل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، والتحسين المستمر للعمليات، لم تجد إدارات المنظمات وكذلك رجال الأعمال بداً من

العودة إلى العنصر البشري كونه نقطة الانطلاق لأي تطور أو تحسين مقصود، فهو المحور الذي تدور حوله مختلف أنشطة المنظمة أيّاً كان نوعها (أفندي، 2003).

وأصبحت المنظمات في ظل التطور التكنولوجي الهائل تمارس العمل نفسه لكن بعدد أقل من الأفراد، لذا كان عليها إطلاق طاقات ما لديها من أفراد من خلال تهيئتهم وتدريبهم وتسهيل الفرص لكل منهم ليسهموا بشكل فعال في تحقيق أهدافها (Clutterbuck, 1994).

ومن هنا تأتي أهمية التمكين ليستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وإمكاناتها، فالقادة أصبحوا على يقين بأن المنظمات عاجزة عن تحقيق أهدافها دون مشاركة العاملين على اختلاف مستوياتهم في عملية صنع القرار، وتحديد البدائل الكفيلة بتحقيق الأهداف الرئيسية لها.

وقد لخص كلاتر (Clutter) إلى أن الملامح الرئيسية لمثل هذه المداخل المتمثلة في التهيئة والتدريب والتمكين تساعد العاملين في:

- تحقيق ضبط ورقابة أكبر على عملهم وعلى بيئة العمل بشكل عام.

- تنمية مساهماتهم كأفراد وأعضاء في الفريق.

- التمسك بالفرص المواتية لنمو الشخصية والتطوير الذاتي (Clutterbuck, 1994).

بحسب (الشعلان، 2006) يمكن القول بأن أهمية التمكين تتجلى في:

1- استجابة العامل بشكل أكثر سرعة لحاجات العملاء، طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى، والقرارات يمكن أن تُتخذ بواسطة الأفراد العاملين، في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.

2- شعور العاملين برضا أكبر حيث يمارسون عملاً ذا مسؤولية أكبر ويسعون لاكتساب مهارات جديدة.

3- ترحيب العاملين بفرص التعامل بعمق أكثر مع العملاء.

4- إقدام العاملين على طرح أفكار عملية لتحسين الخدمة والمنتج وذلك بشكل أفضل مما يقدمه المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء.

5- يؤدي تقديم خدمة جيدة وسلعة متميزة إلى الحصول على ولاء العميل وتكوين سمعة جيدة عن المنظمة.

إضافة إلى أن التمكين يسهم بشكل كبير في إعطاء الفرد المزيد من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه كونه الأقرب للمشكلة والأكثر احتكاكاً وتأثراً بها. ومثال على ذلك موظف المصرف

الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن، فهو أقرب من مديره لحل مشكلة الزبائن، والأقدر على فهم ما يريد الزبون. كذلك يؤدي التمكين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، من خلال تحسين نظرتهم الذاتية لأنفسهم بسبب زيادة تقدير ما يقومون به من أعمال، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الإنتاجية، كما أنه من المتوقع حدوث تغير في دور المديرين، ففعالية المديرين في السنوات القادمة ستقاس بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، فعمل القائد أصبح مقتصرًا على تهيئة البيئة الملائمة للعاملين في المنظمة ليتمكنوا من تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال ومبتكر (Bowen & Lawler 1992, 33).

بحسب (الطوخي، 2002) أن الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل تمكين العاملين فتنتمثل بما يأتي:

- 1- الحاجة إلى بناء منظمة أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات السوق واحتياجات العملاء.
- 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
- 3- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- 4- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.
- 5- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار.
- 6- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.
- 7- توفير المناخ التنظيمي الإيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها

3- فوائد التمكين وآثاره:

بالرغم من محاولة تطبيق مفهوم التمكين في المنظمات الخدمية والصناعية وفي منظمات الأعمال بشكل عام، إلا أن نتائج التمكين وآثاره تتطلب مزيداً من الدراسة لتحديد العلاقة بين التمكين من جهة، ونتائجه وآثاره من جهة ثانية (ملحم، 2009).

أن التمكين الإداري يحقق مزايا وفوائد عديدة للمنظمات والأفراد على حد سواء تتمثل في: زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات، واستخدام طرائق العمل ذاتية الإدارة مما يقلل من الاعتماد

على الهيكل الهرمي، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجيا والأدوات والموارد المتاحة، وكذلك يؤدي إلى تقليل الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات والكفاءات المتوفرة والالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات العملاء (العلاق، 2008).

في حين أشار البعض إلى أن التمكين الإداري يحقق فوائد عديدة للمنظمة بشكل عام منها: رفع مستوى الإنتاجية، وتحسين جودة السلع والخدمات، وتحقيق الميزة التنافسية (Nedd, 2004). كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تعود على الفرد من خلال تطبيق التمكين الإداري ومنها: زيادة ولاء الفرد للمنظمة، وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، وزيادة الشعور بالرضا الوظيفي، وهدفت بعض الدراسات إلى محاولة استكشاف العلاقة بين تمكين العاملين والآثار الناجمة عنه والنتائج المترتبة عليه، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات الآتي:

3-1- نتائج خاصة بالعامل:

يحقق التمكين نتائج إيجابية بمجملها للعامل، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين يُذكر منها:

3-1-1- تحقيق الانتماء: يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمنظمة ولفريق العمل الذي يعمل معه. وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للعامل شعوره بالانتماء للعمل، وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدنٍ في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل (Argyris, 1998).

3-1-2- المشاركة الفاعلة: يسهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم، وتتميز المشاركة الناجمة عن التمكين بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة وليست أي نوع من أنواع المشاركة، مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف (Mallhem, 2004).

3-1-3- تطوير مستوى أداء العاملين: إن تحسين مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا الوظيفي من الأمور المهمة التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة؛ لأن تحسين أداء العاملين فكرة ذات أهمية وقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين، ويعد تحسين نوعية

الأداء وخاصة في منظمات الخدمات، بواسطة التمكين عاملاً من عوامل النجاح. والعامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المنظمة التي تحاول تمكين عاملها تحاول أيضاً منحهم ثقتها وسلطانها وصلاحياتها ومكافآتها كما تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف (المهيرات، 2010).

3-1-4- اكتساب المعرفة والمهارة: يتوقف نجاح برامج التمكين على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن يتحققا دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط العامل بدورات تدريبية وندوات ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها (الشعلان، 2006).

3-1-5- المحافظة على العامل من قبل المنظمة: إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بعاملها الممكنين بسهولة؛ فزيادة معرفة العامل ومهارته وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة (الشعلان، 2006).

3-1-6- شعور العامل بمعنى الوظيفة: يدرك العامل الممكن قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره، ومساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة (ملحم، 2009).

3-2- نتائج خاصة بالمنظمة:

للتمكن نتائج مهمة تنعكس على المنظمات كما أوضح هيسكيت (Heskett) تتمثل في الآتي:

1- زيادة ولاء العاملين للمنظمة؛ فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية صحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

2- تحسين مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً.

3- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة.

4- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد؛ فالعامل الممكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة للتغيير. فمن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومته من قبل العاملين خوفاً من التغيير ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد (Heskett, et al, 1997).

3-3- نتائج خاصة بالزبائن:

هناك دراسات مثل (Bowen & Schneider) تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، وهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين؛ فتمكين العاملين وخاصة في المنظمات الخدمية يسهم في زيادة قدرة العامل على التصرف بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء وجودة الخدمات بخلاف العامل الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يسهم في بطء إنجاز الخدمة (Bowen & Schneider, 1999).

في حين يرى (الكبيسي، 2004) أن من فوائد التمكين:

- تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
- خفض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
- خفض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.
- إطلاق قدرات العاملين الإبداعية والخلاقة لضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار.
- يساعد العاملين على تفهم ظروف المنظمة وإمكانيتها واستراتيجيتها.
- يساعد على إشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين.
- يساعد على تماسك الجماعات وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- يزداد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا فيها وبالتالي الوصول إلى قرارات رشيدة.

4- مبادئ تمكين العاملين:

بحسب (عزيز، 2011) ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ، وهي:

❖ **التعليم:** يجب تعليم كل فرد في المؤسسة، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها، ويعد التعليم معياراً أساسياً لقبول التغيير والتطوير المستهدف، وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين.

❖ **الادافعية:** تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم وتحفز العاملين ليتقبلوا فكرة التمكين من خلال برامج

التوعية والتوجيه، وفرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال، وهذا يساعدهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشكل أوسع.

❖ **وضوح الهدف:** إن أساس عملية التمكين هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين، ولن يتحقق ذلك ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح، والتصور التام لفلسفة أهداف المؤسسة ومهمتها.

❖ **الملكية:** إن التمكين هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي، وتضمينها معاً في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة، من خلال مساعدتهم لتطوير إحساسهم بملكية وظائفهم، وملكيتهم نحو المؤسسة.

❖ **الرغبة في التغيير:** إن اعتماد التمكين لا يأتي إلا من خلال قبول التغيير، وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء، وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التعيين المستمر في الأداء والإنجاز (المعاني وآخرون، 2011).

❖ **نكران الذات:** هنا يجب أن يبتعد المسير عن الأنماط القيادية التقليدية، والاتصاف بحب الذات، والنظر للتمكين على أنه تحدٍّ، وليس طريقة لتعيين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، وفرصة كذلك لنموه الشخصي؛ إذ يعد نكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمؤسسة من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء لاسيما أن تصعيد وتيرة الولاء من شأنه خلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار إنجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المؤسسة (محمود والشيخ، 2010).

❖ **الاحترام:** ويعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان، والاعتقاد الدائم بأن أي عضو في المؤسسة وفرق العمل قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه؛ فالعلاقة بين التمكين والقيم تشير إلى أن مختلف الأفراد في المؤسسة لهم كيانات وطموحات وآمال ومخاوف وحياة خاصة خارج مجال العمل وفي حال تمكينهم فإنهم يعاملون معاملة احترام كما تؤخذ آراؤهم بالحسبان وتستخدم مهاراتهم ويكافؤون على حسن أدائهم (كوفي، 2006).

5- نماذج التمكين:

بهدف بلوغ التمكين أو الاقتراب منه، تحتاج كل منظمة أن تفهم التمكين وفقاً لظروف البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها. وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد في تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين:

5-1- نموذج (Conger and Kanungo, 1988):

اعتمد (Conger and Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبني نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث عرفاه " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال تعرّف الظروف التي تعزز شعور الضعف والعمل على إزالته والتغلب عليه بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية." واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر إليه من زاويتين:

الأولى: النظر إليه كمركب اتصالي؛ فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة.

الثانية: النظر للتمكين كمركب تحفيزي.

يدل التمكين ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى: المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان. ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة هناك خمس مراحل، وهي:

المرحلة الأولى: تشخيص العناصر داخل المنظمة التي تتسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين. ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، والمناخ البيروقراطي، والضغط التنافسي، وضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع للموارد. أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل: التسلط، السلبية، والتحديد الاعتباري للمكافآت، وضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل: غياب وضوح الدور، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، ونقص السلطة المناسبة، وعدم التحديد المناسب للموارد، والأهداف غير الواقعية، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل. وتكون الحاجة لتبني التمكين ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على تقصي وتعرّف الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم تعرّف تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية للتمكين لإزالتها.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل: الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس إزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة فحسب، ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربعة مصادر وهي: المكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة (Conger & Kanungo, 1988).

5-2- نموذج (Thomas and Velthouser, 1990):

قام (Thomas and Velthouser) بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger and Kanungo) فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي. حيث قاما بإعداد هذا النموذج عام (1990) وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية وتتضمن: الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، أما مفهوم الذات فهو يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة. وحدد الباحثان أربعة أبعاد نفسية لتمكين العاملين، حيث شعرا أنها تمثل أساساً له، وهي:

1- التأثير الحسي أو الإدراكي Sense of impact: ويقصد بالتأثير الحسي: الدرجة التي ينظر فيها للسلوك على أنه يشكل فارقاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة، فالتأثير الإدراكي هو اعتقاد الفرد أن بإمكانه التأثير على عمله وأن الآخرين سيستجيبون لأفكاره، والمفتاح الأساسي للتأثير هو توفر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة ما بشكل كافٍ.

2- الكفاءة Efficiency: وتشير إلى ثقة الفرد بقدرته على القيام بعمله بشكل جيد، وهي الدرجة التي يؤدي فيها الفرد بمهارة عالية عند محاولته إنجاز مهمة ما.

3- إعطاء معنى للعمل Meaning of work: ويشير إلى شعور الفرد بأن عمله مهم بالنسبة له ويحب القيام به، وينطوي معنى العمل على رعاية الفرد الذاتية لمهمة معينة.

4- الاختيار Choice: يتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، وشعوره بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى لديه وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، ويوفر الشعور بالاختيار شعوراً بالحرية، وإحساساً بالقدرة على استخدام حكمه الشخصي، والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها. (Thomas & Velthouser, 1990).

5-3- نموذج تمكين العاملين وفقاً لدراسة (المدهون، 1999):

قدم المدهون نموذجاً عملياً لتمكين العاملين في المؤسسات الخاصة، إذ ركز في طرحه على افتراضين، هما:

- أن إعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين.
- أن ثقة الإدارة وإيمانها بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل.

وبناء على هذين الافتراضين توصل المدهون إلى أربعة أنماط إدارية وهي (التمكين، والاندماج، والمشاركة، والأوتوقراطية):

التمكين: يمكن للمدير أن يفوض السلطة للعاملين وأن يثق بهم ويؤمن بقدراتهم، بحيث يشعر العاملون بالانتماء الحقيقي للعمل كما يكون لهم صوت حقيقي وسلطة فعلية، وهذا ما يحقق الربح المشترك لجميع الأطراف (Win - Win).

الاندماج: يقوم المدير في هذه الحالة بتفويض السلطة للعامل عندما يشعر أن هناك منفعة حقيقية في ذلك، لكن ليس لديه ثقة وإيمان مطلق بقدرته على العمل وحده للتعامل مع المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها.

المشاركة: وهنا لا يفوض المدير السلطة للعاملين، ولكنه يؤمن ويثق في قدراتهم على معالجة المشكلات وتحسين عمليات الخدمة، كما يطالبهم بإبداء آرائهم ويستمع إليهم.

الأوتوقراطية (التسلط): لا وجود للسلطة ولا للثقة، فسلطة اتخاذ القرار محصورة بالمدير وحده وما على العاملين إلا التنفيذ (المدهون، 1999).

6- أبعاد التمكين:

6-1- المشاركة بالمعلومات: تعد المشاركة بالمعلومات الخطوة الأولى والركيزة الأساسية التي تقوم عليها عملية التمكين، ففي عصر يتميز بالسرعة والتطور تصبح المعلومات مهمة في تمكين العاملين. ولتحقيق التمكين يطلب من المنظمة توفير المزيد من المعلومات للأفراد العاملين ولمختلف المستويات الإدارية، فبدون المعلومات لن تكون المنظمة قادرة على التأكد من أن العاملين فيها على استعداد كامل لتحمل المسؤوليات، وإطلاق الطاقات المبدعة (الحيدان، 2011).

وتقسم المعلومات بالنسبة لتمكين المنظمة إلى معلومات خاصة بأهداف المنظمة وأخرى خاصة بأداء المنظمة، وإيصال المعلومات إلى الأفراد العاملين في المنظمة بشكل مباشر أفضل من إيصالها بشكل غير مباشر، لضمان توفير المعلومات اللازمة للتمكين بما ينعكس على التأثير أو القرارات الواجب اتخاذها.

بحسب (محمود، 2012) أن المدخل الرئيس لتطبيق التمكين معتمد على مدى توفير المعلومات وكيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها، والخطوة الأولى في التمكين هي توفر المعلومات عن أهداف المنظمة واستراتيجياتها بالإضافة لمواردها وطاقاتها الإنتاجية وموازنتها، فحجب هذه المعلومات عن العاملين في المنظمة لن يمكنهم من تسيير شؤون المنظمة بشكل ناجح مما يؤدي إلى منظمة غير متمكنة، وأكدت الدراسة أن مشاركة العاملين في المنظمة بالمعلومات لها فوائد عدة، وهي:

- صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.
- تعزيز المعلومات عن الخدمات المقدمة للزبائن تلبية لاحتياجاتهم.
- تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية.
- تحقيق نتائج إيجابية في فاعليتها وكفاءتها.
- الاستفادة من مهارة الأفراد وخبراتهم.

أن مشاركة الأفراد العاملين في المعلومات الخاصة بمنظمتهم وبما يجهله من هو خارجها يجعل الأفراد العاملين يتقنون بالإدارة، وكذلك هي رسالة مهمة لكل فرد تؤكد من خلالها ثقة الإدارة بهم، وتعكس رغبتها بأن يترجم الأفراد تلك المعلومات وتوظيفها مع المهارات التي يتمتعون بها لخدمة أهداف واستراتيجية المنظمة. لذا تربط بين نموذجين للثقة الناتجة عن المشاركة بالمعلومات وسهولة الحصول عليها من قبل الأفراد، فالنموذج الأول: الثقة الشرطية، والثاني: الثقة الظرفية النابعة من

القيم والمواقف والعواطف التي تفسر سبب حدوث التعاون المنظمي. تلعب المشاركة بالمعلومات دوراً مهماً في نجاح التمكين من خلال بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا وخطوط الإشراف الأولى (الدوري وصالح، 2009).

وتوصلت دراسة (Ramesh & Kumar, 2014) إلى أن مفهوم التمكين يرتبط بشكل مباشر بالتغيرات في الإدراك الفردي لتحمل المسؤوليات، مما دفع المنظمات إلى إعادة النظر في الأساليب الإدارية واعتماد أساليب جديدة كأسلوب المنظمة الواقعية التي تعد مرحلة متقدمة في التطور المنظمي يقع فيها عبء الإدارة المنظمة على عاتق الأفراد المتمكنين القادرين على تحمل المسؤولية من تلقاء أنفسهم.

وأكدت دراسة (Elnaga & Imran, 2014) أن الخطأ الذي تقع فيه المنظمة هو عدم تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد العاملين من جهة والعاملين والزبائن من جهة أخرى، فضلاً عن الاتصالات بين العاملين والإدارات. وتعد الاتصالات إحدى الوسائل المهمة التي تلجأ إليها الإدارة للمشاركة بالمعلومات ويتوقف اعتماد أنماط معينة من الاتصالات دون أخرى على حجم المنظمة ونشاطها وكذلك إمكانياتها واستخدام وسائل اتصال ذات تقنيات متحركة كالهاتف المحمول والشبكة الإلكترونية للمعلومات. أن المناخ المشجع للاتصال يوفر للأفراد المعلومات التي يحتاجونها بغرض أداء وظائفهم ورفع معنوياتهم وتشجيعهم على الإبداع، أما المناخ الذي لا يشجع على الاتصال فيثير النزاع والإرباك والانتقاد، إلا أن معوقات الاتصال الفاعل ما تزال كثيرة رغم تطورها، ومنها: نقص الثقة والزخم المعلوماتي، والتداخل، والخبرة المتعالية ومهارات الإصغاء الضعيفة، والأحكام الاستباقية، وغيرها من المعوقات التي يجب على الإدارة معرفتها للتغلب عليها.

وتشير دراسة (ابو سالم، 2010) نتيجة لذلك ارتبطت المشاركة بالمعلومات بعدد من الأبعاد والعوامل المكملة لها كالثقة والالتزام وتحديد المسؤوليات بالإضافة إلى توضيح نظم الاتصالات في المنظمة، فبُعد المشاركة بالمعلومات يلامس هذه الموضوعات بوصفها عوامل فرعية تسهم في الوصول للمعلومات وتوفيرها.

والسبب الذي يجعل المشاركة بالمعلومات الخطوة الأولى للانتقال نحو التمكين يتضح في النقاط الآتية:

- ينبغي أن يتوفر لدى العاملين وخاصة في الخطوط الأمامية المعلومات المتوفرة للمديرين، ليكونوا قادرين على اتخاذ قرارات تتميز بالكفاءة والفاعلية؛ فالأفراد دون معلومات لا يستطيعون اتخاذ أي قرارات حاسمة ضمن نطاق أعمالهم.

- لكي يُشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الناجمة عن قراراتهم في ظل تطبيق التمكين، لابد أن يشعروا أنهم قادرون على الثقة بالإدارة والأنظمة المطبقة في المنظمة، إلى جانب توفر مخزون كاف من المعلومات التي يستطيعون الاعتماد عليها لاتخاذ قرارات تستند إلى أساس قوي بشكل يمكنهم من تحمل نتائجها، وذلك لا يتم إلا من خلال مشاركة الإدارة للعاملين بالمعلومات المتوفرة لديها والتي تمكنهم من اتخاذ قرارات جيدة.

- تعد المشاركة بالمعلومات حاجة أساسية لتوجيه الأفراد الممكنين فردياً وجماعياً، فهي تعمل على تعزيز المخزون العلمي للأفراد وتدعم مسيرتهم المهنية وتعمق فهمهم لعملية التمكين، إضافة إلى دورها في توضيح النقاط والجوانب المرتبطة بهذه العملية.

- سبق الإشارة إلى الخبرات والمهارات باعتبارها أحد دعائم وركائز التمكين؛ حيث يتم الاعتماد بصورة كبيرة على معارف الأفراد المتراكمة، فمن الطبيعي أن الأفراد في المنظمات يملكون معلومات ومعارف متنوعة منها ما يتوجب مشاركته فيما بينهم.

6-2- المشاركة في اتخاذ القرارات: حظيت مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وحث العديد منهم على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات، وأشارت الدراسات والأبحاث العديدة إلى النتائج والآثار الإيجابية المترتبة على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتحسين الأداء والرضا الوظيفي وتقدير الذات والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة وتقليص دوران العمل، وإحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات (أزقير، 2005).

أدت التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في العصر الحاضر إلى تزايد الأصوات الداعمة للمشاركة المتزايدة في اتخاذ القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل، ومن ناحية أخرى فإن موجات العاملين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يسمح لهم بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أصبح يُنظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ إن عدم المشاركة _ في رأي الكثيرين _ تؤدي إلى إلحاق أضرار نفسية بالعاملين على المدى البعيد،

لذا تبين أن المشاركة في اتخاذ القرارات تتبع من رضا العاملين وتنمو بشكل أكبر في المنظمات ذات الإدارة الرشيدة لثقتهم في عملية المشاركة (القاضي، 1989).
وسيتناول المبحث الحالي مفهوم المشاركة وأبعادها وطبيعتها، ومداخلها وصورها وأشكالها، ومزاياها والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

6-2-1- مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار : Participation in Decision Making

تعد عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، حيث تحتاج إلى جهود كبيرة من الأفراد، فالمدير لا يعمل في عزلة بل تتأثر قراراته بآراء وأفكار الآخرين المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها (العمرى، 2001) وقد تشكل المشاركة في صنع القرار تحدياً للموظفين، وفي الوقت نفسه تزيد من حافزهم (Ladd & Marshall 2004)، وتعد مشاركة الموظفين الآن عنصراً رئيسياً في التنفيذ الناجح لاستراتيجيات الإدارة الجديدة وتلعب دوراً هاماً في تحديد درجة الرضا الوظيفي والتزام الموظف بالإضافة إلى دوافعه نحو العمل، ولهذا يجب على المدير أن يعتمد إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك (Bhatti & Qureshi, 2007) وقد أثبتت الدراسات أن اشتراك الأفراد في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم، إنما يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل أيضاً، وتأخذ المشاركة في اتخاذ القرارات صوراً وأشكالاً متعددة تتراوح بين الحرية والأوتوقراطية (كعبور، 2001).

ويمكن تعريف المشاركة في اتخاذ القرارات بأنها "الاشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير في اتخاذ القرارات بين الرئيس والمرؤوس؛ ويشير هذا التعريف إلى الدرجة التي يرغب فيها المدير بالسماح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. وتعني المشاركة: انهماك العاملين ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم في المسؤولية عنها، وهذا يعني أن المشاركة تتضمن الانغماس والمساهمة والمسؤولية. وتعرف المشاركة في اتخاذ القرارات أيضاً بأنها عبارة عن: "تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية (حريم، 2006). ومن جهة أخرى بأن "المشاركة في اتخاذ القرار تتضمن منح الفرصة للمرؤوسين للتأثير في القرار من جانبين: مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي (التمثيل في اللجان، وتصميم المنظمة والأدوار)، ومشاركة في العمليات (أسلوب الإدارة، والثقافية، والتفاعل) (Ladd & Marshall, 2004). وهكذا فهي تشتمل كلاً من المشاركة والانهماك، وتعد المشاركة مسألة متصلة بتقاسم القوة ووجهات النظر في تحديد السياسات الفرعية، وتمنح الهياكل الرسمية والتشريعات على خلفية منح الأذن

بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وجعل ذلك مطالبة شرعية لبيان الرأي. وللعملية الاجتماعية الأثر الحاسم في عملية المشاركة الحقيقية، وتشير العملية الاجتماعية إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات والتركيز على النوعية بالإضافة إلى مدى أو تركيبة هذا التفاعل، ويشير (العامري والغالبين، 2007) إلى أن التحديات الكثيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر بسبب زيادة تعقيد بيئة الأعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، قد أدت إلى زيادة الحاجة لمشاركة المرؤوسين في تلك العملية وذلك لتمكينهم من الفهم الجيد وزيادة حماسهم والتزامهم في تنفيذ هذه القرارات.

تأتي عملية اتخاذ قرار عالي النوعية في مقدمة الاهتمامات لأي منظمة، وتعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار. ويمكن للمديرين من استخدام المشاركة للحصول على نوعية عالية من القرارات من خلال تحقيق تعاون المرؤوسين بالإضافة إلى التزامهم بهذه القرارات (nusic & Wilbert, 1998). تتضمن عملية اتخاذ القرار مسألتين أساسيتين، تتعلق الأولى بالأطراف المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وهل قرار المرؤوسين رسمي أو غير رسمي؟ أو أن القرار اتخذ بشكل متصل مع المرؤوسين؟ أما المسألة الثانية، فتتعلق بالدرجة التي يمكن للمرؤوسين التأثير فيها على القرار (Wang & Clegg, 2003). ترتبط هاتان القضيتان بنوعية المشاركة وحجمها في اتخاذ القرار، والتي تؤمن بها نظرية العلاقات الإنسانية، وتخص المشاركة في اتخاذ القرارات. كما وتتفق مع نظرية الموارد البشرية للمشاركة في اتخاذ القرار. وهناك من يؤكد على أن درجة الارتباط بنظرية العلاقات الإنسانية للمشاركة في اتخاذ القرار يدل ضمناً على أن المشاركة في القرارات ذات العلاقة بالقضايا التنظيمية الروتينية يزيد من رضا العاملين وتعاونهم (Parvs, 2003). ومهما يكن شكل المشاركة المختارة، وكم هي درجة تأثير المرؤوسين في القرار، فإن المديرين يلعبون الدور الأساس في تحديد الدرجة الحقيقية لإنهماك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار (الزيادي، 1995).

وبحسب (العزاوي، 2006) يتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على توفر عاملين جوهريين يذكرهما

أ- رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة، وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

ب- إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات.

أن اشتراك العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم وإنما يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل أيضا. كما تشير المشاركة إلى مساهمة فعالة للمشاركين في اتخاذ القرار والذي يؤثر بشكل مباشر في حقل العمل، والاهتمام الأكبر في هذا السياق هو الإنجاز الواقعي للوظائف والنشاطات في عملية اتخاذ القرار عن طريق المديرين الذين تتأثر مسؤولياتهم بالخيارات الموجودة في مستويات عالية للإدارة.

6-2-2- أبعاد فهم طبيعة المشاركة: يتضمن فهم طبيعة المشاركة عدداً من الأبعاد، وهي:

1- المدى: بحسب (كامل، 1994) تختلف نظم المشاركة طبقاً للمدى أو النطاق الذي يشارك فيه العاملون، هذا المدى قد يكون أقل ما يمكن عندما يشارك العاملون في القرارات المباشرة أو الدنيا فقط والتي تهمهم مباشرة. بينما يكون المدى أكبر ما يمكن عندما يسمح للعاملين بالمشاركة في القرارات الإدارية العليا والتي تعد فعلياً من سلطة الإدارة وليست من سلطة العاملين، وقد يختلف المدى حسب نوعية القرارات التي تغطيها المشاركة، كما يمكن أن نصنف المشاركة طبقاً للمدى للنقسيم كما يأتي:

أ- المشاركة في الملكية.

ب- المشاركة في الإدارة.

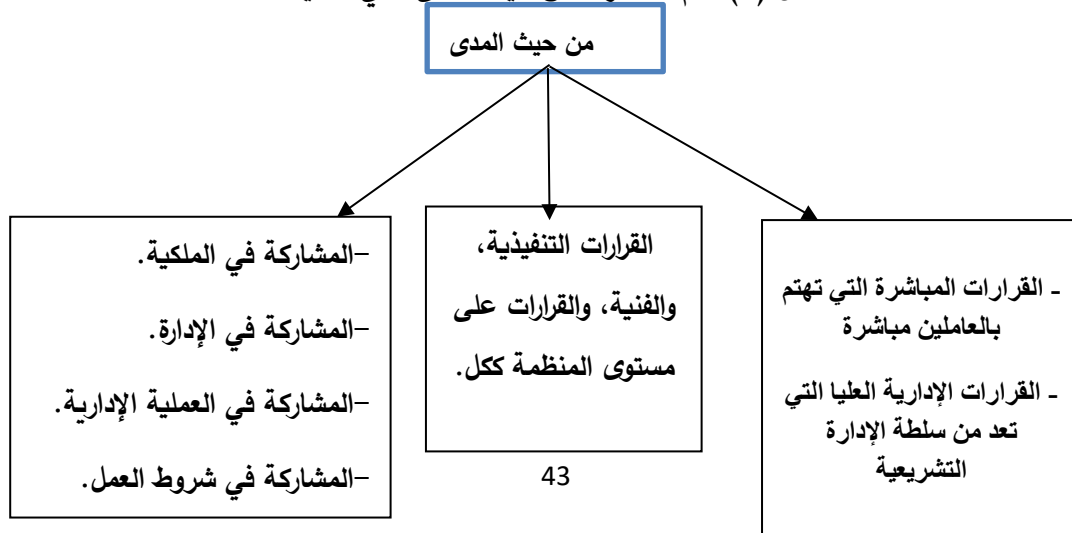
ج- المشاركة في العملية الإدارية.

د- المشاركة في شروط العمل والاستخدام.

وتعد المشاركة في ملكية المنظمة أعلى أنواع المشاركة من حيث النطاق وال المدى، ويوضح الشكل

الآتي نظم المشاركة من حيث المدى الذي تغطيه:

شكل (2) نظم المشاركة من حيث المدى الذي تغطيه



المصدر: كامل، مصطفى. (1994). إدارة الموارد البشرية. ط1، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 421.

2- التأثير: تم البحث في درجة التأثير التي تتحقق للعاملين على القرارات الإدارية في المنظمة، وهذا يتراوح بين أن يكون لهم الحق فقط في تلقي المعلومات التي تدور حول القرارات، وهذا يوضح تأثيراً شبه كامل للإدارة وليس للعاملين، وعلى النقيض عندما يشترك العاملون أو من يمثلهم في اتخاذ القرارات. أن هناك أربعة أنواع من الأنظمة حسب درجة التأثير:

أ- حق العامل في تلقي معلومات عامة.

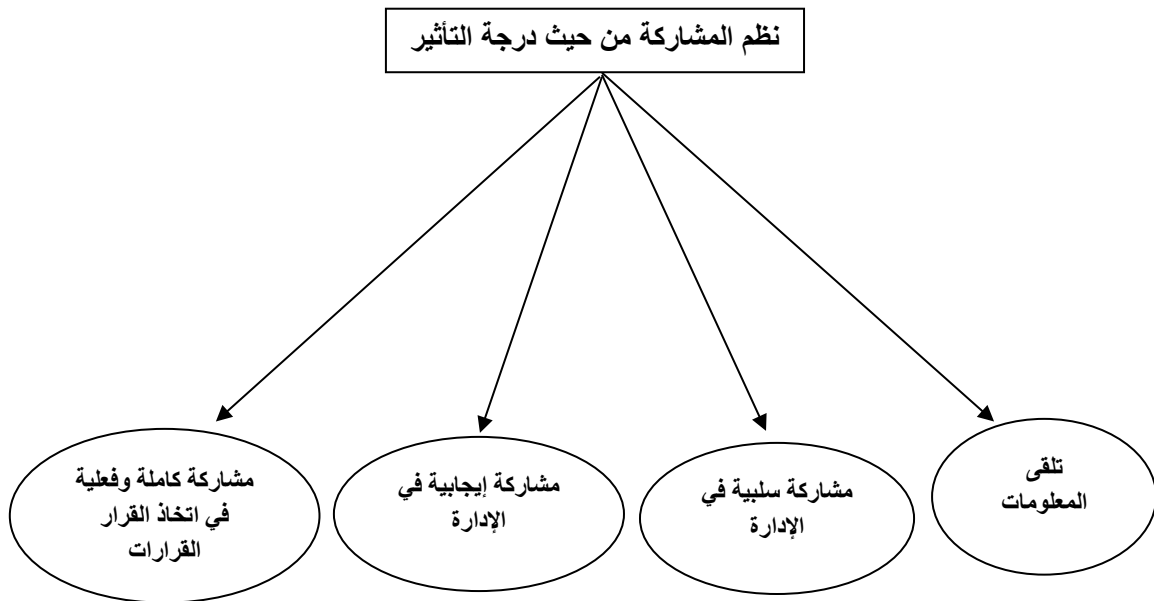
ب- مشاركة سلبية في الإدارة: "الأفراد الذين يبدو استياءً من أداء أعمالهم تكون مشاركتهم سلبية في إنجاز الأعمال ودافعيتهم نحو العمل ضعيفة".

ج- مشاركة إيجابية في الإدارة.

د- مشاركة كاملة وفعالية في اتخاذ القرار.

ويوضح الشكل الآتي نظم المشاركة من حيث درجة التأثير:

شكل (3) نظم المشاركة من حيث درجة التأثير



المصدر: كامل، مصطفى. (1994). إدارة الموارد البشرية. ط1، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 424.

2- الهيكل Structure:

يمكن التمييز بين أنظمة عديدة للمشاركة على أساس نوعية الهيكل أو البناء الخاص بالمشاركة، وأوضح (بلامبرج) أنه طبقاً للهيكل يمكن أن نجد أقل درجة من المشاركة وهي التعاون بدون

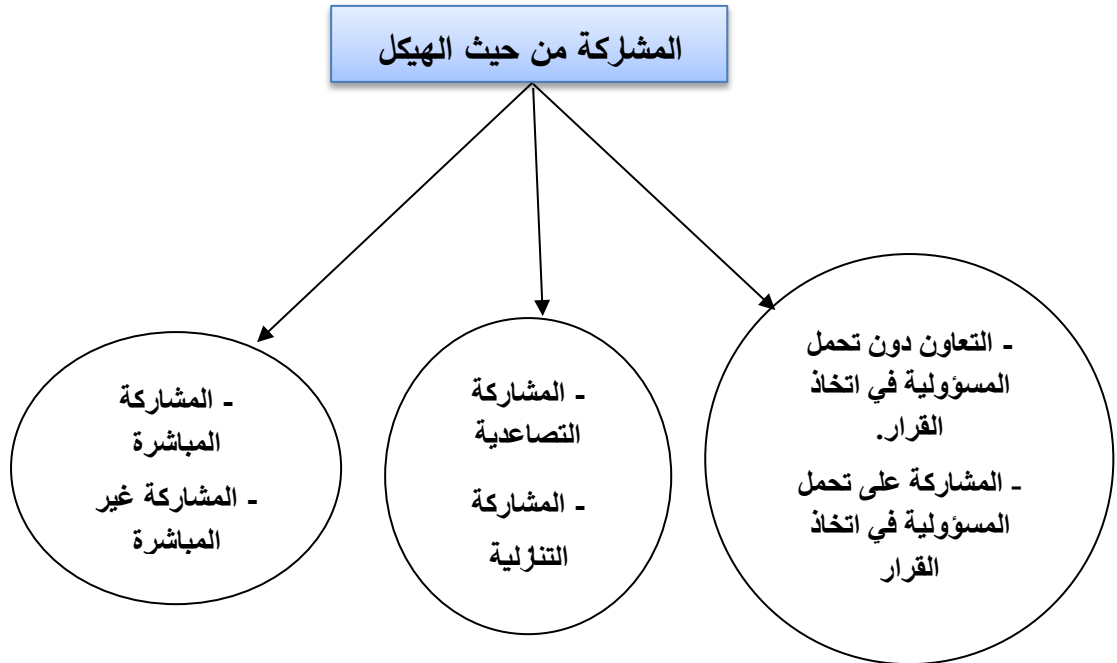
مسؤولية عن القرارات، وأعلى درجة من المشاركة عندما يكون هناك تحمل لمسؤوليتها، النظام الأول عندما يكون دور العاملين قاصراً فقط على التعاون مع الإدارة وبدون تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، والنوع الثاني هو مشاركة فعلية في اتخاذ القرارات، وطبقاً لنوع هيكل النظام يمكن التفريق بين ما أسماه ولكر (Walker) المشاركة التصاعدية والتنازلية، ويتحقق النوع الأول عندما يكون للعاملين الحق والفرصة في التأثير على القرارات على أعلى المستويات الإدارية، بينما يقصد بالمشاركة التنازلية أن دور العاملين لا يتعدى اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم فقط. وهناك تقسيم آخر طبقاً لمعيار الهيكل الخاص بأنظمة المشاركة، وهو:

أ- المشاركة المباشرة.

ب- المشاركة غير المباشرة.

ويقصد بالمشاركة المباشرة مشاركة فعلية من جانب العاملين أنفسهم في اتخاذ القرارات، وتتم المشاركة غير المباشرة عن طريق التمثيل وإصدار القرارات من خلال ممثلين وليس عن طريق العاملين أنفسهم، ويوضح الشكل الآتي نظم المشاركة من حيث الهيكل:

شكل (4) نظم المشاركة من حيث الهيكل.



المصدر: كامل، مصطفى. (1994). إدارة الموارد البشرية. ط1، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر

6-2-3- مداخل المشاركة في اتخاذ القرار:

هناك العديد من المداخل لتقييم المشاركة وتنفيذها في اتخاذ القرار، إذ يحددها البعض بثلاثة أبعاد وهي:

1- التأثير الرسمي مقابل التأثير غير الرسمي.

2- التأثير المباشر مقابل التأثير غير المباشر.

3- درجة التأثير.

وهناك من يقيم المشاركة في اتخاذ القرار على أساس المستوى، من حيث كثرة المشاركة أو قلتها. في حين أن هناك من يقيم المشاركة على أساس الاستخدام والتعاون الإشرافي لحل المشكلات وتكامل عملية اتخاذ القرارات. (Scott & Had, 2006)

إن أحدث أنواع التقييم هو المقترح المقدم من قبل (Black & Gergesene, 1997) اللذين يقترحان نموذجاً مركباً ومتعدد الأبعاد للمشاركة في اتخاذ القرار ويتكون من ستة أبعاد هي: المعقولة Rationale، والشكل Form، والهيكل Structure، وموضوع القرار Decision Issue، والمستوى Level، ومدى المشاركة في العمليات Range of Participation in the Processes.

ويشير (العامري والغالبين، 2007) إلى إمكانية تحديد الرئيس لمقدار مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار واتخاذها، ويتم بعد دراسة ما يأتي:

1- مدى أهمية القرار.

2- الالتزام بالتنفيذ عند المشاركة في اتخاذ القرار.

3- خبرة الرئيس.

4- دعم المرؤوسين للأهداف التي يسعى القرار إلى تحقيقها.

4- خبرة المرؤوسين.

6-2-4- صور المشاركة وأشكالها:

من أهم صور وأشكال المشاركة وأشكالها:

1- **اتخاذ القرارات عن طريق اللجان:** تمثل اللجان إحدى أشكال أو صور المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، ويبرز شيوع استخدام هذا الأسلوب في اللجان الدائمة والمؤقتة للمجالس التشريعية ومجالس الجامعات والكليات، ويتميز هذا الأسلوب الجماعي الذي يقوم على الاستعانة بالخبرات

المخصصة لحل المشكلة محل القرار من جهة، وتوزيع مسؤولية اتخاذ القرار على عدد من الأفراد هم أعضاء اللجنة المكلفة باتخاذ القرار من جهة أخرى، وفي ذلك تخفيف من عبء المسؤولية على المدير متخذ القرار (السنباني، 2012).

2- اتخاذ القرارات عن طريق مجالس الإدارة: من المهام الرئيسية التي تقع على عاتق مجالس الإدارة في منظمات الأعمال والشركات التابعة للقطاع العام اتخاذ القرارات في الأمور التي يصعب فيها تفويض السلطة إلى الآخرين، وذلك من خلال إسهام جميع أعضاء مجلس الإدارة بجهودهم لجعل عملية اتخاذ القرارات تتم بأعلى درجة من الكفاءة (العزاوي، 2006).

3- التشاور المشترك: يعد هذا الشكل أكثر أشكال مشاركة العاملين شيوعاً، ويتمثل في إخبار الرئيس العاملين بأمر القرارات والخطط ونوايا المنظمة حتى يتعرف آراءهم ويقيس مشاعرهم ويدرس الاقتراحات، وعادة ما تأخذ العملية الفعلية شكل لجنة للتشاور المشترك (كنعان، 1999).

6-2-5- مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات، من أهم هذه المزايا:

1- أن مشاركة العاملين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم، ومن خلال هذه المشاركة يطلع العاملون على مشكلات التنظيم، ويتفهمون الأسباب الداعية للتغيير عند حصوله فلا يكون مفاجئاً لهم ويشاركون في وضع الحلول للمشكلات الإدارية (تعلب، 2011).

2- وتشير دراسة (القاضي، 1989) أن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم؛ فالقيادة الديمقراطية من خلال تأثيرها التوجيهي على العاملين وتحفيزهم للاستجابة لتوجيهاتها والتشاور معهم بشأن خطط العمل وسياساته، تساعد في حل المشكلات الإدارية وتقلل من اعتماد العاملين على قيادتهم نتيجة ازدياد إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم.

3- تساعد المشاركة في عملية صنع القرارات في ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لأن المشاركة تؤدي إلى على تحسين نوعية القرار؛ حيث يمكن للقائد تعرّف كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول والتجارب الواسعة، والتي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعده في اتخاذ القرار الرشيد.

4- بحسب (بسيوني، 1999) أن المشاركة من جانب العاملين لها مزايا وفوائد عديدة تتمثل بشعورهم بأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها في القضاء على المشكلات التي اعترضت طريق المنظمة.

5- تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات في رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

6-2-6- العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلى أربعة عوامل رئيسة تدرج تحتها عوامل فرعية، وهذه العوامل هي: عوامل إنسانية، وعوامل تنظيمية، وعوامل بيئية، وعوامل ضغوط المديرين.

1- **العوامل الإنسانية:** تشير دراسة (ابو عاشور وخليفة، 2014) من أهم العوامل الإنسانية التي لها دور في التأثير على رشد القرار وسلامته ما يأتي:

1- المدير متخذ القرار.

2- المساعدون والمستشارون الذين يستعين المدير بهم.

3- الرؤوسون وغيرهم ممن يمسهم القرار.

2- **العوامل التنظيمية.** وحسب (السنباني، 2012) أهم هذه العوامل ما يأتي:

1- القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار، وتتمثل هذه القوى فيما يأتي:

أ- نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية.

ب- طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها.

ج- نوع القرار وأهميته.

د- مدى ملاءمة الظروف البيئية.

2- الاتصالات الإدارية.

3- التفويض واللامركزية الإدارية.

4- نطاق التمكّن (الإشراف).

3- **العوامل البيئية:** وبحسب دراسة (العيساوي، 2012) أهم العوامل البيئية التي تؤثر على

القرارات الإدارية ما يأتي:

1- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة.

2- انسجام القرار مع الصالح العام.

3- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية.

4- النصوص التشريعية.

5- التقدم التكنولوجي.

4- **عوامل ضغوط المديرين:** حسب (العزاوي، 2006) يمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها

المديرون وتؤثر على قراراتهم إلى نوعين: الضغوط الداخلية، والضغوط الخارجية:

1- **الضغوط الداخلية:** وتتمثل في ضغوط الرؤساء، وضغوط التنظيمات غير الرسمية، ومراكز

القوى، وقصور نظم المعلومات والبيانات، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، وأهم هذه

الضغوط ما يأتي:

أ- ضغوط الرؤساء.

ب- ضغوط التنظيمات غير الرسمية.

ج- ضيق الوقت لدى المدير، واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة (Decision

Under Pressure).

2- **الضغوط الخارجية:** وأبرز هذه الضغوط والتي تؤثر في توجيه قرارات المدير أو تحد من

فاعليتها:

أ- ضغوط الرأي العام.

ب- الضغوط الاقتصادية.

ج- الضغوط النابعة من علاقات المدير الشخصية والاجتماعية خارج نطاق العمل.

د- الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية.

6-3- **التحفيز:**

يأتي هذا العامل مكملاً للعوامل السابقة؛ فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء

وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني. وبالرغم من أن هذه الأمور

قد تكون بحد ذاتها حوافز تسهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم

المهنية إلا أن التمكين كما يؤكد الكثير من الكتاب مثل (Randolph) ليس بمنحة مجانية، فكما

أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية

بشكل يساوي التفويض المعطى للعامل. وبما أن الأمر كذلك فلا بد من وجود نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بالشكل الصحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين. وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء جيدة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين العاملين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق (Randolph, 2000).

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي (عساف، 1999) :

1. المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية.
2. تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
3. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
4. تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.
5. المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

أما الحوافز فهي قبلية وبعدية في موضوع التمكين:

الحوافز القبلية: وهي الحوافز التي تكون قبل سلوك التمكين وذلك من خلال تشجيع الإدارة للعاملين على ممارسة روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجربة والفشل وختم الخوف من الخطأ غير المتعمد، وبذلك تتشكل دافعية قوية لدى العاملين وخاصة في المستويات الدنيا من المنظمة على القيام بأدوار يتمثل فيها حس المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية (خليل، 2005).

الحوافز البعدية: وتكون بعد التصرف سواء نتج عن هذا التصرف أو السلوك نتائج إيجابية أم لم ينتج فالمهم نوعية وجودة تلك السلوكيات التي يرجى منها الوصول إلى نتائج إيجابية والتي قد لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة وغير إرادية (ملحم، 2009).

وتقسم هذه الحوافز إلى قسمين:

أ- حوافز مادية: وهي الحوافز المرتبطة بالأداء مثل المشاركة بأسهم المنظمة وغيرها، ومهما كانت هذه الحوافز فلا بد من أن تتأكد الإدارة من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء ذات العلاقة: بتحمل المسؤولية، وروح المبادرة والمرونة في التفكير، والمشاركة في حل مشكلات العمل، والمساهمة في تقديم اقتراحات جوهرية لتحسين إجراءات العمل، ومكافأة استعداد العاملين على المشاركة في المعلومات وروح الفريق (زايد، 2008).

ب- **حوافز معنوية:** يرى بعض العلماء مثل (Argyris) بأن الحوافز الخارجية لا تؤدي إلى الانتماء وهو بذلك يؤكد أن الانتماء الداخلي لا يتحقق إلا من خلال الدوافع الداخلية، ولكن الدوافع الداخلية لا يبدو أنها تدعم بدوافع خارجية سواء أكانت مادية أم معنوية، وبشكل عام يمكن القول بأن الحوافز المعنوية تؤثر بشكل أكبر في الدوافع الداخلية لدى الفرد، فمن يبادر باقتراح طريقة أو أسلوب أقل تكلفة في تصميم المنتج، لابد من تقديره بصورة جيدة من خلال نظام الجوائز يتضمن مثلاً تكريم المبدعين في حفل بهيج، ووضع اسم هذا الشخص في نشرات ومطبوعات المنظمة تقديراً له. وقد يتبع ذلك منحه أدوات ووسائل وموارد مالية لتطوير أفكار جديدة في مجالات معينة، الأمر الذي سيعزز لديه روح المبادرة والاستمرار على النهج الذي بدأ به (Argyris, 1998).

ومما سبق يرى الباحث بأن التمكين لا ينشأ من فراغ، وإنما يحتاج مجموعة من المقومات الأساسية والممارسات الإدارية، وهذه المقومات والممارسات تحتاج إلى تأصيلاً وتعميقاً داخل المنظمة، فحالما تتوفر تلك المقومات والممارسات الإدارية يصبح التمكين ممكناً، وإن توفر التمكين توفرت نتائجه المتعلقة برضا العامل وشعوره بالأهمية والمسؤولية والانتماء للعمل والمنظمة، الأمر الذي ينعكس وبصورة إيجابية على المنظمة وذلك من خلال الإنتاجية والربحية وسمعة المنظمة.

أما الافتراضات الواجب توفرها لتطبيق ناجح لتمكين العاملين فقد حددها (السيد، 2001) بالآتي:

- توفر الفرص الكافية للعاملين لممارسة السيطرة الكاملة على أعمالهم.

- يتعدى مفهوم تمكين العاملين حدود ما يمتلكه العامل من سلطات تتيحها له وظيفته.

- يتم تطبيق التمكين من خلال عمليات رسمية وغير رسمية.

- يتطلب تفهم حاجات العاملين التمكين من أسفل الهيكل التنظيمي.

- تكوين فرق عمل لتشجع على السلوك التعاوني بين العاملين.

- تشجيع المخاطرة الذكية.

6-4- فرق العمل

6-4-1- تعريف فرق العمل:

يمكن تعريف فرق العمل بأنها ذلك العدد القليل من الأفراد ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض، يتصفون بولائهم لغرض معين، وأهداف، وأداء محدد على النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.

ووصف (Bhatti & Qureshi, 2007) فرق العمل بأنها: جماعات من العاملين لديها حرية كبيرة في العمل وإحداث التغيرات في الإنتاج، وتتبنى العديد من المهمات المنفذة تقليدياً من قبل مشرفي الخط الأمامي، مثل تخصيص العمل وتنسيقه بين العاملين المختلفين. يعرف كل من (محمود والشيخ، 2010) فرق العمل بأنها: مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود كفاءات متكاملة فيما بينهم، ويجمع بينهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود عامل مشترك فيما بينهم، كما أن هناك درجة كبيرة من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.

6-4-2- أنواع فرق العمل:

توجد أنواع وتصنيفات عديدة لفرق العمل تبعاً للهدف الذي تكونت من أجله وتسعى لتحقيقه، وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل فريق عمل وبنائه، فإن المشكلة الأولى التي تواجهها هي تحديد أي نوع من الفرق تُشكل، وهناك عدة عوامل تؤثر على نوع فريق العمل منها: درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل، والاستمرارية، والفترة الزمنية لعمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائماً أو مؤقتاً؟، ونوع المهمة ودرجة تعقدها (ابو النصر، 2012).

وقد صنف فرق العمل إلى ثمانية أنواع وفقاً لأربعة أبعاد رئيسية:

1- العمل والهدف: بحسب (إبراهيم والجميل، 2009) يرتبط هذا البعد بالعمل والهدف الأساسيين لفرق العمل، وقسمها إلى نوعين من الفرق:

أ- فرق إنجاز المهام: فبعض الفرق التي تهتم بإنجاز المهام تهتم بالعمل التي تؤديه المنظمة الأم، مثل تنمية منتجات جديدة وتصنيعها، وتزويد العملاء بالخدمات التي يطلبونها ... إلخ، وينصب هذا النوع من فرق العمل على استخدام موارد المنظمة للحصول على النتائج المطلوبة سواء أكانت تلك النتائج منتجات أم خدمات.

ب- **فرق التحسين:** يهدف هذا النوع من الفرق إلى تحسين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة. وعلى سبيل المثال فإن شركة (تكساس أنستر ومننت) اعتمدت فرق العمل لتحسين مستوى جودة الإنتاج لمصانعها في ماليزيا. وتختص فرق التحسين بتطوير العملية بصورتها الشاملة وتضم في عضويتها أفراداً من جميع المستويات.

2- **من حيث البعد الزمني:** يرتبط هذا البعد بالزمن، وبالتحديد فإن هناك أنواعاً من فرق العمل تتشكل بصفة مؤقتة للإنجاز عمل محدد، وهناك فرق عمل دائمة تتشكل وتستمر طالما كانت المنظمة موجودة.

أ- **فرق العمل المؤقتة:** هي تلك الفرق التي يتم إنشاؤها لإنجاز مهمة محددة، ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة، وبالرغم من أن هذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة الرسمية إلا أنه لا يتصف بصفة الدوام (الديري، 2011)، وتحتاج المنظمات فرق العمل المؤقتة عندما يتطلب الأمر تركيز الانتباه على مشكلات أو قضايا معينة بتوظيف مجموعة من الخبرات المتكاملة لا تتوفر عادة في الفرق الدائمة، وعندما تنتهي مهمة الفريق فإنه يُحل ويعود أعضاؤه إلى مواقع عملهم الأصلية، ومن أمثلة الفرق المؤقتة فريق حل المشكلات؛ حيث يتعرض التنظيم بمختلف مستوياته الإدارية لمشكلات يتطلب حلها تشكيل مثل هذه الفرق، وأحياناً يندرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية على شكل دوائر الجودة، أي تعتمد العمل رغبة وطوعية، حيث يجتمع الأعضاء لمناقشة بعض قضايا المتعلقة بالإنتاج (الصيرفي، 2009)، وكذلك فريق المشروع (فريق قوة المهمة) وهو فريق مؤقت مصمم خصيصاً لغرض معروف ومحدد مسبقاً ويزول بزوال المشروع.

ب- **فرق العمل الدائمة:** الفريق الدائم هو فريق من الأفراد يخصص بجزء معين ومهم من أجزاء العمل، ويمتلك أفراد الحرية في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات. ومن أمثلة الفرق الدائمة فرق العمل الوظيفية التي تنشأ مع الهيكل التنظيمي مثل العاملين في إدارة الإنتاج والعاملين في إدارة المبيعات والعاملين بإدارة البحوث والتطوير، ويتصف هذا النوع من فرق العمل بالدوام والرسمية، وكذلك فريق خدمة العملاء حيث يستمر طالما بقيت المنظمة في السوق، أي أنه يصبح جزءاً ثابتاً في هيكل المنظمة (جلاب، 2011).

3- البُعد المرتبط بدرجة حرية الفريق: حسب (عبدالكريم، 2013) وقد ميز هذا البُعد بين نوعين

من الفرق حسب درجة الحرية، فرق تُدير نفسها وجماعات العمل:

أ- **جماعات العمل**: يقوم قادة مجموعات العمل في هذه الجماعات باتخاذ قرارات نيابة عن أعضاء الجماعة، ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التنفيذ، وقد أصبح هذا النوع التقليدي من الجماعات أقل شهرة الآن وذاعت بدلاً منه شهرة النوع الآخر.

ب- **فرق العمل التي تدير نفسها**: تتشكل هذه الفرق عادةً من عدد صغير من الأعضاء الذين يتحملون الأعباء التي كان يقوم بها رؤسائهم، وتتضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف، وتقرير سرعة الأداء، وتحديد كيفية تقويم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق.

وأشار (ابو النصر، 2012) إلى هذا النوع بأنه مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين بحيث تتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي يؤديها المديرون غالباً وتكون اجتماعاتها أسبوعية، كما تتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في مجالات عديدة، وتحديد مستويات الأداء، ووضع جداول العمل إضافة إلى حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ، وتدريب العاملين على المهارات، وكذلك تقوم باختيار الأعضاء الجدد وتقوم بالرقابة على الجودة وتقييم الأداء أيضاً. والهدف الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة والجودة، وخفض التكلفة، وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي، إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث إن كثيراً عن أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (Volvo)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة فرق العمل التي تدير نفسها، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

4- البُعد المرتبط بهيكل السلطة: ويميز هذا البُعد بين نوعين من فرق العمل، هما:

أ- **فرق مكونة من أعضاء من التخصص نفسه**: مازالت فرق العمل في بعض المنظمات مرتبطة بقوة بالوظائف التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن شركة (Ralston - Purina) نظمت المشروعات بطريقة تمكن العاملين من العمل معاً في منتج معين طيلة الوقت ولا يستخدمون تخصصهم في أي مجالات أخرى، وفي هذا النوع من التنظيم تعمل فرق العمل بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ عن توزيع جهود أعضائها بين مجالات مختلفة. وهي فرق وظيفية تتكون من عدد

من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقاً (ابو النصر، 2012).

ب- فرق مكونة من أعضاء من تخصصات مختلفة: وهي فرق متعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد أحدهم على الآخر لإنجاز العمل، إذ يسهم كل عضو من خلال خبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد من مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، والمالية، والموارد البشرية. وغالباً ما تستعمل فرق متعددة الوظائف لرعاية الإبداع، والسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبون، إذ من الممكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات (عبدالكريم، 2013).

6-4-3- أهمية فرق العمل وفوائدها:

أصبحت المنظمات المعاصرة لا تستغني عن العمل الجماعي والفرقي لأهميته في تحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد ومتابعة العمل في المنظمة ورقابته، كما يعود على المنظمة بالعديد من الفوائد، وسيتم التطرق في هذا الصدد لفوائد فرق العمل وأهميتها بشيء من التفصيل:

❖ أهمية فرق العمل:

تكمن أهمية فرق العمل في تجميع للمورد البشري لا غنى عنه في مجالات متعددة كحل المشكلات، وتحقيق الإبداع والابتكار، وتحسين عملية صنع القرارات، وإنجاز المهام المحددة، وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي، ومتابعة العمل في المنظمة ورقابته، وتحقيق مستويات عالية من رضا العاملين. الفوائد المتاحة للفرق من خلال الجهود الشخصية والرضا الشخصي والتكامل والتنوع في الإمكانيات والمهارات وتكاملها وزيادة مرونة المنظمة، إذ يعد التحول إلى أسلوب الفرق عاملاً مهماً في المنظمة، حيث تقوم المنظمات بتخطيط حواجزها ودعم موظفيها وتشجيعهم على استخدام أدمغتهم وطاقتهم الخلاقة (إبراهيم والجميل، 2009).

كما تكمن أهمية بناء فريق العمل في كونه تقنية وأسلوب عمل حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع، وهذا التفهم يساعد في توضيح كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتسيير حل الخلافات أو النزاعات والتناقضات أو

سوء الفهم، كما أنه يساعد في تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف (فليه وعبد المجيد، 2005).

❖ فوائد فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق يريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة فريق العمل وبنائه بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من الأدنى إلى الأعلى؛ أي (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن الأعلى إلى الأدنى؛ أي (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفريق أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة (السديري، 2010).

تعود فرق العمل على المنظمة بالعديد من الفوائد ولا سيما على القرارات التي يتم اتخاذها في آن واحد، بدلاً من الطرائق التقليدية في الإدارة والمتمثلة في اتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، مما يولد الشعور المرتفع بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها. كما تخلق بيئة عالية التحفيز، ومناخاً مناسباً للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة، وتجعل فرق العمل العاملين يشعرون بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل، كما تحد من الصراعات، إضافة إلى تنمية الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف وتشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات وتحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد، وتسهم هذه الفرق في الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها، كما تسهم في زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين مهارات الاتصال لدى الأفراد وتنميتها، كما أنها تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي (تعلم، 2011).

6-4-4- فرق العمل وإدارتها:

أصبحت فرق العمل الوحدة الجوهرية داخل المنظمات لأن المديرين لم يعودوا قادرين على التعامل مع تعقيدات العمل وصعوباته بشكل فردي، كما أن التحديات والمنافسة في بيئة المنظمات تتطلب ردود فعل سريعة مما دعا هذه المنظمات إلى اللجوء إلى العمل الجماعي. وقد حظيت فرق العمل بأهمية كبيرة إلى درجة اعتبارها من المعايير الأساسية لمرونة المنظمة وكفاءتها، لذلك تجد هذه الأخيرة نفسها أمام حتمية الاهتمام بالعمل كفريق عمل من خلال اتباع خطوات موجهة نحو تنمية المهارات مع تحديد دور كل فريق وفق الآتي:

1- بناء فريق العمل:

تمر فرق العمل بعدد من المراحل التطويرية والتلقائية التي تتقدم من خلالها نحو النمو والنضج والكمال. وقد اختلف الباحثون في ترتيب المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء تقدمه في أداء مهامه المنوط بها، وتحقيق أهدافه المنشودة؛ حيث إن فرق العمل تمر بعدد من المراحل، وهي كالآتي وبحسب كل من (الصيرفي، 2009) و(عبدالكريم، 2013) و(عفانة، 2013):

المرحلة الأولى: التكوين، وتوصف هذه المرحلة بأنها مرحلة التوجيه والمعرفة الشخصية، وكما يقال فإن الأعضاء يذیبون الثلج من بينهم ويختبر كل منهم الآخر، وذلك من أجل بناء علاقات صداقة في إطار المهمة المطلوب تنفيذها، ويحاول أعضاء الفريق إيجاد السلوك الذي يكون مقبولاً من جانب الآخرين، وفي أثناء هذه المرحلة فإن حالة عدم التأكد تكون عالية، وغالباً ما يقبل الأعضاء السلطة والقوة المفروضة عليهم سواء أكانت من القادة الرسميين أم غير الرسميين، ويعتمد الأعضاء على الفريق حتى يجدوا قواعد أساسية ويعرفوا ما المتوقع منهم. وفي إطار هذه المرحلة فإن اهتمام الأعضاء يكون بتساؤلات كثيرة مثل: ماذا يتوقع مني؟ وما المعايير والأشياء المقبولة؟ وما درجة الاستعداد للعمل في الفريق؟ وخلال هذه المرحلة يلتزم القادة بتوفير الوقت اللازم للأعضاء لبناء المعرفة الشخصية بين كل واحد منهم والآخرين، وهم مطالبون كذلك بالاندماج في مناقشات اجتماعية غير رسمية مع الأعضاء.

المرحلة الثانية: العصف، وهي تلك المرحلة التي تندمج فيها الشخصيات المستقلة للأفراد والأدوار والنتائج والصراعات، حيث تنصهر في جماعة العمل، ويصبح الأفراد أكثر إصراراً على معرفة أدوارهم بوضوح، وتحديد بدقة، كما يصرون على معرفة ما المتوقع منهم بالضبط، وهذه المرحلة تكون معروفة بالحوار والجدل وعدم الاتفاق، فقد تختلف توقعات الأفراد وطموحاتهم عن رسالة

الفريق، وربما يتجه أعضاء الفريق إلى المناورة والاندماج والتحالف، كما تتجه الجماعات الفرعية إلى التركيز على الفوائد العامة التي يمكن أن تعود عليهم، وقد تختلف إحدى الجماعات الفرعية مع جماعة أخرى حول الأهداف الكلية للفريق أو كيفية إنجازها.

المرحلة الثالثة: الصياغة ووضع المعايير، يحاول أعضاء الفريق في هذه المرحلة حل صراعات المرحلة السابقة، كما يتألف الفريق وتكتمل وحدته واندماجه، ويحدث الاتفاق الجماعي تجاه من له القوة، ومن هو القائد، ثم تجاه أدوار الأعضاء، يضاف إلى ذلك فهم الأعضاء بعضهم بعضاً، والتكامل نحو تحقيق أهداف الفريق وبالتالي يمكنهم التغلب على الخلافات بينهم ومعالجتها، ويصل الفريق إلى درجة التماسك المطلوب وتبقى هذه المرحلة وقتاً قصيراً وقد تستمر طويلاً، وقد يتوقف هذا على الهدف المراد الوصول إليه، ويؤكد القادة في هذه المرحلة على التوحد مع الفريق ويساعدونه في تحديد قيمه ومعاييره بوضوح.

المرحلة الرابعة: الأداء، حيث يقوم الأعضاء بحل المشكلات، وإنجاز المهام المحددة للفريق، ويلتزم أعضاء الفريق برسالته، ويرتبطون وينسقون بين بعضهم البعض، وتتم معالجة عدم الاتفاق بطريقة مدروسة ورشيده، ويقوم أعضاء الفريق أيضاً بمواجهة ومعالجة المشكلات التي تعترض إنجاز المهام المطلوبة، وتزداد المنافسات المباشرة، ويتجه تأثيرها نحو إنجاز أهداف فريق العمل، وفي أثناء هذه المرحلة يحاول القادة التركيز على إدارة مهام عالية الأداء، وتتكامل خلال هذه المرحلة وعلى مستوى أعضاء الفريق الاختصاصات المحددة للمهمة المطلوبة مع التعاطف الاجتماعي بين أعضاء الفريق.

المرحلة الخامسة: التفكك أو الانتهاء، تحدث مرحلة التفكك أو الانتهاء في فرق العمل التي تكون محددة بتأدية مهمة معينة، ثم يتفرق أعضاء الفريق بعد ذلك، وخلال هذه المرحلة لا يكون أداء المهمة على قمة أولويات الفريق، ولكن قد يتجه الفريق نحو تعميق الجوانب العاطفية والانفعالية، وأيضاً تقوية التماسك، أو قد يسود الإحباط أو الندم مما يؤدي إلى التمزق والتشتت وفقد علاقات الصداقة والتعاون، وعند هذه النقطة يفعل القادة ما يدل على تشتت الفريق من خلال بعض المراسم، وربما يعلنون نهاية أو ختام عمل الفريق بعدما نفذ مهامه كاملة وبنجاح.

2- إدارة فريق العمل:

تتطلب عملية إدارة الفرق في المنظمة ثلاثة متطلبات رئيسية، هي: نمط قيادة مناسب، وتناقض البناء، ودعم الطاقات الإبداعية لأعضاء المجموعة:

1- نمط القيادة المناسب: غالباً ما يتم تعيين قائد رسمي للمجموعة المكلفة باتخاذ القرار، ويتولى هذا القائد مهمة توجيه المناقشات بين الأعضاء. وفي العديد من الحالات يسعى هذا القائد جاهداً إلى تقليل المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها الفريق أو تفاديها إذا أمكن. ويجب على القائد في هذه الحالة عدم السيطرة على المناقشة مع عدم السماح للغير بالسيطرة عليها أيضاً، ويعني هذا ببساطة شديدة ضرورة أن تتاح الفرصة للعديد من أعضاء المجموعة للتحدث والتعبير عن أفكارهم، بل أكثر من ذلك يجب العمل على إتاحة الفرصة لتفاعل الرأي والرأي المعارض.

إن أهمية اختيار القائد المناسب لفريق العمل من مجموعة مرشحة بالكاد يكون مبالغاً فيها، فالاختيار الصحيح هو أول مبادئ نجاح الفريق، وهناك درجات من الاختيار، ونادراً ما يحصل مدير على الإذن بهذا، وأن يخرج إلى العالم ليختار من يشاء لفريقه، هناك قيود على محيط الأشخاص الذين يجب أن يختارهم، إضافة إلى قيود على الوقت الذي يجب أن يعمل خلاله. لذلك ترى أن قلة من المدراء الجيدين لديهم الفريق المناسب الذي يرغبون به، كما أن لدى القليل من فرق العمل الجديدة القائد المناسب الذي يرغبون به، ويمكن تبسيط المتطلبات المرضية بثلاث عوامل رئيسية: الكفاءات التقنية والمهنية، القدرة على العمل كفرد من فريق، المساهمة الشخصية المرغوبة (زايد، 2008).

أ- الكفاءات التقنية والمهنية: بماذا سيأتي هذا الشخص بالذات للفريق؟ لأن المهارات والمعرفة هي من أهم المتطلبات التي يحتاجها الفريق. فإذا كان الفريق بحاجة إلى اختصاصي تسويق، فهل يفي هذا الشخص بالمتطلبات؟ هل هو قادر؟ هل من الممكن أن يقدم مساهمة مهمة للفريق في حقل التسويق؟ فالقائد وفي أي ميدان يجب أن تكون لديه الدراية الكافية لمعرفة القيمة المهنية لأفراد فريق عمله، لكن عليه كذلك أن يطلب مساعدة أخصائيين لإعطاء الحكم.

ب - القدرة على العمل كفرد من فريق: خلال عملية الاختيار، يجب اكتشاف من ليس لديهم دوافع، ولا يريدون تحقيق شيء، ولا يرغبون في أن يكونوا ضمن فريق عمل، فهم على الأرجح لن يعملوا جاهدين في تناسق مع الآخرين ولا كأفراد. والسؤال الأساس في هذا المجال: هل هذا الشخص قادر على العمل كفرد من فريق عالي التقنيات؟ إذا كان أصلاً يحب العمل منفرداً، أو يملك تقنيات عالية تجعله لا يستطيع إجبار غروره على العمل في فريق، فمن الحكمة تركه.

ج- **المساهمة الشخصية المرغوبة:** إن من ينقصهم الدافع الأساسي للعمل بجهد، من المؤكد أن يشكّلوا المتاعب، فزملائهم في الفريق، ممن يعملون بصدق وتقنية عالية، سينقلبون ضدهم، فإذا تم اختيار من لديه ميل إلى معاملة الناس حسب تصرفهم، حديثهم، فمن المؤكد أن يكلف هذا قدرًا كبيرًا من الوقت، فعدا المهمة المشكورة في تعليمهم، سيقضي الوقت سدى في تهدئة الأوضاع المضطربة خلال اللقاءات، وإصلاح ذات البين، ومحاولة إحلال الانسجام بشكل ديبلوماسي (سيباني، 2010).

2- **تناقض البناء:** إن الرغبة في تعظيم القرارات الجماعية تستدعي تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التناقض الطبيعي الموجود بين أعضاء الفريق. وبمعنى آخر فإن التناقض بين أعضاء الفريق يمكن أن يؤثر إيجابيًا على جودة القرار إذا ما تمكن أعضاء الفريق من توظيفه لإثراء المناقشة وتبادل الرأي اعتقادًا منهم بأن "اختلاف الرأي لا يفسد في الود قضية". ومن الأساليب التي يمكن استخدامها لتعظيم الاستفادة من التناقض الموجود بين أعضاء الفريق أسلوب "نصير الشر". وقد يتبادر إلى ذهن القارئ أن هذا الأسلوب غير أخلاقي أو غير محبب، غير أن هذا قد لا يكون صحيحًا، إن المهمة الأساسية لشاغل هذا الدور في انتقاد آراء الآخرين، ويتم هذا الانتقاد من خلال إظهار نواحي القصور التي يمكن أن تحتويها البدائل والحلول المقترحة أو صعوبة تطبيقها عمليًا (ابو النصر، 2012).

3- **دعم الطاقات الإبداعية للجماعة:** تتعدد الأساليب التي يمكن اعتمادها لتعظيم الاستفادة من الطاقات الإبداعية للجماعة. ومن أهم تلك الأساليب العصف - العصف الذهني: العصف الذهني هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق محاولة دفع المجموعة إلى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل أو واقعيتها. وبالتالي فالفكرة الأساسية هنا هي تشجيع أعضاء المجموعة على توليد قائمة مطولة بالأفكار الجديدة. وغالبًا ما يتولى أحد أعضاء الفريق مهمة تسجيل الأفكار التي يطرحها الأعضاء دون التعليق عليها أو انتقادها أو تقييمها. وبالرغم من احتمال أن تكون الأفكار المتولدة غير واقعية وسخيفة أحيانًا، إلا أن انتقادها غير مسموح (عفانة، 2013).

7- الأسس الداعمة لنجاح التمكين:

توجد العديد من الممارسات التي تسهم في خلق مناخ ملائم للتمكين، والتي لا يمكن أن تؤخذ بشكل جزئي وإنما بشكل متوازن مع بعضها البعض، إذ يوجد تداخل بين هذه الممارسات، وهناك نوع من التفاعل بينها؛ أي أن بعضها يعتمد على البعض الآخر، فلا يمكن مثلاً تحقيق التفوق بواسطة التدريب دون أن يكون هناك أمان وظيفي، ولا يمكن تحقيق الأمان الوظيفي دون تدريب وكفاءة مناسبة، أما هذه الممارسات وبحسب دراسة (أفندي، 2003) فهي:

1- الأمان الوظيفي:

القاعدة: العامل الذي يشعر بالأمان يشعر بالتمكين ويشعر بأن هناك من يحترمه ويقدره ويثق به.

2- الانتقائية في التعيين:

القاعدة: يعتمد تمكين العاملين على تعيينهم وانتقائهم.

3- الأجور العالية:

القاعدة: تساعد الأجور العالية العاملين على التمكين ومقتضياته.

4- الحوافز:

القاعدة: يعني التمكين بذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤولية وقبول مبدأ المحاسبة، ومن يبذل جهداً إضافياً ويقبل بالمساءلة والمحاسبة وتحمل المسؤولية ينبغي أن يشعر بوجود مقابل، والمقابل هو الحوافز وخاصة المعنوية.

5- العامل المالك:

القاعدة: لا يوجد من هو أكثر حرصاً على العمل من صاحب العمل، فكيف إذا كان العامل صاحب العمل أو صاحب الفكرة أو على الأقل شريكاً.

6- تدفق المعلومات:

القاعدة: تعد المعلومة سلاحاً مهماً من أسلحة التمكين والتمكن.

7- المشاركة والتمكين:

القاعدة 1: أيها العامل نرجو منك أن تستخدم صلاحياتك وتحكم رأيك في جميع المواقف.

القاعدة 2: المشاركة الفاعلة مقوم مهم من مقومات التمكين في المنظمات المعاصرة.

8- روح الفريق، وهيكل الوظيفة:

القاعدة: روح الفريق هي الروح التي تعزز روح التمكين في المنظمات المعاصرة.

9- التدريب وتطوير المهارات:

القاعدة: تدريب العاملين يعني زيادة معرفتهم، وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم.

10- المساواة الاجتماعية:

القاعدة: تسهم المساواة الاجتماعية في تعزيز مفهوم ممارسة التمكين لجميع العاملين دون أن يكون هناك نفوذ وتمكين على أساس طبقي أو هرمي، وإنما على أساس الكفاءة وتميز الأداء.

11- تقليل الفرق بين الأجور:

القاعدة: تقليل فروقات الأجور يعزز الميزة التنافسية من خلال عاملين يتمتعون بروح تعاونية عالية ودافعية واضحة، ومن خلال الشعور بملكية الوظيفة وحرية التصرف والمشاركة الفاعلة وحب العمل، والشعور بالتمكن الداخلي بدلاً من الرقابة الخارجية

8- المعوقات التي تحد من فعالية التمكين:

في الوقت الذي يحقق فيه التمكين منافع ومكاسب ومزايا متعددة بالنسبة للعامل والمنظمة وكذلك الزبون، تظهر مجموعة من المعوقات التي تحد من فعاليته والتي يجب أخذها بالحسبان:

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- زيادة الصراع وتفتيش النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- اتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية

(Al Sada, 2003).

وكذلك من أهم المعوقات التي تحد من فعالية التمكين عدم القدرة على اعتماد سياسات تضمن تحقيق التمكين والمتمثلة فيما يأتي:

-المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، الأمر الذي يعني احتكار هذه السلطة وعدم تفويضها، والتمكين بالتعريف هو: نقل السلطات الكافية للعاملين ليتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية، وبالطبع فإن سلطة اتخاذ القرارات من ضمن هذه السلطات.

- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة: وذلك لأن التمكين يستلزم منح السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين مع تحمل المسؤوليات، وبالتالي فإن هذا الأمر يؤدي إلى فقدان الإدارة لبعض سلطاتها وصلاحياتها.

-عدم الرغبة في التغيير: وذلك لأن التمكين مفهوم إداري غير تقليدي يقوم على تخلي المديرين عن نسبة من النفوذ الذي يتمتعون به وذلك بغرض تحقيق مشاركة أفضل وأوسع، ويمكن القول بأن التمكين منهج يهدد الذهنية الإدارية التقليدية المتسلطة.

-الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار: الأنظمة والإجراءات الصارمة أمر لا بد منه في منظمات الأعمال تلافياً للفوضى واستغلال النظام والإساءة له من قبل العاملين، ولكن لا يجب أن تصل إلى الحد الذي يعيق روح المبادرة والابتكار الضرورية حتى في المنظمات البيروقراطية.

- السرية في تبادل المعلومات: فالتمكين في جوهره يقوم على المشاركة في المعلومات لأنه وكما هو معروف بأن المعلومة مصدر قوة لصاحبها، ومن يمتلك المعلومة يمتلك نوعاً من الثقة بالنفس والمعنويات العالية والقدرة على العمل واتخاذ القرار بشكل أفضل، وهذا ما يتطلبه التمكين.

- ضعف نظام التحفيز: تلعب الحوافز دوراً هاماً في تعزيز أداء العاملين، أيّاً كان نوعها، مادية أو معنوية، ومن أهم أنواع الحوافز ما يعرف ببرامج المشاركة في الربح وبرامج المشاركة في المكاسب، الأمر الذي يمنح العامل الشعور بأنه شريك، وليس مجرد آلة للعمل فقط، وهذا الشعور يولد لديه الإحساس بالمسؤولية وأنه يمتلك فعلاً زمام الأمور، الأمر الذي يزيد من تمكينه.

- ضعف التدريب والتطوير: يعد ضعف التدريب من العوامل التي تعيق تمكين العاملين وذلك لأن التدريب يعني زيادة المعرفة وهو ما يساعد على زيادة التمكين، وبالتالي لا بد من التحول إلى المنهج الحديث في التدريب الذي يتسم بالمرونة بهدف إكساب العاملين مهارات متباينة وقدرات معرفية أكبر.

-عدم الثقة الإدارية: الثقة بين البشر غاية صعبة المنال وذلك بسبب العديد من العوامل المتعددة والمتداخلة، ولكن عندما يتم تدريب وتأهيل الكوادر البشرية وتأمين الظروف الفنية والمادية

والتنظيمية المناسبة فإنه لابد من منح الثقة لهذه الكوادر. وفي نهاية الأمر فإن المنظمة لا يمكن أن تقوم على الإدارة وحدها بل تستلزم تضافر جهود كل من الإدارة والعاملين (Yazdani et al,2011, 67).

خلاصة المبحث الأول:

في ضوء ما سبق يتبين أن التمكين الوظيفي يعد من مقومات النجاح وتميز المنظمات عن بعضها البعض، والقائم على أساس الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتحفيز العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وتحسين الاتصالات، وتعزيز الانتماء. إن ما يثير الفرد ويحركه هو إشباع رغباته وحاجاته التي يمكن أن يكون التمكين الوظيفي المحرك الأساس لها والذي ينعكس إيجابياً على السلوك الوظيفي لديه، وهذا بدوره ينعكس على الرضا والإنتاجية لهؤلاء الأفراد العاملين، وفي المحصلة على نجاح المنظمة وقدرتها على الاستمرار والتطور والإبداع.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الثاني: فاعلية القرارات الإدارية

- 1- مفهوم اتخاذ القرار الإداري
- 2- أهمية اتخاذ القرارات
- 3- أنواع القرارات الإدارية
- 4- خصائص عملية اتخاذ القرار
- 5- مداخل دراسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية
- 6- مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري
- 7- أساليب اتخاذ القرار
- 8- معوقات اتخاذ القرارات
- 9- فاعلية القرارات الإدارية
- 10- العوامل المؤثرة في فاعلية القرارات الإدارية
- 11- أساليب تحسين القرارات الإدارية وزيادة فعاليتها

مقدمة:

يعد اتخاذ القرار من المهام الجوهرية في العمل الإداري، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة ومحور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه المنظمات يتوقف إلى حد بعيد على قدرة قيادتها وكفاءتها في اتخاذ القرارات المناسبة. ومما زاد من أهمية اتخاذ القرارات ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد أهدافها وتعقدها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً، فاتخاذ القرارات يشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولا يقل أهمية عن عملية التنفيذ ويرتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وإن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس تنفيذها وإجراءاته.

1- مفهوم اتخاذ القرار الإداري:

أولاً: مفهوم القرار الإداري

تعددت المفاهيم والتعريفات التي تحدثت عن القرار الإداري ولم يتفق العلماء على صيغة أو مفهوم لكلمة قرار، حيث يختلف تعريف القرار عند علماء الإدارة عنه عند فقهاء القانون أو علماء النفس أو الاقتصاد، وفي هذا الصدد سيتم عرض أكثر من تعريف للقرار والقرار الإداري تحديداً كمحاولة للتوصل إلى رؤية شاملة حول هذا المفهوم:

إن اصطلاح قرار باللغة الانجليزية Decision مشتق من أصل لاتيني ويعني البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول -في موقف معين- إلى نتيجة محددة ونهائية (عبد الوهاب وشيخا، 1998، 330).

ويعرف القرار بأنه: الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بدلين متاحين أو أكثر (العلاق، 2008، 160). كما يعرف القرار الإداري بأنه: جوهر العملية الإدارية، لأن القرار الإداري ناتج العملية الإدارية وخلاصتها "والقرار الإداري سلوك أو تصرف واع ومنطقي وذو طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف البديل الذي يتم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل، أو حلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار (المنصور، 2000، 23).

ويعرف القرار بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها (العزاوي، 2006، 21).

ويرى الباحث أن القرار يشير إلى الاختيار الواعي القائم على أساس معايير محددة لبديل واحد بين بدلين أو مجموعة بدائل متاحة أمام متخذ القرار، بقصد تحقيق هدف أو أهداف معينة أو حل مشكلة قائمة أو متوقعة.

ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار

أما (عشماوي) فيرى أن اتخاذ القرار خطوة من خطوات التخطيط فيعرفه بأنه: "اختيار أسلوب عمل معين من بين عدد من البدائل واتخاذ القرار خطوة من خطوات التخطيط، تتبع أهميتها من أن نجاح أي منشأة يعتمد إلى أقصى حد على قدرة العاملين بها على اتخاذ القرار السليم" (عشماوي، 2000، 82)

ويرى (النمر) بأن عملية اتخاذ القرارات تعبر عن مدى قدرة الرؤساء والقادة فيعرفه بأنه: "عملية اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف، واختبار لمدى كفاءة الرؤساء والقادة وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأوامر" (النمر، 2006، 350)

ويعرف اتخاذ القرار بأنه: "عملية اختيار واعية لأفضل البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، بعد دراسة وتقييم النتائج المتوقعة من كل بديل، لتحقيق هدف معين أو معالجة مشكلة معينة بأكبر عائد وأقل تكلفة في ضوء الظروف والإمكانيات المتاحة".

ومن خلال المفاهيم السابقة يتضح أن لعملية اتخاذ القرار عدة أركان أساسية، وهي:

1. يمثل اتخاذ القرار عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يمكن من خلالها الوصول إلى القرار المناسب.
2. يقوم اتخاذ القرار على أساس الاختيار من بين بدائل متعددة.
3. هناك هدف محدد من وراء اتخاذ القرار إما حل مشكلة، أو تعديل وضع قائم.
4. يجب ألا تخضع عملية اتخاذ القرار لعامل الصدفة، بل يجب أن تعكس ظروف العمل وأن تكون متلائمة معه.
5. أن يتميز بالدوام والاستمرارية وهذا يحقق عنصر الاستقرار؛ إذ يصبح القرار جزءاً من كيان المنظمة وهذا ما يسمى بمبدأ الالتزام (خليل، 2005، 219).

2- أهمية اتخاذ القرارات:

تتبع أهمية موضوع اتخاذ القرار من ارتباطه الشديد بالحياة اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، إضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرار يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد، فإنها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها وتؤثر على الآخرين. أما على مستوى الجماعات الصغيرة، فقد حظيت بأهمية بالغة لأنها تبرز من خلال تأثير سلوك الفرد_ عضو المجموعة الصغيرة_ بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية المنظم إليها (ياغي، 2013).

أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة يمكن القول: إن القرارات جوهر العملية الإدارية في أي تنظيم، بالإضافة إلى أن أهمية اتخاذ القرارات تزداد بازدياد درجة تعقيدها، نتيجة تضخم حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة وسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الحركة العامة، ويرجع السبب في أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى أنها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه، وبالتالي تؤثر في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل.

أما بالنسبة لأهمية القرارات على المستوى العلمي والعملية، فإن لها أثراً كبيراً في حياة المنظمات، حيث يرتبط مفهوم اتخاذ القرارات بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات.... وغيرها من النشاطات الإدارية، كما أنه يرتبط بالسلوك التنظيمي؛ حيث يتناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعملية اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار. إضافة إلى ذلك فقد أعطت ممارسة اتخاذ القرارات تركيزاً لأهميته النظرية وإلى الاهتمام بالبحوث والدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات في العلوم السلوكية وغيرها. فهناك إسهامات عديدة من علماء النفس والمهتمين بالعمليات المعرفية، والتي تتصف بالتركيز على قدرات وحدود العنصر البشري في معالجة المعلومات واختيار البدائل. علاوة على ذلك، هناك شعور جديد متزايد نحو أهمية المؤثرات الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر على عملية الخيارات، والتي لا تقل في أهميتها عن الصفات أو السمات للفرد متخذ القرارات. ويعد اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة، كما وصف المدير بأنه متخذ القرار، وأن قدرته على

اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري (العجمي، 2008).

وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المنظمة وتوسعها وتنوعها، وتزايد التحديات التي تواجهها المنظمات مع التغيرات المتسارعة والمنافسة الحادة وتسارع ظاهرة العولمة. وقد أصبح أساس الحكم على الإداري الناجح هو كفاءته وقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة، والإخفاق في ذلك يعني تجمد العمل وفشل النشاط ومن ثم اضمحلال المنظمة وفناءها، وهكذا ترتبط كفاءة المنظمة وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات المتخذة في مستوياتها المختلفة (كلالة وزمير، 1997).

3- أنواع القرارات الإدارية:

إن القرار ترجمةً لرغبة معينة تتحول إلى فعل في الواقع العملي، وهي أيضاً تعبر عن إرادة وتصميم معين من قبل متخذ القرار أو المدير أو المسؤول، وتتحول هذه الرغبة أو الإرادة في الواقع العملي إلى فعل لإنجاز مهام أو إحداث تغيير محدد في البيئة التي يتخذ القرار بصدها (الفضل، 2004). تتنوع القرارات باختلاف الأهداف والنشاطات، ومجالات العمل، والأساليب المستخدمة وطبيعة الظروف المحيطة بها، وما إلى ذلك من متغيرات مؤثرة في تحديد نوعية القرار، وعليه فإن طرائق تصنيف القرارات وأساليب تبويبها، وتحديد أنواعها تتعدد تبعاً لذلك، وفيما يأتي عرض لأنواع القرارات الإدارية وفقاً لمعايير التصنيف الآتية:

3-1- القرارات وفقاً لإمكانية جدولتها أو برمجتها، وتقسم إلى نوعين:

أ. قرارات مبرمجة Programmed Decision: ويقصد بها تلك القرارات المتكرر حدوثها أو اتخاذها، إذ إنها متكررة الحدوث ومجدولة الهيكلية وتنسم بالروتين أو الرتابة في الأداء، ومن أمثلة هذه القرارات قرارات الإجازات الاعتيادية والإجازات المرضية وقرارات تحديد علاوات ورواتب الموظفين وغيرها من القرارات التي يتكرر حدوثها باستمرار في أثناء العمل الإنتاجي أو الخدمي في المنظمات الإنسانية (حمود واللوزي، 2008).

ب. قرارات غير مبرمجة Non Programmed Decision: هي تلك القرارات التي تمثل استجابة للمواقف والحالات غير المتكررة، والفريدة في خصائصها والتي تكون غير مهيكلة أو محدد أبعادها وتؤثر على أنشطة التنظيم. ويتطلب القيام بها بذل الجهود العقلية والفكرية لغرض اتخاذها، كما أنها غالباً ما ترتبط بالعديد من التكاليف أو الصعوبات التي تكتنف حدوثها، ومن أمثلة هذه القرارات إنشاء مصنع أو إجراء توسعات على الخطوط الإنتاجية القائمة أو شراء معدات وآلات ذات

تكنولوجيا عالية وغيرها من القرارات التي ترتبط بالأبعاد الاستراتيجية للمنظمة (المغربي، 2006)،
ويبين الجدول الآتي مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

جدول (1) مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

أنواع القرارات		نوع المشكلة
القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة	
جديدة، غير منتظمة، درجة عدم التأكد عالية فيما يخص علاقات الأثر والسبب	متكررة روتينية، نمطية، درجة التأكد عالية، جديدة، غير منتظمة، درجة عدم التأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب - النتيجة	
الحاجة للإبداع، والحدس، تحمل الغموض، حل المشكلات إبداعياً	الاعتماد على السياسات، والقواعد والإجراءات المحددة	الإجراء
الأعمال: التنوع في المنتجات وفتح أسواق جديدة الجامعة: بناء تسهيلات ووسائل جديدة الرعاية الصحية: شراء الأجهزة التجريبية الحكومة: إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية الرسمية.	أعمال الشركة: قوائم طلبات اللوازم الدورية الجامعة: ضرورة الحصول على معدل جيد جديدة. للتحصيل الأكاديمي الجيد. الرعاية الصحية: إجراءات إدخال المرضى. الحكومة: نظام الاستحقاقات والترقية للعاملين	أمثلة

المصدر: المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2006). الإدارة - الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية. ط1،
المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، 147.

3-2- القرارات وفقاً لأهميتها:

أ. **القرارات الاستراتيجية:** يمثل القرار الاستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة لمواجهة موقف معين يخص المؤسسة، وهي بالتالي قرارات رئيسة متعلقة بأداء رسالة المؤسسة وغاياتها، وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر، وهي قرارات طويلة المدى ذات تأثير مهم في المؤسسة، وتتخذ هذه القرارات في أعلى المستويات الإدارية داخل المؤسسة (المغربي، 1999).

ب. **القرارات التكتيكية:** وهي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى، وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو

تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال (العجمي، 2008).

ج. **القرارات التشغيلية:** وهي تلك القرارات التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة، وتتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة.

3-3- القرارات وفقاً لطريقة اتخاذها: وبحسب (ياغي، 2013) فهي:

أ- **القرارات الفردية:** وتتمثل بالقرارات التي غالباً ما يتم اتخاذها من قبل المدير دون أن يستعين بمشورة أو مشاركة الآخرين في الرأي المتخذ وغالباً ما تمثل هذه القرارات النزعة الفردية في اتخاذ القرارات وتعتبر عن القيادات الأوتوقراطية المستبدة.

ب- **القرارات الجماعية:** وتتمثل بالقرارات التي تستند إلى المشاركة والمشورة والتفاعلية في اتخاذ القرارات، ويمثل هذا النمط من القرارات الاتجاهات أو الأنماط الديمقراطية التي يتم من خلالها الاستعانة بآراء العاملين وخلق روح التفاعل الإيجابي البناء في أنماط القرارات التي يتم اتخاذها.

3-4- القرارات وفقاً لمدى توفر حجم المعلومات: وبحسب (الفضل، 2004) فهي:

أ- **حالة التأكد الكامل decision under certainty:** تفترض هذه النظرية أن لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار. وفي هذه الحالة يكون المدير متخذ القرار متأكداً من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة، وفي العادة تكون هناك نتيجة واحدة فقط لكل بديل متاح.

وتعد من أبسط أنواع الحالات التي تواجه متخذ القرار، حيث يستطيع فيها تحديد نتائج كل بديل من البدائل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد وذلك بسبب امتلاك كافة البيانات والمعلومات عن الحالات المتوفرة.

ب- **حالة المخاطرة decisions under risk:** تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم بالنتائج المحتملة ولكنه لا يعلم أيّاً من هذه النتائج سوف يحدث. وفي حالة المخاطرة يكون هناك عدد متشعب من النتائج لكل بديل ولا توجد معرفة كاملة باحتمالات وقوعها. لذا فإن قدراً من الاحتمالات يتم وضعه بالنسبة لكل نتيجة خاصة في كل بديل.

ج- **حالة عدم التأكد decisions under uncertainty:** تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة، ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كل من هذه النتائج، وفي حالة عدم التأكد يكون هناك عدد من النتائج لكل بديل ولا توجد معرفة باحتمالات حدوث كل نتيجة من

هذه النتائج تساعد المدير متخذ القرار على المفاضلة بين البدائل المختلفة. ولا تتوفر للمدير متخذ القرار إمكانية المفاضلة بين البدائل المختلفة. وفي هذه الحالة لا تتوفر للمدير متخذ القرار إلا معلومات جزئية عن الظروف أو احتمالات حدوثها. كما لا يتمكن متخذ القرار من استخدام خبرته السابقة في تقدير الاحتمالات والفرص الخاصة بكل حالة من الحالات المتاحة.

3-5- القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذها: بحسب (العجمي، 2008) فهي:

ويمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:

أ- قرارات أوتوقراطية - انفرادية: يتم اتخاذ هذه القرارات من قبل المدير بشكل انفرادي ويعلنها على موظفيه دون إعطائهم أي فرصة للمشاركة في اتخاذها، فالمدير وحده الذي يحدد المشكلة، ويضع لها الحلول، ثم يختار الحل الذي يراه مناسباً.

ب- قرارات ديمقراطية - تتم بالمشاركة: يتم اتخاذ هذه القرارات عن طريق مشاركة المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم وكل من يعينهم أمر القرار من خارج التنظيم، وتتميز مثل هذه القرارات بفاعليتها ورشدها، ذلك لأن مشاركة المرؤوسين في اتخاذها يساعد في قبولهم لها، وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها.

3-6- القرارات بحسب القائم باتخاذ القرار: وبحسب (خليل، 2009) فهي:

ويمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:

- القرارات الشخصية: وهي القرارات التي تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري، وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين.

- القرارات التنظيمية: يمكن غالباً إن لم يكن دائماً تفويضها، وبذلك فالمدير يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وأحياناً قد يتوافق كل منهما ويسهل تحقيق الأهداف وأحياناً لا يتوافق وتعيق إحداها الأخرى. أن جميع القرارات ليست سواسية، وأنها تختلف باختلاف الجهود التي يبذلها متخذ القرار والآثار المترتبة على تنفيذها، وصنف القرارات إلى:

- القرارات الميكانيكية (التلقائية): ويحدث هذا النوع من القرارات دون تفكير وهو منتشر بشكل واسع في سلوك الافراد اليومي، وغالباً ما تكون هذه القرارات مفروغاً منها، وتأتي القرارات على النحو المعتاد.

- القرارات التي تنطوي على الاختيار: وتتم من خلال اختيار متعمد، حيث يتم تقييم البدائل الممكنة ومن ثم اختيار بديل واحد.

- القرارات الإبداعية: ويعد هذا النوع من القرارات ذات الصلة في ابتكار شيء ما، فالإبداع هو نشاط (قرار) يجلب شيئاً جديداً، لم يكن موجوداً من قبل، والقرار الإبداعي قد يكون القدرة على إيجاد نمط جديد لاتخاذ قرار.

4- خصائص عملية اتخاذ القرار:

بحسب (حسين والساعد، 2001) هناك عدة خصائص تتميز فيها عملية اتخاذ القرار وهذه الخصائص يمكن إجمالها في الآتي:

1- تتصف عملية اتخاذ القرار بالواقعية حيث إنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.

2- تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.

3- إن أي قرار إداري لا بد أن يكون امتداداً من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية في المنظمات امتداد للماضي واستمرار له.

4- إن عملية اتخاذ القرار عملية عامة، وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها، وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.

5- تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.

6- تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.

7- تشمل عدة نشاطات.

8- تتصف بالاستمرارية، أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة وباستمرار.

5- مداخل دراسة عملية اتخاذ القرارات:

يحظى موضوع اتخاذ القرارات باهتمام العديد من الباحثين والدارسين في المجالات المختلفة كالقانون، والاقتصاد، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، والهندسة، والرياضيات، والإدارة، مما أدى إلى تنوع المداخل العلمية لدراسة القرار الإداري، وتتمثل هذه المداخل في:

- المدخل القانوني.

- مدخل النظم
- المدخل الكمي.
- المدخل السلوكي.
- مدخل مهارات المدير.

5-1- المدخل القانوني Legal Approach:

يعد القرار الإداري أحد الموضوعات الأساسية في القانون الإداري، حيث يركز فقهاء القانون على النواحي القانونية في اتخاذ القرارات، فهم يعرفون القرار بأنه: أداة الإدارة المنفردة والملزمة للأفراد بما لها من سلطة عامة، والذي يصدر في الشكل الذي تتطلبه القوانين واللوائح وذلك بقصد إحداث أثر قانوني متى كان ذلك ممكناً وجائزاً قانوناً وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة (ياغي، 2013).

فالقرار الإداري من وجهة نظر القانونيين يعالج جانباً محدوداً من النشاط الإداري وهو مشروعية القرار الإداري ومدى مراعاته للأنظمة واللوائح والقوانين المعمول بها، في حين أن القرار الإداري من وجهة نظر الإداريين يهتم بالإضافة إلى مشروعية القرار، بعوامل الرشد، فضلاً عن مراعاته للعوامل البيئية والسلوكية المختلفة التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات (عليوة، 1999).

ويحدد فقهاء القانون خمسة أركان قانونية أساسية للقرار وأسباب بطلانه ووسائل الطعن في القرارات غير المشروعة وأحكام المحاكم العادية أو الإدارية التي تصدر بشأن المنازعات الإدارية، وتتمثل هذه الأركان باختصار في:

1- ركن السبب (لماذا يتخذ القرار): كل عمل إداري لابد وأن يتم عن اختيار، وإرادة الاختيار، ولا بد أن ينتج عن فكرة معينة، إن تلك الفكرة لا تولد من تلقاء نفسها في فكر الإداري بل لابد أن تكون نتيجة لأمر خارج عنه، ويسمى هذا الأمر الخارجي "السبب" والسبب هو الحالة الواقعية أو القانونية السابقة على القرار والتي تدفع الإدارة إلى إصداره. والقرار الإداري لابد أن يقوم على سبب صحيح يبرره وأن يكون مستخلصاً استخلاصاً سائغاً من ظروف تبرره، والأسباب قد تكون صريحة أو ضمنية عند إصدار بعض القرارات الإدارية (أحمد، 2008).

2- ركن الإفصاح عن الإرادة في الشكل القانوني (كيف يتخذ القرار؟): ويقصد به المظهر الخارجي للقرار الإداري، أي كيفية ممارسة السلطة للتعبير عن الإرادة. ولا يخضع القرار -كقاعدة عامة- حين يصدر من جهة الإدارة لأي شكل محدد، فيمكن أن يكون شفويّاً أو مكتوباً، صريحاً أو ضمناً،

بيد أنه إذا اشترط القانون ضرورة صدور القرار بعد استيفاء إجراءات شكلية معينة، فيجب مراعاة هذه الشكليات كأن يشترط القانون أخذ رأي جهة معينة قبل إصدار القرار (العيسوي، 2012).

3- ركن الاختصاص (من يتخذ القرار؟): إن فكرة الاختصاص من الأفكار الرئيسة في القانون الإداري، وقد اشترطها المشرع لمصلحة الإدارة نفسها حتى يستطيع رجل الإدارة أن يتفرغ لنوع من الأعمال ويتقنه. ويحدد القانون لكل موظف اختصاصه، وليس لرجل الإدارة أن يؤدي إلا ما أنيط به من أعمال، فالمقصود بالاختصاص أن يمارس الموظف العام عمله في حدود الاختصاصات المخولة له قانوناً، وهو يعني قدرة الموظف على القيام بعمل قانوني في الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية التي بينها القانون (المصري، 2012).

4- ركن المحل (من يتأثر بالقرار؟): محل القرار الإداري هو موضوعه أو الأثر القانوني الذي يترتب عليه حالاً ومباشرة في إحداث مركز قانوني معين أو تعديله أو إلغائه، مثال ذلك صدور قرار بقبول استقالة موظف معين فإن محل هذا القرار هو إنهاء صلة الموظف المستقيل وإلغاء مركزه القانوني باعتباره موظفاً له سلطات واختصاصات تخضع لنظام الوظيفة العامة. ويشترط في محل القرار أن يكون ممكناً وجائزاً قانوناً (حلاق، 2014).

5- ركن الغاية (لمصلحة من يتخذ القرار؟): الغاية هي الهدف النهائي الذي يريد مصدر القرار تحقيقه أو الوصول إليه، وتمثل الغاية الحد الخارجي للسلطة التقديرية للإدارة حيث يتعين على جهة الإدارة أن تستهدف من وراء قراراتها تحقيق المصلحة العامة. ويتضح مما سبق أن الجانب القانوني في اتخاذ القرارات جانب أساسي وعلى رجل الإدارة مراعاة القوانين والأنظمة واللوائح عند اتخاذ قراراته (الطماوي، 1996).

ولكن يلاحظ أن المدخل القانوني يعالج جانباً محدوداً من نشاط الإدارة وهو مشروعية القرار الإداري ومدى مراعاته للأنظمة المعمول بها، ويغفل جوانب أخرى لا تقل أهمية مثل الجانب الاقتصادي والسياسي والسلوكي والعوامل البيئية الأخرى التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات.

5-2- مدخل النظم Systems Approach:

بحسب (ياغي، 2013) يعد اتخاذ القرارات طبقاً لمدخل النظم نظاماً فرعياً في نظام العمل، وعنصراً أساسياً فيه لأنه ينظر إلى المنظمة على أنها نظام يتكون من الأنظمة الفرعية الآتية:

1- العقائد والقيم والافتراضات التي يؤمن بها متخذ القرار.

2- الهيكل التنظيمي الرسمي، ويتكون من الهيكل التنظيمي الرسمي في المنظمة، وعلاقات السلطة والصلاحيات والسياسات والإجراءات، وغير ذلك من العناصر المرتبطة بهيكل المنظمة الرسمي.

3- النظام الإنساني ويتكون من القوى البشرية في المنظمة، وهم أن أشخاص لهم آمال وحاجات ودوافع ورغبات وقيم واتجاهات.

4- نظام العمل، ويتكون من التخطيط والقيادة واتخاذ القرارات.

وجدير بالذكر أن هذه الأنظمة الفرعية تتفاعل جميعاً مع بعضها لتؤثر في النهاية بفعالية في المنظمة، أي تحقيق أهدافها والمحافظة على العلاقات بين أفراد التنظيم فيها ومقدرتها على التكيف مع المتغيرات الطارئة والمحتملة، وعليه فإن هذا المدخل يربط بين فعالية التنظيم واتخاذ القرار.

3-5- المدخل الكمي Quantitative Approach:

هو ذلك المدخل الذي يوجب تحديد المشكلات التي ستتخذ قرارات بشأنها، وتحليلها وحلها بأسلوب عقلاني، منطقي، علمي، منظم، مبني على معلومات وحقائق ومعطيات وليس على التخمين والحدس (Paul, 2000)، وتتكون عملية التحليل الكمي من مجموعة من الخطوات، وهي باختصار:

- تحديد المشكلة موضوع القرار.
- تحديد الأهداف.
- جمع المعلومات.
- تحديد البدائل.
- تقييم البدائل.
- تنفيذ القرار.
- المتابعة.

ويلعب المدخل الكمي في الوقت الحاضر أدواراً بارزة في اتخاذ القرارات في الإدارة تتمثل في النواحي الآتية:

- يرشد المدخل الكمي متخذي القرارات في عملية اتخاذ القرارات، حيث إن متخذي القرارات باستخدامهم الأساليب والنماذج الكمية في معالجة المشكلات التي تواجههم يكتسبون خبرة وممارسة في التفكير العلمي المنظم العقلاني، ويساعدهم مثل هذا التفكير في معالجة المشكلات التي تواجههم مستقبلاً، فمهما تنوعت المشكلات تظل خطوات الأسلوب العلمي في التفكير واحدة.

- يعاون المدخل الكمي في عملية اتخاذ القرارات نفسها، حيث إن هذا المدخل يساعد في وضع المعلومات المرتبطة بمشكلة إدارية معينة، كالتنبؤ بالمبيعات في مؤسسة تجارية مثلاً، ووضعها بشكل كمي، مما يعين في عملية اتخاذ القرارات نفسها.

- يساعد المدخل الكمي في إدخال الأوتوماتيكية في اتخاذ القرارات، بحيث إذا استطاع مدير ما أن يضع نموذجاً دقيقاً لمشكلة ما، عند ذلك يمكن وضع معادلات أو عدد من المعادلات لحل تلك المشكلة، وإذا ما واجهت المدير مشكلة مماثلة فإنه يمكن استخدام تلك المعادلات عن طريق برمجتها وإدخالها في الحاسب الإلكتروني، الذي يستطيع اتخاذ قرار في ضوء المعلومات المدخلة، وهذا ما نعني به إدخال الأوتوماتيكية في اتخاذ القرارات (ياغي، 2013).

وبالرغم من الأدوار التي يلعبها المدخل الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية إلا أنه لا يستطيع حل جميع المشكلات، فبعض المشكلات ذات طبيعة لا يمكن وضع نماذج رياضية لها أو إخضاعها للأرقام كالمشكلات الإنسانية والنفسية حيث لا بد من استخدام التقدير الشخصي والخيال والإبداع والفكر الإنساني.

5-4- المدخل السلوكي Behavioral Approach:

يركز أنصار هذا المدخل على أهمية الفرد كمركز لأي مشروع تعاوني منطلقين من الحجة القائلة بأنه لما كان المديرون يحصلون على إنجازات عن طريق الأشخاص فإن دراسة الإدارة لابد أن تتركز حول العاملين وعلاقاتهم الشخصية فيما بينهم، لذا فقد ركز السلوكيون تفكيرهم على الدوافع والحوافز وديناميكية الجماعة والمبادرات الفردية وعلاقات الجماعة، وتتسم هذه المدرسة بالمرونة، وتضم معظم العلوم الاجتماعية (مشرقي، 1999).

كما يرى أنصار هذا المدخل أن المنظمة الإدارية تتكون من شخصيات مختلفة تؤدي وظائف متكاملة، وأن تصميمها يأتي منسجماً مع كونها جهاز لاتخاذ القرارات التي تعد بمثابة الاستجابة الواعية للظروف البيئية الداخلية والخارجية مثل (البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية والفنية المحيطة بالمنظمة والمعوقات والمشكلات التي تواجه المديرين متخذي القرارات وأثر البيئة والمعوقات على القرارات وطريقة اتخاذها) وبهذا فإنهم يرون أن السلوك الإداري ليس إلا نتيجة لعملية اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن فهم السلوك الإداري، والإحاطة بكافة متغيراته وأنماطه، والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيفية اتخاذ القرارات الإدارية وما المؤثرات التي تحددها (ياغي، 2013).

ويتميز المدخل السلوكي بأن رواده ينظرون إلى القرار الإداري بأنه حيلة عملية معقدة تتضافر فيها العديد من الاعتبارات القانونية والسياسية والاجتماعية والنفسية والفنية، وهكذا فهم ينظرون إلى المنظمة على أنها وحدة نظام متكاملة بذاتها وأنها في الوقت نفسه تعد جزءاً مترابطاً مع أجزاء أخرى تكون بمجموعها النظام الاجتماعي.

5-5- مدخل مهارات المدير The Managerial Skills Approach:

يصف بيتر دراكر Peter Drucker مهام المدير، فيتحدث عن مهارات معينة على المدير إتقانها ليكون فعالاً، وهذه المهارات هي.

- مهارات اتخاذ قرارات فعالة.
- إقامة نظام اتصال جيد داخل المنظمة وخارجها.
- الاستخدام الفعال لنظام مراقبة وقياس دقيق.
- القدرة على تنظيم الموازنة.
- القدرة على التخطيط.
- القدرة على استخدام الأساليب الكمية.

وبالرغم من أن هذا المدخل مفيد في فهم عملية اتخاذ القرارات إلا أنه تنقصه النظرة الشمولية لعدم مراعاته للعوامل البيئية والسلوكية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات (المهيرات، 2010).

ويتبين مما سبق أن الاختلاف في المداخل المهمة بدراسة عملية اتخاذ القرارات يعكس حقيقة أهمية هذا الموضوع في الفكر الإداري. وإذا كان كل مدخل من هذه المداخل قد تناول موضوع اتخاذ القرارات من زاوية معينة -زاوية تخصصه- فإن كلاً منها مفيد في هذا المجال على أساس أن مدى فهم مديري المنظمات لهذه المداخل يعد أمراً أساسياً لصنع واتخاذ قرارات رشيدة فعالة.

وبالرغم من أهمية كل مدخل بالنسبة لعملية صنع واتخاذ القرارات - كما أوضح الباحث- إلا أن البحث الحالي ينظر إلى القرار الإداري من خلال المنهج السلوكي للعملية الادارية؛ فالإدارة في الأساس عملية اتخاذ قرارات لتحقيق أهداف تنظيمية محددة. والأعمال التي تجرى في أي تنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة، وأن عملية السلوك الإداري تتأثر هي الأخرى بعملية اتخاذ القرارات، لأن التأثير في السلوك يقتضي ارتكاز القرارات إلى جوانب إنسانية حتى يمكنها تحقيق الاستجابة التي يهدف إليها مصدر القرار.

6- مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

عملية اتخاذ القرارات الإدارية عبارة عن مجموعة من المراحل المترابطة مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى القرار السليم، وتختلف هذه المراحل بالنظر إلى المشكلة والبيئة المحيطة الداخلية والخارجية، وكذلك الوقت المتاح، فمن الناحية النظرية أعطى الكتاب والإداريون العديد من المراحل للقيام بهذه العملية، وستعتمد الدراسة الحالية المراحل الخمس الآتية:

الشكل (5) مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري



المصدر: الفضل، مؤيد. (2018). المنهج الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى. ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 43.

6-1- تحديد المشكلة:

إن أول وأهم خطوة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي تعريف وتحديد المشكلة الحقيقية، والمشكلة عبارة عن "انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً أو هي حالة التوازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون"، والمدير الجيد هو الذي يستطيع إدراك المشكلة أو الفرصة قبل وقوعها بدلاً من تجنبها، ويساعده في ذلك مجموعة من العوامل يذكر منها: دافعيته واستعداده للقيام بهذه المهمة، واستخدام الوسائل التي تساعد على ذلك (مثل: وجود إدارات قادرة على مد المدير بالمشكلات التي تحدث بالمنظمة، والاهتمام بالشكاوي، والتقارير الدورية...). وحتى يمكن للمدير التعرف بشكل جيد إلى المشكلة لابد من تحديد العامل الاستراتيجي أو الحرج المسبب الرئيس للمشكلة، الذي إذا أزيل زالت

المشكلة أو تلك الفرصة التي ينتج عنها تحسين وتطوير العمل، ونظراً للديناميكية والتعقيد التي تميز المشكلة الإدارية فإنه يصعب في بعض الأحيان تحديد هذا العامل (كنعان، 2007)، ويمكن إيجاز بعض التساؤلات التي من شأنها تحديد المشكلة والآثار المترتبة على عدم علاجها ومنها:

- ما المشكلة؟

- ما مدى الخطورة التي تشكلها المشكلة؟

- ما درجة الإلحاح في معالجة المشكلة؟

- ما الآثار الناجمة عن عدم معالجتها أو حلها؟

- ما درجة تأثيرها على الأهداف العامة والخاصة في المنظمة؟

- ما مدى علاقة تلك المشكلة بتحقيق الأهداف؟

بالإضافة إلى العديد من الأسئلة التي يمكن للمديرين إثارتها من أجل التحديد الدقيق للمشكلة. وعلى العموم فإن هناك ثلاثة أنواع من المشكلات التي يمكن أن تواجه المنظمات، بحسب (حمود واللوزي، 2008) وهي:

أ- المشكلات المتكررة: التي يتكرر حدوثها دائماً لارتباطها بالعمل اليومي.

ب- المشكلات الحيوية: التي تسعى المنظمة من خلال إزالتها إلى تحقيق الأهداف التي تتعلق بالتخطيط، والسياسات...إلخ.

ج- المشكلات الطارئة: التي تحدث فجأة نتيجة ظرف داخلي أو خارجي.

وبهذا يمكن القول بأن الإحاطة بالجوانب المختلفة للمشكلة ومعرفة الأسباب التي أدت إليها يعد من أولويات متخذ القرار، فإنه ليس من الجيد لمتخذ القرار الإسراع في تحديد المشكلة أو محاولة ربطها بمشكلات أخرى يكون لها نفس الأعراض، ويلعب نظام المعلومات بالمنظمة دوراً كبيراً في توفير المعلومات المختلفة لضمان التحديد الدقيق للمشكلة.

6-2- جمع المعلومات والبيانات وتحليلها:

بعد قيام متخذ القرار بتحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، عرف من خلالها الأسباب الرئيسة والثانوية الكامنة وراء المشكلة، تأتي مرحلة جمع المعلومات والبيانات من مصادرها المختلفة، فتشكيل متخذ القرار لقاعدة معرفية حول القرار، ووفرة المعلومات والبيانات بالكمية والنوعية والوقت المناسب يساعده في استخلاص الحلول المناسبة من خلال تحليل هذه البيانات، مستخدماً في ذلك خبرته

الشخصية والأساليب العلمية والاستعانة ببعض الاستشاريين الاختصاصيين (حمود واللوزي، 2008). وهذه البيانات والمعلومات المطلوبة تكون على أنواع عدة، منها:

- بيانات ومعلومات أولية: التي يتم تجميعها من الميدان لأول مرة وتتعلق بالمشكلة المطروحة بصفة أساسية.

- بيانات ومعلومات ثانوية: وهي تلك التي سبق جمعها ونشرها لأغراض أخرى غير المشكلة التي يتم دراستها وتحليلها، حيث يستخدم متخذ القرار طرائق متعددة كالاستقصاء، والملاحظة، والمقابلات، وكذلك التقنيات الحديثة كالانترنت الذي يتيح فرصة كبيرة للحصول على هذه البيانات والمعلومات.

- آراء ومقترحات: وهي تلك الآراء التي يقدمها الخبراء ومستشارو الوحدات الاستشارية والتي تسهم إلى حد كبير في إلقاء الضوء على المشكلة المطروحة، تمهيداً للوصول إلى البديل الذي يحقق الهدف.

وبشكل عام فإن قدرة متخذ القرار على جمع المعلومات واستقصاء كل الآراء، تبقى محدودة وبنسب معينة خاصة إذا كانت تكلفة الحصول على هذه المعلومات أعلى من العائد الذي يمكن تحقيقه من اتخاذ القرار، أو كانت هذه المعلومات غير متوفرة أصلاً، وبالتالي فإن متخذ القرار يضطر إلى اتخاذ قرارات حتى بدون توفر الكمية المناسبة من المعلومات (المغربي، 2006).

6-3- تنمية بدائل حل المشكلة:

تبين من خلال التطرق لعناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية أنه حتى تكون هناك عملية اتخاذ قرار لابد من توفر أكثر من بديلين، لكن من النادر وجود مشكلة لها حل وحيد.

ويعني الحل البديل: وسيلة الحل المتاحة أمام متخذ القرار للخروج من المشكلة المطروحة، أو هو عبارة عن قرار مقترح إلى جانب قرارات أخرى يتم دراستها والمقارنة بينها من أجل اختيار واحد منها ليصبح القرار الأخير. يعمل متخذ القرار في هذه المرحلة عن البحث عن أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة، ولا يكتفي بعدد محدود، معتمداً في ذلك على خبرته الشخصية والخبراء والاستعانة بمقترحات العمال أو استخدام الوسائل العلمية لاسيما في حل المشكلات الجديدة (كنعان، 2007).

ومن هذه الوسائل:

أ- **العصف الذهني Brainstorming**: وتشير دراسة (العويسات، 2003) بأن يعرض المدير في هذا الأسلوب المشكلة المطلوب حلها على مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم بين (6- 16) شخصاً لتقديم حلول لها، وعلى المدير أن يظهر اهتمامه بهذه الأفكار للوصول إلى أكبر عدد منها، ويلتزم هذا الأسلوب المشكلات التي تتطلب حلاً سريعاً، لكن هناك أربعة شروط يجب مراعاتها عند استخدامه وهي:

- تأجيل تقييم الأفكار.

- عدم وضع قيود على التفكير.

- كمية الأفكار هي المهمة وليس نوعيتها.

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

ب- **أسلوب دلفي Delphi Technique**: وتعتمد هذه الطريقة تحديد البدائل ومناقشتها في اجتماع يكون فيه الأعضاء غير موجودين وجهاً لوجه، وهي تلائم المشكلات التي لا تتطلب حلاً سريعاً، يعني أن هناك وقتاً كافياً لقيام متخذ القرار بعرض المشكلة على كل عضو على حدة وإعادة جمع كل الإجابات وتجميعها في مجموعات متشابهة ليعاد توزيعها عليهم، وتكرر هذه العملية عدداً من المرات لمحاولة الوصول إلى ثبات نسبي في الحلول المقدمة من قبل جميع الأعضاء (ماهر، 2008). وبشكل عام تهدف إلى:

- تحديد وتنمية عدد من الحلول البديلة.

- الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع الجماعة أو اتفاقها.

- تعليم أفراد الجماعة المستجيبة كيفية التعمق والتعامل مع النواحي المختلفة للمشكلة المطروحة.

ج- أسلوب الجماعة الاسمية **Nominal Group**: يتم في هذه الطريقة اعتماد أسلوب التصويت على الأفكار كأساس للاختيار بين البدائل، وتتم وفق المخطط الآتي:



شكل (6) خطوات تطبيق طريقة المجموعات الاسمية

المصدر: المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2006). الإدارة- الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية. ط1، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، 198.

وهناك أساليب أخرى يمكن لمتخذي القرارات اعتمادها في تنمية الحلول للمشكلة، وبقدر ما كان الحصول على عدد كبير من البدائل مهماً بالنسبة لمتخذ القرار، لكن الأهم من ذلك هو القدرة على تقييم تلك البدائل بالطريقة الجيدة حتى يمكنه من اختيار البديل الأكثر ملاءمة (العويسات، 2003).

6-4- تقييم البدائل واختيار البديل الأنسب:

يقوم متخذ القرار في هذه المرحلة بتقييم البدائل التي تم تجميعها من حيث المزايا والعيوب، والقوة والضعف من أجل معرفة أي البدائل أفضل في حل المشكلة أو استغلال الفرصة، فالمهمة الأساسية هي فحص كل بديل لتحديد الأفضل من أجل تحقيق الهدف بأقل صعوبة ومخاطرة (العزاوي، 2006). وتعتمد عملية التقييم هذه درجة التوقع والتنبؤ لمتغيرات المستقبل، كما أنها تتطلب التحديد

الواضح الذي يتم على أساسه المفاضلة بين البدائل وهناك عدد من المعايير يذكر منها:

- إمكانية التطبيق: ويشير إلى إمكانية تنفيذ البديل في ظل الموارد والإمكانات المتوفرة والقيود التنظيمية سواء أكانت داخلية أم خارجية.

- الجودة: تشير إلى مدى قدرة البديل المختار على حل المشكلة موضع الاهتمام بفعالية.

• القبول: ويشير إلى مدى استعداد متخذي القرار والمتأثرين به لتأييد البديل المختار، مع الإشارة إلى أن زيادة درجة القبول تؤدي إلى زيادة الالتزام بتنفيذ القرار.

• التكاليف: ويشير إلى تكلفة الموارد اللازمة لتنفيذ البديل، فمتخذ القرار يختار البديل الذي يحقق له أقل التكاليف، ويمكن الحصول عليها من خلال مقارنة المكاسب التي يتوقع تحقيقها بتكاليف تنفيذ البديل (مرسي، 2006).

• الوقت: يمثل الوقت أحد أهم المعايير المعتمدة عند اختيار البديل الأكثر ملاءمةً.

• أثر تنفيذ البديل على المنظمة: وهنا لابد من معرفة مدى تأثير تنفيذ البديل المختار على الأقسام والإدارات والأداء. وما تجدر الإشارة إليه أنه لا ينبغي الاهتمام بأهداف المنظمة على حساب العاملين فمثلاً: إلغاء الأجور الإضافية يكون له أثر إيجابي على المنظمة من خلال تخفيض النفقات وأثر سلبي على العاملين. وعموماً هناك نموذجاً لتصنيف البدائل حسب المخرجات المتوقعة يتضمن:

• البديل الجيد: وهو البديل المقبول والمفضل لمتخذ القرار وتكون نتائجه إيجابية.

• البديل المتوسط: وهو البديل الذي يحتمل أن تكون نتائجه إيجابية أو سلبية بالنسبة لمتخذ القرار.

• البديل الضعيف: وهو البديل الذي تكون نتيجته سلبية بالنسبة لمتخذ القرار.

وبهذا فإن متخذ القرار يختار القرار الذي يحقق الأهداف الأساسية الصادر من أجلها وذلك حسب المعايير الموضوعة (Ramesh & Kumar, 2014).

6-5- تنفيذ القرار ومتابعته:

بعد قيام متخذ القرار بتحديد البديل الذي سيكون حلاً للمشكلة، فإن عليه تحديد: كيف يمكن تنفيذ هذا الاختيار؟ ومن الذي يقوم بالعمل؟ وهل هم قادرون على فعل ذلك؟ فالقرار لا يكون كاملاً حتى يجد الشخص الذي يتحمل مسؤولية إخراجهِ إلى أرض الواقع.

إذ يجب على المدير وضع الخطط من أجل تنفيذ القرار المتخذ ومواجهة المشكلات المحتملة مصادفتها عند وضع البديل موضع التنفيذ، فهذا الأخير يحتاج رصد سلسلة من الموارد والقيام ببعض الأعمال، فعلى المدير تكثيف الاتصال مع مرؤوسيه والحصول على قبولهم للقرار ودعمهم وتعاونهم من أجل تنفيذه بكفاءة وفعالية. وهنا يمكن القول إن القرار قد انتقل من السلطة التي اتخذته إلى الجهة المنفذة التي قصدها تلك السلطة.

ولا تكتمل عملية اتخاذ القرار بمجرد وضع القرار موضع التنفيذ فينبغي على الجهة التي اتخذته مراقبة القرار وتقييمه، وذلك من خلال المقارنة بين النتائج المتحصل عليها والنتائج المتوقعة، لاكتشاف الاختلالات والعمل على تعديلها ومعالجتها، وما يساعد في ذلك هو وضع نظام معلومات كفاء للتغذية العكسية، فالمعلومات المتحصل عليها يمكن استعمالها والاستفادة منها في اتخاذ الإجراءات الصحيحة واتخاذ القرارات الصائبة في المستقبل (كنعان، 2007).

ومن الأمور التي يجب مراعاتها أثناء التنفيذ:

- تحقيق التكيف مع النتائج المتوقعة والظروف والمناخ المحيط بما يضمن نجاح التنفيذ.
- كسب تأييد المنفذين للقرار من خلال تدعيم سلوكهم الإيجابي وتحفيزهم والتدخل بشكل بناء لعلاج الأخطاء.

- السرعة والدقة في مواجهة المتغيرات الجديدة بما يسهم في استمرار تنفيذ القرار (المغربي، 2006).
7- أساليب اتخاذ القرار:

تقسم الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات إلى قسمين (نظرية وعملية)، يشمل القسم الأول: الخبرة، والمحاولة، والخطأ، والبديهة والحكم الشخصي، والآراء، والاقتراحات، بينما يشمل القسم الثاني: بحوث العمليات، ونظرية الاحتمالات، ونظرية شجرة القرارات، وفيما يأتي شرح موجز للأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات:

7-1- الأساليب النظرية:

أ- أسلوب الخبرة: يمر متخذ القرار بالعديد من التجارب في أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تكسب متخذ القرار مزيداً من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى قرارات سليمة ولا تقتصر الخبرة على متخذ القرار، بل يمكنه الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين وتجاربهم في حل المشكلة الإدارية، والاستفادة أيضاً من تجارب المديرين السابقين الذين أحيلوا على التقاعد، وعادة ما يستخدم أسلوب الخبرة في اتخاذ القرارات المتكررة والبسيطة (كنعان، 2007).

ب- أسلوب التجربة والخطأ: يقوم هذا الأسلوب على تجربة حل ما ثم تعديله أو تغييره بناء على الأخطاء التي تكتشف في أثناء التطبيق، وهكذا حتى يصل متخذ القرار إلى اختيار البديل الأفضل. يساعد هذا الأسلوب متخذ القرار على اكتشاف وتلافي الأخطاء في قراره في أثناء مرحلة التجريب ولكن هذا الأسلوب من أكثر الأساليب تكلفة، حيث يتطلب إجراء التجارب نفقات رأسمالية، كما أنه

لا يوجد ما يضمن أو يؤكد استمرارية الظروف الحالية في المستقبل، كما أن إجراء التجربة بنجاح لا يؤكد نجاح القرار (مطر، 2008).

ج - **أسلوب البديهة والحكم الشخصي:** يقوم هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات على استخدام سرعة البديهة والتقدير الشخصي في إدراك المشكلة والعوامل المؤثرة فيها وتحليلها وجمع البيانات والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب، أي يعتمد على الأحاسيس الداخلية لمتخذ القرار ومواهبه ومهاراته وقدراته العقلية بحيث تلعب شخصية متخذ القرار دوراً هاماً وحيوياً في عملية اتخاذ القرار، كما أنه يتأثر بمعرفته السابقة وتجاربه وثقافته وبيئته الاجتماعية، وهذا الأسلوب للتعامل مع المشكلات يعتمد الحدس فقط، أي يعتمد على أسس شخصية غير موضوعية .

ويعتقد أن هذا الأسلوب قد يكون مناسباً في حالة عدم توفر معلومات بشكل كاف لاتخاذ القرارات بحيث يصبح الاعتماد على البديهة والحكم الشخصي أمراً ضرورياً، كذلك في مواجهة المواقف الطارئة التي تحتاج حلولاً سريعة (المصري، 2012)

د- **أسلوب التقليد:** يقوم المديرون وفق هذا الأسلوب بتقليد المنظمات الكبيرة أو القائدة في مجال النشاط في اتخاذ القرارات، وخصوصاً القرارات المتعلقة بالتسعير أو تحديد مستويات الأجور أو تحديد قنوات التوزيع، ولكن هناك مخاطر من استخدام هذا الأسلوب، وذلك بسبب اختلاف ظروف المنظمات وخصائصها، فما يناسب منظمة قد لا يناسب الأخرى حتى ولو كانتا تعملان في النشاط نفسه.

7-2- الأساليب العلمية:

مع تطور حجم المنظمات، وازدياد المشكلات التي تواجه الإدارة وتعقدها، وتعدد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وازدياد عدد البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، لم تعد الأساليب التقليدية كافية لحل تلك المشكلات واتخاذ القرارات، فكان لا بد من الاستعانة بأساليب علمية تساعد متخذي القرار على التلاؤم مع الظروف الجديدة، حتى تسهم هذه الأساليب في تحديد المشكلة الإدارية بشكل علمي، وتحليلها ومعرفة أبعادها، وتحليل البدائل المطروحة وتقييمها وترتيبها، ومن ثم اختيار البديل الملائم ومتابعة تنفيذه، وتنقسم الأساليب العلمية إلى نوعين أساسيين، هما: الأسلوب الوصفي (Descriptive) والأسلوب الكمي (Quantitative) وفيما يأتي توضيح لكل منهما:

أ- **الأسلوب العلمي الوصفي:** يقوم على عدد من الخطوات التي تعتمد الدراسة والتحليل المنظم والمقارنة والاستنتاج السليم وصولاً للقرار المناسب.

ب- **الأسلوب العلمي الكمي:** يقوم على استخدام الأساليب الرياضية (الكمية) في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وفيما يأتي أهم الأساليب العلمية (الكمية) المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية:

- **بحوث العمليات Operation Research:** تهدف بحوث العمليات إلى تطبيق الأسلوب العلمي في دراسة الاحتمالات لأي مشكلة من المشكلات الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب، وتطبيق الوسائل والطرائق العلمية لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة، ويفترض الأسلوب العلمي وجود عناصر معينة وإتباع خطوات علمية محددة تتمثل في وجود شخص أو جهة معينة تشعر بوجود المشكلة الإدارية، ووجود أكثر من بديل متاح لحل هذه المشكلة، ووجود أهداف أو نتائج يرغب الشخص أو الجهة المعنية بتحقيقها، ووجود متغيرات يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها وأخرى يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها، وأخيراً وجود قيود وضغوط يتم في ظلها اتخاذ القرار (كنعان، 2007).

ويعتمد تطبيق هذا الأسلوب على صياغة المشكلة محل القرار في صورة نماذج رياضية وإجراء المقارنة الحسابية بين البدائل المختلفة عن طريق الاستعانة بالحاسب الآلي للوصول للحل. ويتضح من هذا الأسلوب أنه لا يزود المدير بقرار نهائي، ولكنه يساعده في اتخاذ القرار في ضوء الحلول التي يطرحها، والتي يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية، ذلك لأن رشد الحل وصوابه مرتبط بمدى قدرة النموذج الرياضي على تمثيل المشكلة محل القرار وتذليل الصعوبات أو العقبات التي تعترض الصياغة الرياضية للمشكلة، كما يعتمد على مدى توفر القدرات والمهارات اللازمة لدى متخذ القرار والتي تمكنه من تشخيص المشكلة وجمع البيانات وتحليلها وتقييمها واتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ الحل (العجمي، 2008).

وتكمن أهمية بحوث العمليات في أنها وسيلة تعين متخذ القرار على موازنة بدائل القرار أو حلول المشكلة في حالات مهمة أو معقدة يصعب عليه اختيار أفضلها دون اللجوء إلى الأساليب الكمية، ومهما تكن النتائج التي يتم الحصول عليها بعد تنفيذ هذا البديل، فإنها ستكون أفضل من أي نتيجة أخرى يمكن الحصول عليها فيما لو تم اختيار بديل آخر غير الذي تم اختياره مع بقاء الظروف كما هي.

ومن الأمثلة الشائعة على الأساليب الكمية المستخدمة في بحوث العمليات: شجرة القرارات، والبرمجة الخطية، ونظرية الألعاب، وغيرها من الأساليب الأخرى (القياضي وقدادة، 2007).

8- معوقات اتخاذ القرارات:

تعرض العملية الإدارية عدد من المعوقات والعقبات، وفقاً لطبيعة الظروف المحيطة بها، حيث تختلف هذه المعوقات من دولة متقدمة إلى أخرى نامية، ومن مؤسسة إلى أخرى في الدولة نفسها، ومن مرحلة زمنية إلى أخرى أيضاً. ويرى (حمود واللوزي، 2008) أنه غالباً ما يواجه المدير أو متخذ القرار صعوبات وتحديات، عدة، وهي:

- نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار، إذ غالباً ما يشكل افتقار المدير أو الرئيس للبيانات والمعلومات المتوفرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة في المعالجات المطلوبة.
- صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها لا سيما إذا ما اتسمت هذه المشكلة بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتعذر معها تحديد الأسباب الأساسية التي أسهمت بها.
- صعوبة تحديد الأهداف المراد إنجازها، فإذا لم يتسنى للمدير توضيح الأهداف بدقة وشفافية، فإن القرارات المقترنة بذلك تعثرها الصعوبة في التحقيق المستهدف.
- إن عدم القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة من ناحية، وعدم القدرة على تحديد المنافع (المزايا) أو العيوب التي ترتبط بكل بديل من البدائل المتوفرة من ناحية أخرى يعدان من الصعوبات التي تواجه متخذي القرار أيضاً.
- ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالسرعة أحياناً، ولذلك فإن عدم توفر الوقت اللازم لمتخذ القرارات بتعرف المشكلة وتحديدها، وكذلك توفير البيانات والمعلومات وتحديد البدائل يؤدي إلى فشل القرارات التي غالباً ما يكون عامل الوقت متاح حاسماً في اتخاذها.

وذكر (مشرقي، 2006) أن هناك صعوبات تعترض أي قرار مهما كان، تتمثل فيما يأتي:

- 1- عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة، مما يؤدي إلى صعوبة تحديدها من قبل المدير وبالتالي تنصب قراراته على حل المشكلة الفرعية وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.
- 2- عدم القدرة على تحقيق الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار، وبالتالي يجب إدراك تلك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة، ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى.
- 3- الغموض وعدم التأكد والتعقيد، وكذلك التغيير البيئي الذي يؤثر في البدائل وفي عملية تقويم البدائل في المنظمة، وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء أكانت مادية أم معنوية؛ حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية والأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة، فمثلاً

المعيار المناسب لقياس مدى الفعالية الإجمالية لعملية الإنتاج قد يرتبط بمقياس يشير إلى مساهمتها في الإيرادات الكلية أو في خدمة المجتمع.

4- شخصية متخذ القرار وقدرته على تشخيص الواقع الراهن وتجاوز الحدود والقيود التنظيمية التي تحد من طموحه.

5- القيود التنظيمية المتمثلة بالسياسات التقليدية في الإدارة التي تحد من الإبداع في عملية صناعة القرار، وإزاء هذه القيود فإن المديرين يحتاجون استخدام بعض الأنظمة المساندة لاتخاذ القرارات (نظم معالجة البيانات، ونظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرار، ونظم تجهيز المكاتب آلياً، والنظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي، ونظم دعم الإدارة العليا).

9- فعالية القرارات الإدارية:

تعتمد الفاعلية في اتخاذ القرارات على مدى قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع. ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة، وعن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار؛ فالقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية، الأمر الذي يتطلب من متخذ القرار الموازنة بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار، والمزايا التي قد يجلبها، فكل بديل من البدائل المتاحة أمام أي متخذ للقرار يجب أن يحصى لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها (كنعان، 2007).

يمكن القول بأن القرارات الفعالة هي تلك التي تقود إلى نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها استناداً إلى معلومات صحيحة وكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بجميع ظروف المشكلة موضوع القرار، مع الأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة واعتماد الأساليب الكمية والعلمية في اتخاذ القرارات، حسب (الغزالي، 2012) يمكن القول إن فعالية القرارات تتضمن الأبعاد الآتية:

1- جودة القرار، والتي بدورها تتجسد في الكثير من الأبعاد؛ أهمها:

-الأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تتولد عن القرار المتخذ.

-استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة بأقل جهد ممكن.

-تجنب النزاعات داخل المؤسسة.

-تجنب النزاعات مع المنظمات الأخرى.

-اكتشاف فرص جديدة في السوق.

2- زمن اتخاذ القرار وتنفيذه، أي عدم تأجيل اتخاذ أو تنفيذ القرارات أو تأخيرها، بمعنى آخر حسن توقيت اتخاذها وتنفيذها.

3- سهولة تنفيذ القرارات.

4- مراعاة قبول القرار من طرف المرؤوسين.

و أن الفاعلية الكلية للقرار يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير بحسب (الشمري، 2006) هي:

أ- جودة القرار.

ب- قبول القرار.

ج- التوقيت الملائم لاتخاذ القرار.

ويرى (الصيرفي، 2003) أن فاعلية القرار هي نتيجة لنوعية القرار مضروبة في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم تنفيذه.

ويرى (ياغي، 2013) أن فاعلية عملية اتخاذ القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق الآتي:

- سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات.

- قبول القرار من قبل المعنيين: أن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.

- زمن اتخاذ القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

10- العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار:

10-1 - العوامل الإنسانية: وتتمثل في الآتي:

أ- شخصية متخذ القرار: إن شخصية متخذ القرار مهمة، وكذلك عواطفه وقيمه وخبرته في العمل ومركزه الاجتماعي، وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، وإن ضعف كفاءة المدير تجعله غير قادر على اختيار البديل الأفضل، وبالتالي إما تضييع فرصة على المؤسسة أو تحميلها تكاليف وخسائر إضافية، كما أن هذا الضعف قد يدفع به لاختيار بديل يرضي جميع الأطراف التي يمسها القرار، لذلك وجب على المدير الذي لا يمتلك الكفاءة المناسبة لأداء عمله- خاصة في الجوانب التقنية - بذل ما في وسعه لتدارك هذا النقص كأن يخضع للتدريب المكثف وإعادة التأهيل، أو أن يحيط نفسه بمجموعة مستشارين متخصصين أو استخدام أي أسلوب آخر قد يراه مناسباً لحالته، ومن

شأن أنظمة المعلومات المتطورة أن توفر له أكبر قدر من المعلومات الجيدة لتساعده أكثر في التحكم في النقائص التي يعاني منها، فجميع هذه العوامل تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات لأن متخذ القرار سواء أكان فرداً أم جماعة أم عضواً في مجتمع يتأثر بما يتأثر به غيره، وكل ذلك ينعكس على سلوكه (الصيرفي، 2003).

ب- **المساعدون والمستشارون والمتخصصون:** يؤثر أسلوب تفكيرهم، وطريقة عرضهم للموضوعات في فاعلية القرار، ولهذا على متخذ القرار اختيارهم من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جواً مواتياً للأفكار المبدعة (المصري، 2012).

ج- **المروءسون:** فلا يجب النظر إليهم كأدوات ميكانيكية مجردين من كل معرفة وقدرة، بل من الممكن أن يسهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل.

10-2- كمية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار ونوعيتها:

من العناصر المهمة في زيادة فعالية اتخاذ القرارات عنصر المعلومات من حيث الكمية أو النوعية، فكلما توفرت المعلومات كلما اقترب المدير من حالة التأكد، وبالتالي اقترب من اتخاذ القرار الرشيد، وكلما كانت المعلومات منظمة، وسهلة، وشاملة ودقيقة، وفي توقيتها المناسب كلما اقترب من حالة التأكد التام، وبالتالي تحسنت جودة القرارات المتخذة، إضافة إلى أن وجود المعلومات في وقتها المناسب يسرع ويسهل عملية اتخاذ القرار وتنفيذه إضافة إلى تبديد عوامل الشك مما يزيد من درجة قبول المروءسين له، وبالتالي يعزز فرص نجاحه وتحقيقه لأهدافه؛ وهذا ما حاولت أنظمة المعلومات وما تزال تحاول توفيره للمديرين (كنعان، 2007).

10-3- العوامل التنظيمية الإدارية: تتمثل بحسب دراسة (مطر، 2008) في الآتي:

- أ. المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات.
- ب. عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها.
- ج. الاتصالات الإدارية وفعاليتها.
- د. نطاق الإشراف الذي يكون للمدير على مرؤوسيه.
- هـ. البيروقراطية وتباين الإجراءات وتعقدها.
- و. ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام.

10-4- العوامل البيئية وتتمثل بحسب دراسة (حلاق، 2014) في الآتي:

- ا. طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة.
- ب. انسجام القرار مع الصالح العام.
- ج. التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية.
- د. النصوص التشريعية، وتشمل الأنظمة واللوائح والتعليمات.
- هـ. التقدم التكنولوجي.

10-5- الضغوط الخارجية والضغوط الداخلية وبحسب (الجيوسي ورسلان، 2008):

❖ الضغوط الخارجية وتتمثل بالآتي:

- أ. الرأي العام.
 - ب. النواحي الاقتصادية.
 - ج. العلاقات الاجتماعية لمتخذ القرار خارج نطاق العمل.
 - د. الأجهزة الإعلامية والرقابية.
- لذلك فإن القرار الفعال في فترة أو منطقة معينة، قد لا يكون كذلك في فترة أو منطقة أخرى. بالإضافة إلى ضغوطات أصحاب العلاقة مع المنظمة، مثل العملاء أو المستهلكين، والدائنين والموردين، ومديريات المنافسة والأسعار، التي تحدد عمل المدير في اتخاذ القرار.

أ- الضغوط الداخلية تتمثل وبحسب (علاقي، 1996) بالآتي:

- ا. ضغوط الرؤساء.
 - ب. ضغوط التنظيمات غير الرسمية.
 - ج. الوقت.
- بناء على العوائق والعوامل والاعتبارات التي تحول دون اتخاذ القرارات، حاول بعض الاختصاصيون تقديم بعض الاقتراحات لتحسين فعالية القرارات، منها:
- ب- تدريب الأفراد على كيفية اتخاذ القرارات في المواقع التي يجهلون فيها كيفية الوصول إلى القرارات السليمة، أو إذا كانوا لا يملكون الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات.
 - ت- منح الصلاحيات والسلطات للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى في الهيكل التنظيمي.

ث- تغيير نظرة الإدارة العليا بأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

11- أساليب تحسين عملية اتخاذ القرارات وزيادة فعاليتها:

تشير دراسة (حمود واللوزي، 2008) بأن يستطيع المسؤولون عن اتخاذ القرارات زيادة فاعلية هذه القرارات من خلال اتباعهم العديد من الأساليب، ومنها:

1- القيام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: تزيد عملية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار من إمكانية اندماجهم بالمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها، وهذا سوف يؤثر على فعالية القرارات المتخذة، من خلال دعمهم لها وعدم معارضتها، ذلك أن هذه القرارات نابعة عن قناعتهم ورضاهم.

2- التحليل البيئي: حيث إن دراسة البيئة الداخلية والخارجية تعطي صورة واضحة عن طبيعة الفرص والتهديدات، وكذلك نقاط القوة والضعف الكامنة في المنظمة، فذلك كله يجعل من فاعلية القرار مستندة إلى دقة وموضوعية عالية.

3- المرونة في اتخاذ القرار: ويقصد بها إمكانية تعديل القرار المتخذ عندما تستجد أمور تستدعي ذلك، ووفقاً للمتاح من البيانات والمعلومات وغيرها.

4- الدقة والتروي في اتخاذ القرار: إن ذلك يجعل من عملية اتخاذ القرار تتسم بدرجة عالية من النجاح.

5- تفويض سلطة اتخاذ القرارات العادية والروتينية إلى مديري الدوائر والأقسام، مما يساعد المديرين على التفرغ إلى المهام التي تحتاج اتخاذ قرارات سريعة وهامة.

6- البحث عن الحلول الإبداعية للمشكلات، وعدم إعتقاد الحلول الجاهزة والتي سبق تبنيها في قرارات سابقة إلا في حالة الضرورة.

7- اعتماد نظام معلومات إداري يمكّن متخذ القرار من الوصول إلى المعلومات اللازمة والضرورية وفي الوقت المناسب لاتخاذ قرارات صحيحة.

8- الأخذ بالحسبان درجة تأثير القرار على العاملين المنفذين له، حتى يمكن الحصول على ولائهم والتزامهم بالتنفيذ الجيد للقرار، فهم بذلك يدركون الحاجة إلى هذا القرار وتقل درجة رفضهم له، فالمرؤوسون لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع، كما أنهم ليسوا مجردين من المعرفة أو القدرة على حل المشكلات، بل من الممكن أن يسهموا في إيجاد الحلول التي تمكّن المنظمة من حل المشكلات بالشكل الأمثل.

9- فهم وتحديد المشكلة بدقة حتى يمكن ذلك من تنمية حلول بديلة.

على متخذ القرار الأخذ بهذه العوامل من أجل الوصول إلى قرارات فعالة وتحقيق الأهداف المخططة.

خلاصة المبحث الثاني:

في ضوء ما سبق يتبين أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعد من أهم جوانب العمل الإداري، ونظراً لأهميتها فهناك من يساويها بالإدارة، أي أن الإدارة تتمثل في عملية اتخاذ القرارات فهي جوهر وظيفة المدير، باعتبارها أحد الأدوار الرئيسة التي يمارسها عند أداء الوظائف الإدارية من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة، إذ نجد كلاً منها يتصل بوضوح بالقرارات المتخذة من طرفه وبدون هذه القرارات لا يمكن للعمليات الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد، ولذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير، وتوجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة وتتعامل مع كل موضوع محتمل. ويمكن القول إن عملية اتخاذ القرار الإداري ماهي إلا علم وفن يقوم على أسس وقواعد عملية اتخاذ القرار ومبادئ صياغته ومتابعة تنفيذه.

الإطار العملي للدراسة

مقدمة

أداة الدراسة

الوسائل الإحصائية المستخدمة

التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة

التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

اختبار الفرضيات

ملخص النتائج

التوصيات والمقترحات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال تقديم عرض عن مجتمع الدراسة وأداتها والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها على أفراد العينة، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات إحصائياً وذلك على النحو الآتي:

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال دور تمكين العاملين في فاعلية القرارات الإدارية، وقد تكونت الأداة من ثلاثة أجزاء:

-الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية، وهي:

1- النوع:

ذكور إناث

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 - أقل من 40 سنة

من 40 - أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

شهادة ثانوية معهد متوسط

إجازة جامعية

4- عدد سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 وأقل من 10 سنوات

من 10 وأقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة

5- المرتبة الوظيفية:

مدير نائب مدير

رئيس قسم رئيس دائرة

- **الجزء الثاني:** ويتكون من (22) فقرة تقيس أربعة أبعاد وهذه الأبعاد هي: بُعد مشاركة المعلومات وتقيسه الفقرات من (1-4) ، وبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات وتقيسه الفقرات من (5-11) ، وبُعد التحفيز وتقيسه الفقرات من (12-17) ، وبُعد فرق العمل وتقيسه الفقرات من (18-22).

- **الجزء الثالث:** ويتكون من (6) فقرات لقياس فاعلية القرارات الإدارية، وتقيسه الفقرات من (23-28).

ثم تم عرض أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم لإجابات العينة عن فقرات الاستبانة التي تم توزيعها، حيث أجرى الباحث عدداً من الاختبارات الإحصائية على بيانات الدراسة بغية تحليل إجابات مفردات العينة ووصفها وتفسيرها واختبار فرضياتها.

الوسائل الإحصائية المستخدمة:

اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها: تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد والدرجة الكلية، بالإضافة إلى إيجاد معامل الارتباط بين فقرات كل بُعد والدرجة الكلية له وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

النسبة المئوية: تم استخدام النسبة المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية لتوضيح خصائصها، بالإضافة إلى معرفة التوزيع النسبي لإجابات مفردات العينة حول الفقرات الواردة في استمارة الاستبانة لوصف متغيراتها.

المتوسط الحسابي: تم استخدام هذا المقياس لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة عن الفقرات الواردة في الاستبانة.

الانحراف المعياري: تم استخدام هذا المقياس لتعرف الانحرافات في اتجاهات أفراد العينة عن فقرات أسئلة الاستبانة.

اختبار T-test: لعينتين مستقلتين من أجل التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير النوع.

اختبار (ANOVA): وقد تم الاعتماد في ذلك على اختبار (F) للفروقات الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات الإحصائية، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) كأساس لقبول الفرضية أو رفضها.

الانحدار الخطي المتعدد: يهتم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة كمية على متغير تابع كمي.

اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

لاختبار صدق أداة الدراسة وثباتها تم اتباع ما يلي:

- مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة، والاستفادة من بعض أدوات القياس الواردة فيها والتي تم اختبار صدقها وثباتها في تصميم استبانة الدراسة الحالية.
- توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ حجمها (32) عاملاً في المصرف الزراعي التعاوني في محافظة الحسكة خارج حدود عينة الدراسة الأساسية لتعرف آرائهم حول الفقرات الواردة في الاستبانة ومدى وضوحها وفهمها من قبلهم.

1- اختبار صدق الاستبانة:

1-1- صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المختصين في المعهد العالي للتنمية الإدارية المشار إلى أسماؤهم في الملحق (1)، وذلك للتأكد من مدى دقة العبارات الواردة فيها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة.

وبناءً على الاقتراحات التي تقدم بها السادة المحكمون للاستبانة بصورتها المبدئية، وآراء وملاحظات العاملين في العينة الاستطلاعية، تم إجراء التعديل المناسب على بعض العبارات التي تحمل مفاهيم مكررة أو غير واضحة، وتم التوصل إلى الاستبانة بصورتها النهائية الواردة في الملحق (2).

1-2- الصدق البنيوي: تم التحقق من الصدق البنيوي وذلك من خلال:

أ. حساب معامل الارتباط بين كل بُعد من أبعاد التمكن بالدرجة الكلية لمحور أبعاد التمكن، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (2) معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية لمحور أبعاد التمكن بالدرجة الكلية للمحور

		الدرجة الكلية لمحور أبعاد التمكن
مشاركة المعلومات	Pearson Correlation	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
المشاركة في اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	.775**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
التحفيز	Pearson Correlation	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
فرق العمل	Pearson Correlation	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون كانت جيدة وتزيد عن (0.65) كما كانت المعنوية تامة، بالتالي نستطيع القول بأن الأبعاد التي وضعت لقياس محور أبعاد التمكن مناسبة.

ب. حساب معامل ارتباط كل بند من بنود محور فاعلية القرارات الإدارية بالدرجة الكلية للمحور:
ويوضح الجدول (3) تلك المعاملات:

جدول (3) معامل ارتباط كل بند من بنود محور فاعلية القرارات الإدارية بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم البند
0.752**	23
0.684**	24
0.826**	25
0.775**	26
0.813**	27
0.797**	28

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون كانت جيدة وتزيد عن (0.65) كما كانت المعنوية تامة، بالتالي نستطيع القول بأن البنود التي وضعت لقياس محور فاعلية القرارات الإدارية مناسبة.

2- اختبار ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقتين:

2-1- الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد الاستبانة بهدف اختبار ثباتها، حيث إن قيمة ألفا كرونباخ تعد مقبولة في العلوم الإنسانية في حال كانت أكبر أو تساوي (0.60)، حيث تتراوح قيمة معامل الثبات بين (0 و 1) وكلما اقتربت من الواحد كلما دل ذلك على ثبات عالٍ للاستبانة وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات، وقد قام الباحث بحساب قيم معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (4) قيم معاملات ألفا كرونباخ

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا
بُعد مشاركة المعلومات	4	0.873
بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	7	0.895
بُعد التحفيز	6	0.798
بُعد فرق العمل	5	0.672
فاعلية القرارات الإدارية	6	0.742

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ كانت أكبر من (0.60) وهذا يعني أن أبعاد الاستبانة تتصف بالثبات والصلاحية، مما يدل على موضوعية العبارات وقدرتها على التعبير عن الأبعاد التي تقيسها بوضوح.

2-2- الثبات بطريقة إعادة الاختبار:

تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية، ثم أعيد تطبيقها على نفس العينة بعد (15) يوماً من التطبيق الأول. وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين وذلك بالنسبة لمجمل محاور وأبعاد الاستبانة، ويوضح الجدول (5) معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الإعادة:

جدول (5) معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الإعادة

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل ثبات بالإعادة
محور أبعاد التمكن	بُعد مشاركة المعلومات	0.976
	بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	0.912
	بُعد التحفيز	0.937
	بُعد فرق العمل	0.893
محور فاعلية القرارات الإدارية	6	0.959

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يتضح من الجدول السابق وجود معاملات ارتباط مرتفعة بين درجات التطبيقين الأول والثاني، حيث تراوحت معاملات الارتباط لأبعاد محور أبعاد التمكن ومحور فاعلية القرارات الإدارية بين (0.893 - 0.976) مما يدل على ثبات الاستبانة بطريقة إعادة الاختبار.

التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة:

- تم إعداد جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية للاستبانة وفق الآتي:

✓ متغير النوع: يبين الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع:

جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب النوع

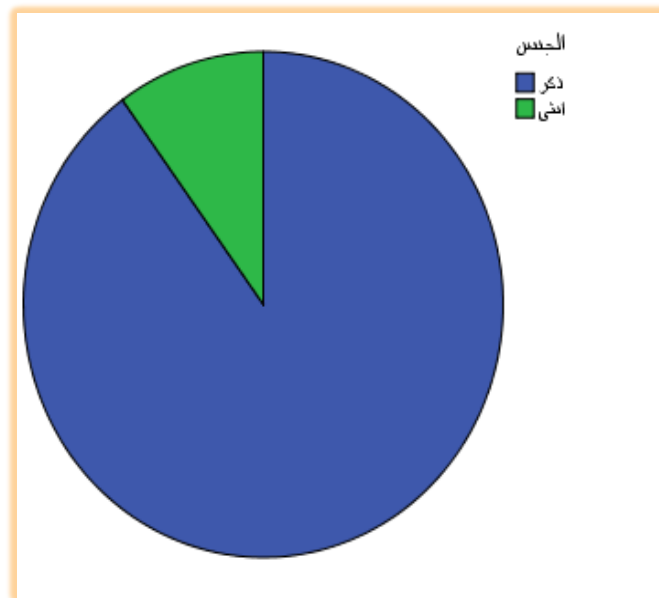
النوع	العدد	النسبة
الذكور	135	90%
الإناث	15	10%

المجموع	150	%100
---------	-----	------

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور العاملين بلغت (90%) وهي أعلى من نسبة الإناث العاملات التي بلغت (10%)، ويوضح الشكل الآتي توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع:

الشكل (7) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع



✓ متغير العمر: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول (7) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	32	%21.33
30 - أقل من 40	40	%26.67
40 - أقل من 50	36	%24
أكثر من 50 سنة	42	%28
المجموع	150	%100

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن نسبة العاملين الذين بلغت أعمارهم (أكثر من 50 سنة) هي الأعلى حيث بلغت (28%)، في حين كانت نسبة العاملين الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) (21.33%) وهي أدنى نسبة من حيث العمر.

ويوضح الشكل الآتي توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الشكل (8) توزيع أفراد العينة حسب العمر



✓ متغير المؤهل العلمي: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (8) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
شهادة ثانوية	49	32.67%
معهد متوسط	20	13.33%
إجازة جامعية	81	54%
المجموع	150	100%

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن نسبة العاملين من حملة شهادة الإجازة الجامعية بلغت (54%) وهي الأعلى، في حين كانت نسبة العاملين حملة شهادة المعهد المتوسط (13.33%) وهي أدنى نسبة من حيث المؤهل العلمي.

ويوضح الشكل الآتي توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الشكل (9) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



✓ متغير عدد سنوات العمل: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل:

جدول (9) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	30	20%
5 وأقل من 10	38	25.33%
10 وأقل من 15	38	25.33%
أكثر من 15 سنة	44	29.33%
المجموع	150	100%

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن نسبة العاملين ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة) هي الأعلى حيث بلغت (29.33%)، في حين كانت نسبة العاملين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) (20%) وهي أدنى نسبة من حيث عدد سنوات العمل، ويوضح الشكل الآتي توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل:

الشكل (10) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل



✓ متغير المرتبة الوظيفية: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المرتبة الوظيفية:

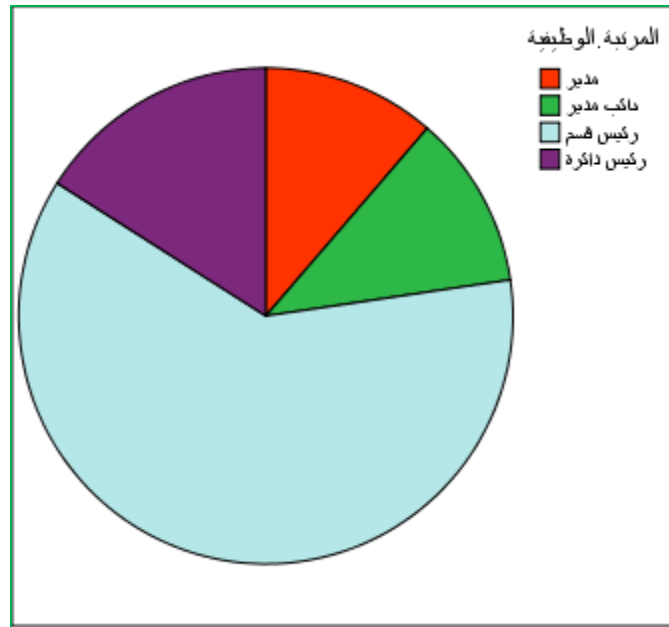
جدول (10) توزيع أفراد العينة حسب المرتبة الوظيفية

المرتبة الوظيفية	العدد	النسبة
مدير	17	11.33%
نائب مدير	17	11.33%
رئيس قسم	92	61.33%
رئيس دائرة	24	16.00%
المجموع	150	100%

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن نسبة العاملين بمرتبة رئيس قسم هي الأعلى حيث بلغت (61.33%)، في حين كانت نسبة العاملين بمرتبتي مدير ونائب مدير (11.33%) وهي أدنى نسبة من حيث المرتبة الوظيفية، ويوضح الشكل الآتي توزيع أفراد العينة حسب متغير المرتبة الوظيفية:

الشكل (11) توزيع أفراد العينة حسب المرتبة الوظيفية



- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن محور أبعاد التمكين واتخاذ القرارات:
لتعرف درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، أعطيت كل درجة من درجات الموافقة قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون الآتي:

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{1 - \text{عدد مستويات ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

جدول (11) درجات الموافقة على الأبعاد المحددة في الاستبانة الموجهة للعاملين

في المصرف الزراعي التعاوني والقيم الموافقة لها

درجات الموافقة	القيمة المعطاة لكل درجة	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة
(موافق بشدة) كبيرة جداً	5	5.00 – 4.21
(موافق) كبيرة	4	4.20 – 3.41
(محايد) متوسطة	3	3.40 – 2.61
(غير موافق) ضعيفة	2	2.60 – 1.81
(غير موافق بشدة) ضعيفة جداً	1	1.80 – 1.00

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

ثم قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبانة الأساسية لتبيان درجة الموافقة على كل منها وفقاً لما يراه أفراد العينة، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

بعد مشاركة المعلومات:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات بُعد مشاركة المعلومات من محور أبعاد التمكين، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بُعد مشاركة المعلومات

العبارات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
جميع المعلومات المتعلقة بالعمل في المصرف متوفرة لدي	150	4.31	.734	1	كبيرة جداً

كبيـرة	4	.767	4.04	150	تتوفر في المنظمة المعلومات التي تمكنني من الإجابة عن جميع الاسئلة والمشكلات التي أواجهها في عملي
كبيـرة	3	.787	4.11	150	أحصل على المعلومات اللازمة لاقتراح بدائل القرارات
كبيـرة جداً	2	.768	4.25	150	تدقق المعلومات اللازمة بيني وبين المستويات الإدارية من أجل اتخاذ القرارات
كبيـرة		.585	4.18	150	مشاركة المعلومات

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد مشاركة المعلومات تراوحت بين (4.31) كحد أعلى للعبارة: (جميع المعلومات المتعلقة بالعمل في المصرف متوفرة لدي) وهي درجة كبيرة جداً، و(4.04) كحد أدنى للعبارة: (تتوفر في المنظمة المعلومات التي تمكنني من الإجابة عن جميع الاسئلة والمشكلات التي أواجهها في العمل)، وهي درجة كبيرة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد مشاركة المعلومات بشكل عام (4.18) وهي درجة كبيرة.

تعمل المشاركة على تعزيز الوعي بالعدالة والثقة بين العاملين في المنظمة، لأنها تمكنهم من الدفاع عن مصالحهم الخاصة، كما تمكنهم من الحصول على المعلومات عن القرارات التي تخص الموضوعات السرية، وهذا الإحساس بالعدالة يزيد من رغبة العاملين والتزامهم بالعمل، كما يمكنهم من فهم كل ما يخص عملهم من تحديات بشكل أفضل من المديرين والمسؤولين عن وضع السياسات. وتتضمن المشاركة توفير أفضل المعلومات لاتخاذ القرار وتسهيل قيام العاملين بإعمالهم بنجاح؛ فالعامل الذي ينظر إلى المنظمة التي يعمل فيها باهتمام لن تزداد خبرته ورضاه عن عمله فحسب بل سيعود ذلك عليه بالاستحسان الاستعداد الكبير للالتزام أيضاً (Bogler & Somech, 2005). كما أن تمكين المرؤوسين وإعطاءهم دوراً محدداً للمشاركة في اتخاذ القرارات يخفف وبشكل معقول من الكثير من المشكلات التي يمكن أن تحدث. حيث يمكنهم ذلك وبشكل متكرر من الحصول على المعلومات التي يمتلكها الرؤساء كما يمكن الجماعة من الإجماع على القرار المتخذ خاصة إذا كانت المشاركة تمثل فرصة للتقاهم وإعطاء الآخر ما يستحقه من تقدير (Szabo, 2006). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الضامن، 2015) التي بينت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبُعد التمكين الوظيفي (المشاركة في المعلومات) على تحسين أداء العاملين، كما تتفق مع

نتائج دراسات (Jiang and Flores , 2016)، و(عزيز ، 2011)، و(العنزي والقريوتي، 2006) التي بينت أن توفر المعلومات يعزز الشعور بالتمكين الوظيفي، وأن تمكين الفريق يزيد من تبادل المعلومات، وأن تقاسم المعرفة يساهم في تيسير أداء الفريق، وأن سعي المصارف لتوفير المعلومات للعاملين يعزز الالتزام الذاتي لديهم ويمنحهم الثقة ويطلق العنان لطاقتهم المبدعة، وتوصل كل من (عبد الرسول، 2015) و(العزمي، 2010) إلى أن أحد أسباب ضعف التمكين الإداري هو عدم توفر كافة البيانات والمعلومات عن كافة أفراد المدرسة، أو توفر وسائل الاتصال الفعالة والمتطورة.

● **بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات:** تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات من محور أبعاد التمكين، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات

العبارة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
توجد أعمال أستطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع للإدارة العليا	150	4.46	.886	1	كبيرة جداً
أشارك في إعداد الخطط والاستراتيجيات.	150	4.23	1.013	4	كبيرة جداً
يتم مشاركة ومشاورة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم ووظائفهم	150	3.93	.960	6	كبيرة
أتحمل المسؤولية الناجمة عن اتخاذ القرار المفوض لي	150	4.19	1.060	5	كبيرة
أسهم في تحديد أهداف العمل في القسم التابع له	150	3.75	.996	7	كبيرة
المشاركة في رسم سياسات العمل.	150	4.29	.992	2	كبيرة جداً
لدي المرونة لحل المشكلات التي تتطلب تجاوز بعض الأنظمة واللوائح.	150	4.26	1.006	3	كبيرة جداً
المشاركة في اتخاذ القرارات	150	4.16	.762		كبيرة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات قد تراوحت بين (4.46) كحد أعلى للعبارة: (توجد أعمال أستطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع للإدارة العليا) وهي درجة كبيرة جداً، و(3.75) كحد أدنى للعبارة (أسهم في تحديد أهداف العمل في القسم التابع له) وهي درجة كبيرة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل عام (4.16) وهي درجة كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد، 2012) التي أكدت أن بُعد المشاركة في اتخاذ القرار من أكثر الأبعاد تأثيراً في العملية الإدارية والولاء للمنظمة، ودراسة (العيسوي، 2012) التي أظهرت أن المصارف تعتمد القرار الجماعي في اتخاذ القرارات، ودراسة (Thomas & Velthouse, 1990) التي توصلت إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تجعل عمل المديرين مع المرؤوسين كافياً للشعور بجدارتهم بالثقة والمشاركة الإيجابية وترسيخ عملية التمكين بدون أي إساءة للمديرين، ودراسة (Bogler & Somech, 2005) التي بينت أن المشاركة في اتخاذ القرار تعمل على تعزيز الوعي والعدالة والثقة بين العاملين وتمكنهم من الدفاع عن مصالحهم الخاصة.

ومن ناحية أخرى فقد أظهرت دراسة (العزمي، 2010) أن بُعد المشاركة في اتخاذ القرار جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة، كما توصلت دراسة (Thomas & Velthouse, 1990) إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار وحدها غير كافية من أجل تطبيق التمكين.

● بُعد التحفيز:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات بُعد التحفيز من محور أبعاد التمكين، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بُعد التحفيز

العبارة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في المصرف	150	3.94	1.270	3	كبيرة

يوجد نظام تحفيز فعال في المؤسسة للأداء الجيد.	150	3.89	1.306	4	كبيرة
يتناسب الراتب مع حجم المهام الموكلة لدي	150	4.21	1.137	2	كبيرة جداً
يتم تقديم حوافز معنوية تشجع على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	150	3.85	1.335	5	كبيرة
يتم تقديم حوافز مادية على إنجاز العمل	150	3.47	1.436	6	كبيرة
ترتبط المكافأة في المصرف بالأداء	150	4.31	.868	1	كبيرة جداً
التحفيز	150	3.94	.938		كبيرة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد التحفيز قد تراوحت بين (4.31) كحد أعلى للعبارة: (ترتبط المكافأة في المصرف بالأداء) وهي درجة كبيرة جداً، و(3.47) كحد أدنى للعبارة (يتم تقديم حوافز معنوية تشجع على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية) وهي درجة كبيرة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد التحفيز بشكل عام (3.94) وهي درجة كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الطعاني، 2009) التي حصل فيها بُعد التحفيز على متوسط مرتفع كأحد أبعاد التمكين الإداري، ودراسة (العزمي، 2010) التي أظهرت أن بُعد التحفيز الذاتي يأتي أولاً كأهم أبعاد التمكين، ودراسة (Ongori, 2009) التي توصلت إلى أن تمكين العاملين أحد الاستراتيجيات التي يمكن استعمالها من قبل الإدارة لتحفيز العاملين والاحتفاظ بهم، كما بين (السنباني، 2012) أن التحفيز يرتبط باتخاذ القرار الإداري، وأشار (Thomas & Velthouse, 1990) إلى أن تعريف التمكين يجب أن يحتوي نموذجاً نفسياً لتقييم المهام الأربع التي تؤدي إلى تحفيز داخلي حقيقي لأداء العمل وهي: التأثير على نتائج العمل، والمقدرة أو الكفاءة الذاتية، وقيمة ومعنى العمل، والاستقلالية.

● بُعد فرق العمل:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات بُعد فرق العمل من محور أبعاد التمكين، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بُعد فرق العمل

العبارة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل	150	4.19	1.185	2	كبيرة
يتم تشكيل فرق عمل تتناسب مع عمل المصرف	150	3.95	1.032	5	كبيرة
تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي	150	4.02	.908	4	كبيرة
تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين الزملاء في بيئة العمل	150	4.06	1.131	3	كبيرة
فرق العمل في المصرف قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	150	4.42	.805	1	كبيرة جداً
فرق العمل	150	4.13	.635		كبيرة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد فرق العمل قد تراوحت بين (4.42) كحد أعلى للعبارة: (فرق العمل في المصرف قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات) وهي درجة كبيرة جداً، و(3.95) كحد أدنى للعبارة (يتم تشكيل فرق عمل تتناسب مع عمل المصرف) وهي درجة كبيرة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد فرق العمل بشكل عام (4.13) وهي درجة كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عقافة، 2013) التي توصلت إلى أن فاعلية فرق العمل كانت مرتفعة، وأظهرت نتائج دراستي (عبد الأمير وعبد الرسول، 2008) و(عقافة، 2013) وجود علاقة طردية إيجابية بين التمكين وفاعلية فرق العمل، وتوصلت دراسة (Jiang and Flores, 2016) إلى أن تمكين الفريق يمكن أن يزيد من تبادل المعرفة والنزاع داخل مجموعات فرق العمل. وقد جاء بُعد العمل الجماعي (فرق العمل) في المرتبة الثانية في دراسة (العزمي، 2010).

✧ بالنسبة لمحور أبعاد التمكين ككل:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بُعد من أبعاد محور أبعاد التمكين، ويوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الواردة في هذا المحور:

جدول (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول

كل بُعد من أبعاد محور أبعاد التمكين

الأبعاد	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
بُعد مشاركة المعلومات	150	4.18	.585	1	كبيرة
بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	150	4.16	.762	2	كبيرة
بُعد التحفيز	150	3.94	.938	4	كبيرة
بُعد فرق العمل	150	4.13	.635	3	كبيرة
محور أبعاد التمكين ككل	150	4.10	.578		كبيرة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لكل بُعد من أبعاد محور أبعاد التمكين قد تراوحت بين (4.18) كحد أعلى لبُعد (مشاركة المعلومات) وهي درجة كبيرة، و(3.94) كحد أدنى لبُعد (التحفيز) وهي درجة كبيرة أيضاً. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور أبعاد التمكين ككل (4.10) وهي درجة كبيرة.

التفسير: تفسر هذه النتيجة بأن التمكين استراتيجية هامة في العمل الإداري وخطوة ضرورية في عصر العولمة لتمكين المنظمات والمؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتخفيض معدل دوران العمل، وهو من الاستراتيجيات الهامة التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة لتحفيز العاملين والاحتفاظ بهم فهي تسهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين وهذا ما توصل إليه كل من (نحيت، 2008)، و(البلوي، 2008)، و(مسعود، 2012)، و(الضامن، 2015) ورفع مستوى ولائهم لعملهم كما أكد كل من (ابو سالم، 2010)، و(محمود، 2012)، و(الشمري والدراجي، 2015) ورضاهم الوظيفي كما أشار لذلك (Lambert, 2007)، و(النفيسة، 2011)، و(Adam et al, 2016)، و(Ukil, 2016) كما تحفزهم على العمل والإبداع وزيادة الإنتاج وهذا ما أكدته كل من (Prawit, 2008)، و(المعاني وأرشيدة، 2009) و(عزيز، 2011)، و(Al madadha, 2017).

لذا أصبح من الضروري ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين مع الاهتمام بالاتصال مع الموظفين وأخذ آرائهم في الأمور التي تخصهم مما يشعرهم بأهميتهم وتقدير المنظمة لفكرهم وجهدهم وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Emerson, 2008)، ومن ناحية أخرى فالعاملون يكونون أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة فهم يشاركون في دعم قرارات المديرين لأن وجود المزيد من المسؤولية يولد مزيداً من الإنتاجية ويسهم في رفع المعنويات والالتزام كما يسهم التمكين في تعزيز روح الابتكار والإبداع ويغرس القيم التشاركية ويخلق جواً للتعلم والإنجاز وهذا ما أشارت إليه دراسة (Carter, 2009).

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات (البليوي، 2008)، و(نحيت، 2008)، و(الطعاني، 2009)، و(العزمي، 2010)، و(النفيسة، 2011)، و(مسعود، 2012)، و(عفانة، 2013)، و(الزعيم، 2014) التي أكدت أن مستوى التمكين الإداري مرتفع في المنظمات، بينما تتعارض مع نتائج دراسة (الردادي، 2012) التي بينت أن مستوى ممارسة محاور التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين كان بدرجة (غالباً).

كما تتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبد الرسول، 2015) التي توصلت إلى أن درجة التمكين كانت ضعيفة فالإدارة العليا لا تسمح للمديرين بوضع خطط متكاملة لممارسة العمل، ولا صلاحيات تنفيذ العاملين، ولا توفر كافة البيانات والمعلومات عن كافة العاملين، ولا توفر وسائل الاتصال الفعالة والمتطورة، ولا توجد ثقة بين المديرين ومرؤوسيه، ولا تدعم الإدارة العليا فرق العمل. كما أوضحت دراسة (الشعلان وكعكي، 2013) أن هناك معوقات تحول دون تحقيق التمكين منها المركزية الشديدة، وزيادة النمطية في العمل الإداري، وغياب الدافعية، وقصور نظام التقويم، وغلبة الروح الفردية، واتباع إجراءات إدارية تقليدية، وجمود الأنظمة واللوائح، وعدم المشاركة في صنع القرار، وتدني مستوى كفاءة الموظفين، ومحدودية الرغبة في التوسع في منح الصلاحيات.

ومن ناحية أخرى تتعارض النتيجة الحالية مع نتائج دراسة (العزمي، 2010) التي أظهرت أن بُعد التحفيز الذاتي يأتي في المرتبة الأولى كأهم أبعاد التمكين، وجاء بُعد العمل الجماعي (فرق العمل) في المرتبة الثانية، بينما جاء بُعد المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكذلك توصلت دراسة (النفيسة، 2011) إلى أن بُعد المشاركة يأتي في المرتبة الأخيرة.

• التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن محور فاعلية القرارات الإدارية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور فاعلية القرارات الإدارية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور فاعلية القرارات الإدارية

العبارة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
القرارات المتخذة غالباً ما تحقق الأهداف المرجوة	150	4.11	.507	4	كبيرة
لا نواجه معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي نتخذها	150	4.55	.987	1	كبيرة جداً
نتخذ القرارات بما يراعي قدرتنا وامتلاكنا للمعرفة اللازمة لتنفيذ تلك القرارات.	150	4.31	.741	3	كبيرة جداً
اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	150	4.33	.773	2	كبيرة جداً
القرارات المتخذة تلاقي قبولاً من قبل العاملين المعنيين فيها	150	3.86	.882	5	كبيرة
أقوم باتخاذ القرار بناءً على خطوات مدروسة	150	3.68	.828	6	كبيرة
فاعلية القرارات الإدارية	150	4.14	.402		كبيرة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحوّر فاعلية القرارات الإدارية قد تراوحت بين (4.55) كحد أعلى للعبارة: (لا نواجه معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي نتخذها) وهي درجة كبيرة جداً، و(3.68) كحد أدنى للعبارة (أقوم باتخاذ القرار بناءً على خطوات مدروسة) وهي درجة كبيرة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحوّر فاعلية القرارات الإدارية بشكل عام (4.14) وهي درجة كبيرة.

التفسير: تفسر النتيجة السابقة بأن فاعلية القرارات الإدارية تلعب دوراً كبيراً في رفع مستوى جودة العملية الإدارية، فتعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ومنحهم مساحة كافية لاتخاذ القرار ينعكس إيجابياً على ولائهم وأدائهم وبالتالي يسهم في رفع مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار (الشعلان،

2006) فإذا سمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها واتخاذ القرارات بشأنها سيشعرون أن لهم ملكية في هذه العملية فيبذلون قصارى جهدهم لاتخاذ القرارات المثلى، الأمر الذي يحسن من فاعلية القرار (Janssen, 2004). وترتبط فاعلية القرارات الإدارية إيجابياً بعملية التطوير التنظيمي كما أكدت دراسة (مطر، 2008) وبالثقافة التنظيمية كما أشار (السنباني، 2012) وبإدارة المعرفة كما أكد (بو صبع، 2011).

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (حلاق، 2014)، و(الردادي، 2012)، و(الإبراهيم والقضاة، 2006)، و(الشمري، 2006)، ودراسات(ابو عاشور وخليفة، 2014) التي توصلت إلى أن فاعلية اتخاذ القرار مرتفعة بينما توصلت دراسة (السيد، 2008) إلى أن فاعلية اتخاذ القرار تراوحت بين المتوسطة والضعيفة.

اختبار الفرضيات:

لجأ الباحث إلى اختبار T-test لعينتين مستقلتين فيما يتعلق بمتغير النوع، واختبار ANOVA فيما يتعلق بمتغيرات: العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والمرتبة الوظيفية. وقد تمت مناقشة الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين (مشاركة المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتحفيز، وفرق العمل) في فاعلية القرارات الإدارية في المصرف الزراعي التعاوني.

لاختبار الفرضية، قام الباحث باستخدام معادلة الانحدار المتعدد، وذلك باعتبار المتغيرات التفسيرية الآتية: (مشاركة المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتحفيز، وفرق العمل) كمتغيرات مستقلة، ومحور فاعلية القرارات الإدارية كمتغير تابع.

تم الحصول من خلال تحليل البيانات على النتائج الآتية:

جدول (18): اختصار النموذج

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.700 ^a	.490	.475	.291

Predictors: (Constant), الفرق، العمل، مشاركة، معلومات، اتخاذ قرار،

تحفيز

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع بلغت (0.70) وهي قيمة مرتفعة، تدل على جيد، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.490) وهي قيمة جيدة، تدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر على نحو عام ما مقداره 49% من التغير في فاعلية القرارات الإدارية، وهي قوة تفسيرية مقبولة، ولغرض اختبار الفرضية استخدمت معادلة الانحدار المتعدد، ولكن قبل ذلك تم اختبار معنوية النموذج المستخدم، بتحليل (ANOVA):

جدول (19): تحليل ANOVA لاختبار معنوية النموذج المستخدم

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	11.768	4	2.942	34.762	.000 ^b
1 Residual	12.272	145	.085		
Total	24.041	149			

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة $\text{Sig.} \leq 0.05$ ، وعليه يمكن القول بأن النموذج المختار للدراسة يلائم البيانات.

جدول (20): المعاملات

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.073	.201		10.328	.000
مشاركة المعلومات	.128	.056	.186	2.274	.024
1 اتخاذ القرار	.086	.039	.164	2.229	.027
التحفيز	.101	.035	.237	2.909	.004
فرق العمل	.188	.046	.297	4.080	.000

Dependent Variable: قرار. اداري

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة بيتا لثابت الانحدار بلغت (2.073) وقيمة (t=10.328) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وبلغت قيمة بيتا لمتغير مشاركة المعلومات (0.128) و (t=2.274) وبلغت قيمة (Sig=0.024)، وهي أصغر من (0.05)، مما يعني أن مشاركة المعلومات تؤثر في فاعلية القرارات الإدارية، أما بالنسبة لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات فقد بلغت قيمة (B= 0.086) و (t=2.229)، وقيمة (Sig=0.027)، وهي أصغر من (0.05)، مما يعني أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر في فاعلية القرارات الإدارية، وبلغت قيمة بيتا لمتغير التحفيز (0.101) و (t=2.909)، وقيمة (Sig=0.004) وهي أصغر من (0.05)، مما يعني أن التحفيز يؤثر في فاعلية القرارات الإدارية، وبلغت قيمة بيتا لمتغير فرق العمل (0.188) و (t=4.080)، وقيمة (Sig=0.000) وهي أصغر من (0.05)، مما يعني أن فرق العمل يؤثر في فاعلية القرارات الإدارية. ويمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد بالآتي:

$$\text{فاعلية القرارات الإدارية} = 2.073 + (0.128 \times \text{مشاركة المعلومات} + 0.086 \times \text{المشاركة في اتخاذ القرارات} + 0.101 \times \text{التحفيز} + 0.188 \times \text{فرق العمل})$$

وهذا يعني أنه كلما زادت أبعاد التمكين المتمثلة (بُعد المشاركة بالمعلومات، وبُعد المشاركة باتخاذ القرارات، وبُعد فرق العمل، وبُعد التحفيز) بدرجة معيارية واحدة زادت فاعلية القرارات الإدارية بمقدار نصف درجة معيارية .

التفسير:

تؤكد النتيجة السابقة أن التمكين يتحقق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتشاور معهم قبل اتخاذه ومتابعة العاملين لتصحيح الأخطاء كما أكدت نتائج دراسة (الحيدان، 2011)؛ فتمكين العاملين وإعطائهم دوراً محدداً للمشاركة في اتخاذ القرارات يخفف وبشكل معقول من المشكلات التي قد تحصل نتيجة اتخاذ القرارات الخاطئة كما بينت نتائج دراسة (Szabo, 2006) كما أن العاملين يرون أن التمكين يؤثر بقوة على الأداء الوظيفي ويشعرون أن أداءهم سوف يتحسن بشكل كبير عندما يتمتعون بالحرية وفرص التأثير على صنع القرار وهذا ما توصلت إليه دراسة (Kok, 2011)، مما يؤكد ضرورة قيام القادة بتزويد المرؤوسين بالمعلومات ومنحهم فرص التفاوض لأنه يؤدي إلى رفع مستوى اتخاذ القرار (Thomas & Velthouse, 1990) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي (السنباني، 2012) و(الردادي، 2012) التي أكدت أن التمكين يؤثر بفاعلية القرارات الإدارية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى للمتغيرات الديموغرافية الشخصية: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والمرتبة الوظيفية)، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل متغير ديموغرافي على حدة.

أ: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى إلى المتغير الديموغرافي (النوع)".

يوضح الجدول (21) أن قيمة sig المرافقة لاختبار التجانس Levene's بلغت (0.392) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات متجانس، وبلغت قيمة sig المرافقة لاختبار t-test (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة وبالتالي ترفض

الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي تنص بأنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى إلى المتغير الديموغرافي (النوع)" وهي لصالح الذكور ذوي المتوسط الحسابي الأكبر والذي بلغ (4.21)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإناث (3.12)، وهذا قد يعود إلى ارتفاع نسبة العنصر الذكري في الوظائف الإدارية، وقدرتهم على اتخاذ قرارات واضحة وجريئة تساعد العاملين على تمكينهم إدارياً من خلال مشاركتهم المعلومات واتخاذ القرار والتحفيز وتكوين الفرق، الأمر الذي قد لا تمتلك الإناث فيه الجرأة الكافية بحكم طبيعتهن العاطفية والمتردة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (المعاني وأرشيدة، 2009) التي توصلت إلى وجود فروق بين استجابات الذكور والإناث على محور التمكين، بينما تتعارض مع نتائج دراسات (شقورة، 2015)، و(الزعيم، 2014)، و(مسعود، 2012)، و(ابو سالم، 2010)، و(الشمري، 2006)، و(الطعاني، 2009)، و(البلوي، 2008)، و(العنزي والقريوتي، 2006) التي بينت عدم وجود فروق بين استجابات الذكور والإناث على محور التمكين.

جدول (21) اختبار التجانس حسب النوع

Independent Samples Test							
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
محور أبعاد التمكين	Equal variances assumed	.737	.392	8.348	148	.000	1.087
	Equal variances not assumed			7.086	16.135	.000	1.087

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير النوع

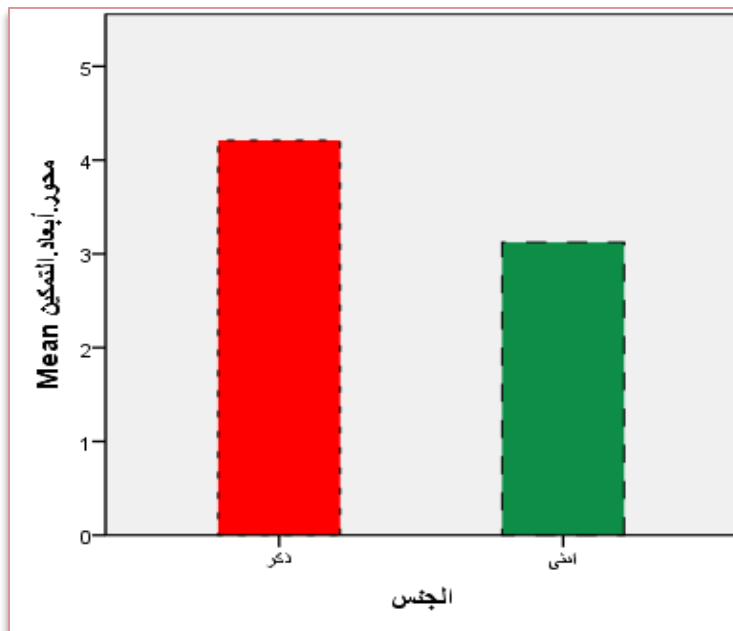
	النوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور أبعاد التمكين	ذكر	135	4.21	.467	.040
	انثى	15	3.12	.573	.148

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

ويوضح المخطط البياني الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير النوع:

المخطط البياني (1) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة

على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير النوع



ب: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى إلى المتغير الديموغرافي (العمر)".

يلاحظ من الجدول (23) أن قيمة sig المرافقة لاختبار Levene's بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات غير متجانس.

جدول (23) اختبار التجانس حسب متغير العمر

Test of Homogeneity of Variances

محور.أبعاد.التمكين

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
6.276	3	146	.000

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

ويوضح الجدول (24) أن قيمة sig المرافقة لاختبار ANOVA بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى إلى المتغير الديموغرافي (العمر)".

جدول (24) اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير العمر-محور أبعاد التمكين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16.142	3	5.381	23.316	.000
Within Groups	33.693	146	.231		
Total	49.835	149			

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر تم استخدام اختبار دونيت سي (Dunnett C) للمقارنات البعدية. كما هو موضح بالجدول (25):

جدول (25) اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير العمر

Multiple Comparisons					
العمر(I)	العمر(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
أقل من 30	30 وأقل من 40	-.352-	.147	-.75-	.04
	40 وأقل من 50	-.500-*	.135	-.87-	-.13-
	أكثر من 50	-.919-*	.124	-1.25-	-.58-
30 وأقل من 40	أقل من 30	.352	.147	-.04-	.75
	40 وأقل من 50	-.149-	.110	-.44-	.15
	أكثر من 50	-.568-*	.095	-.82-	-.31-
40 وأقل من 50	أقل من 30	.500*	.135	.13	.87
	30 وأقل من 40	.149	.110	-.15-	.44
	أكثر من 50	-.419-*	.076	-.62-	-.21-
أكثر من 50	أقل من 30	.919*	.124	.58	1.25
	30 وأقل من 40	.568*	.095	.31	.82
	40 وأقل من 50	.419*	.076	.21	.62
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير العمر بين العاملين بعمر (أقل من 30 سنة) بمتوسط حسابي قدره (3.63)، والعاملين بعمر (40 وأقل من 50 سنة) بمتوسط حسابي قدره (4.13) لصالح العاملين بعمر (40 وأقل من 50 سنة) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين بعمر (أقل من 30 سنة) بمتوسط حسابي قدره (3.63) والعاملين بعمر (أكثر من 50 سنة) بمتوسط

حسابي قدره (4.55) لصالح العاملين بعمر (أكثر من 50 سنة) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين بعمر (30 وأقل من 40 سنة) بمتوسط حسابي قدره (3.98) والعاملين بعمر (أكثر من 50 سنة) بمتوسط حسابي قدره (4.55) لصالح العاملين بعمر (أكثر من 50 سنة) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين بعمر (40 وأقل من 50 سنة) بمتوسط حسابي قدره (4.13) والعاملين بعمر (أكثر من 50 سنة) بمتوسط حسابي قدره (4.55) لصالح العاملين بعمر (أكثر من 50 سنة) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، يوضح الجدول (26) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير العمر:

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير العمر

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
أقل من 30	32	3.63	.666	.118
30 وأقل من 40	40	3.98	.553	.087
40 وأقل من 50	36	4.13	.400	.067
أكثر من 50	42	4.55	.243	.037
Total	150	4.10	.578	.047

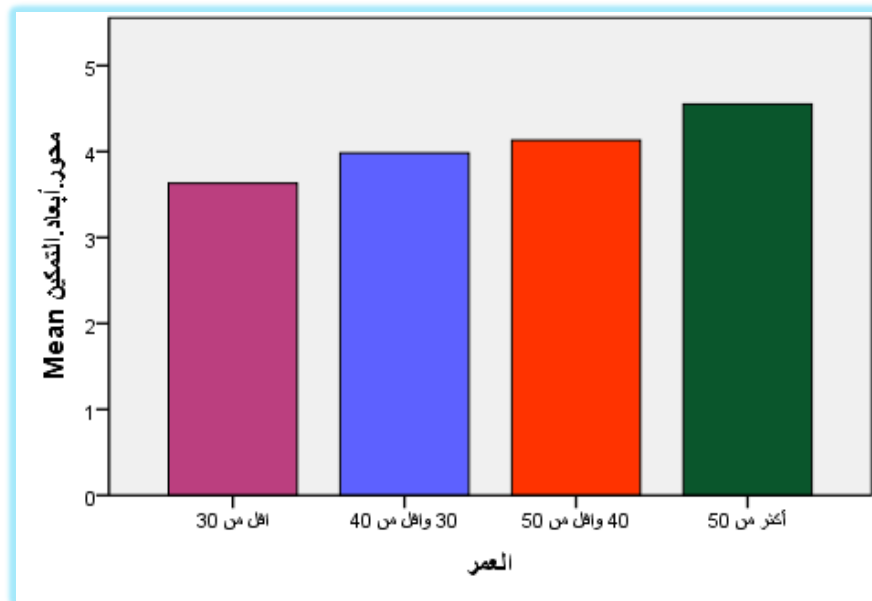
الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

وتفسر النتيجة السابقة أنه كلما تقدم العامل في العمر كان أكثر خبرة ودراية بأبعاد التمكين الإداري وخصائص العاملين اللازمة لتمكينهم، كما يكونون أكثر إدراكاً لخصائص بيئة العمل التي تساعد على التمكين مستقبلاً وهذا ما يجعل مستوى التمكين الإداري مرتفعاً عند العاملين الأكبر سناً، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات (العنزي والقريوتي، 2006)، و(مسعود، 2012)، و(المعاني، وارشيده، 2009) التي توصلت إلى وجود فروق في أبعاد التمكين تبعاً لمتغير العمر، بينما تتعارض مع نتائج دراسة (ابو سالم، 2010) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في أبعاد التمكين تبعاً لمتغير العمر.

ويوضح المخطط البياني الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير العمر:

المخطط البياني (2) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة

على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير العمر



ج: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى إلى المتغير الديموغرافي (عدد سنوات العمل)".

يلاحظ من الجدول (27) أن قيمة sig المرافقة لاختبار Levene's بلغت (0.004) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات غير متجانس.

جدول (27) اختبار التجانس حسب متغير عدد سنوات العمل

Test of Homogeneity of Variances

محور أبعاد التمكين

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4.61	3	146	.004

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يوضح الجدول (28) أن قيمة sig المرافقة لاختبار ANOVA بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي تنص بأنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى إلى المتغير الديموغرافي (عدد سنوات العمل)".

جدول (28) اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير عدد سنوات العمل-محور أبعاد التمكين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14.373	3	4.791	19.726	.000
Within Groups	35.462	146	.243		
Total	49.835	149			

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل تم استخدام اختبار دونيت سي (Dunnett C) للمقارنات البعدية. كما هو موضح بالجدول (29):

جدول (29) اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير عدد سنوات العمل

(I) سنوات العمل	(J) سنوات العمل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	5 وأقل من 10	-.369-	.150	-.78-	.04
	10 وأقل من 15	-.543*	.146	-.94-	-.15-
	أكثر من 15 سنة	-.875*	.132	-1.23-	-.51-
5 وأقل من 10	أقل من 5 سنوات	.369	.150	-.04-	.78
	10 وأقل من 15	-.173-	.113	-.48-	.13
	أكثر من 15 سنة	-.505*	.096	-.76-	-.25-
10 وأقل من 15	أقل من 5 سنوات	.543*	.146	.15	.94
	5 وأقل من 10	.173	.113	-.13-	.48

	أكثر من 15 سنة	-.332*	.089	-.57-	-.09-
أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.875*	.132	.51	1.23
	5 وأقل من 10	.505*	.096	.25	.76
	10 وأقل من 15	.332*	.089	.09	.57
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل بين العاملين الذين لديهم خدمة في العمل (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي قدره (3.61)، والعاملين الذين لديهم خدمة في العمل من (10 وأقل من 15 سنة) بمتوسط حسابي قدره (4.16) لصالح الذين لديهم خدمة في العمل من (10 وأقل من 15 سنة) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين الذين لديهم خدمة في العمل (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي قدره (3.61)، والعاملين الذين لديهم خدمة في العمل (أكثر من 15 سنة) بمتوسط حسابي قدره (4.49) لصالح الذين لديهم خدمة في العمل من (أكثر من 15 سنة) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين الذين لديهم خدمة في العمل (5 وأقل من 10 سنة) بمتوسط حسابي قدره (3.98) والعاملين الذين لديهم خدمة في العمل (أكثر من 15 سنة) بمتوسط حسابي قدره (4.49) لصالح الذين لديهم خدمة في العمل من (أكثر من 15 سنة) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين الذين لديهم خدمة في العمل من (10 وأقل من 15 سنة) بمتوسط حسابي قدره (4.16) والعاملين الذين لديهم خدمة في العمل (أكثر من 15 سنة) بمتوسط حسابي قدره (4.49) لصالح الذين لديهم خدمة في العمل من (أكثر من 15 سنة) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.

ويوضح الجدول (30) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل.

جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
أقل من 5 سنوات	30	3.61	.679	.124
5 وأقل من 10	38	3.98	.515	.084
10 وأقل من 15	38	4.16	.470	.076
أكثر من 15 سنة	44	4.49	.309	.047
Total	150	4.10	.578	.047

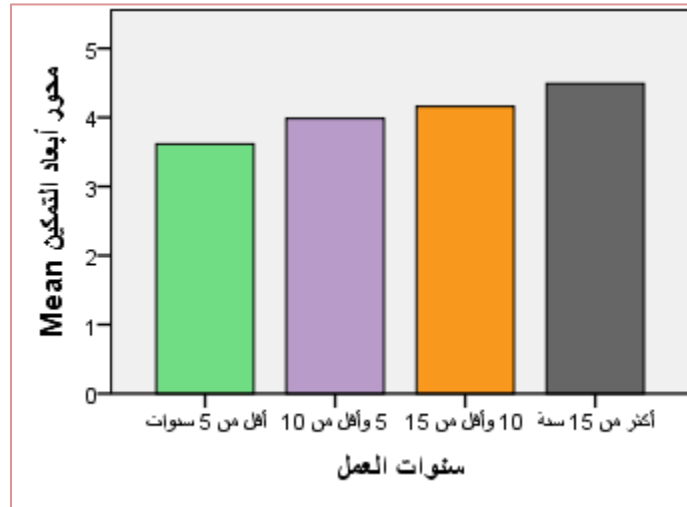
الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

وتفسر النتيجة السابقة أنه كلما تقدم العامل في عدد سنوات العمل ازدادت قدرته على تبني التمكين كفلسفة ومنهج في مؤسسته بسبب معرفته الواضحة والجلية لأساليب المشاركة في اتخاذ القرار والمعلومات وبناء الفرق والتحفيز وسواها من أبعاد التمكين الإداري وهذا ما يجعل سنوات الخبرة عاملاً مساعداً على ارتفاع مستوى التمكين لدى العامل، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الطعاني، 2009)، و(العنزي والقريوتي، 2006)، و(ابو سالم، 2010)، و(الردادي، 2012) في وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على محور التمكين تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل، بينما تتعارض مع نتائج دراسات (شقورة، 2015)، و(الزعيم، 2014)، و(العزمي، 2010)، و(مسعود، 2012) التي توصلت لعدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على محور التمكين تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل.

ويوضح المخطط البياني الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل:

المخطط البياني (3) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة

على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل



د: مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المرتبة الوظيفية)".

يلاحظ من الجدول (31) أن قيمة sig المرافقة لاختبار Levene's بلغت (0.039) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات غير متجانس.

جدول (31) اختبار التجانس حسب متغير المرتبة الوظيفية

Test of Homogeneity of Variances

محور.أبعاد.التمكين

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.861	3	146	.039

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

ويوضح الجدول (32) أن قيمة sig المرافقة لاختبار ANOVA بلغت 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي

تنص بأنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المرتبة الوظيفية)":

جدول (32) اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير المرتبة الوظيفية-محور أبعاد التمكين

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.579	3	1.860	6.135	.001
Within Groups	44.256	146	.303		
Total	49.835	149			

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرتبة الوظيفية تم استخدام اختبار دونيت سي (Dunnett C) للمقارنات البعدية. كما هو موضح بالجدول (33):

جدول (33) اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير المرتبة الوظيفية

(I) المرتبة الوظيفية	(J) المرتبة الوظيفية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
مدير	نائب مدير	.525*	.158	.07	.98
	رئيس قسم	.611*	.078	.40	.82
	رئيس دائرة	.621*	.129	.26	.98
نائب مدير	مدير	-.525*	.158	-.98-	-.07-
	رئيس قسم	.086	.162	-.37-	.54
	رئيس دائرة	.096	.191	-.44-	.64
رئيس قسم	مدير	-.611*	.078	-.82-	-.40-
	نائب مدير	-.086-	.162	-.54-	.37
	رئيس دائرة	.010	.133	-.35-	.37
رئيس دائرة	مدير	-.621*	.129	-.98-	-.26-

	نائب مدير	-.096-	.191	-.64-	.44
	رئيس قسم	-.010-	.133	-.37-	.35
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المرتبة الوظيفية بين المديرين بمتوسط حسابي قدره (4.64)، ونائبي المديرين بمتوسط حسابي قدره (4.11) لصالح المديرين ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين المديرين بمتوسط حسابي قدره (4.64)، رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي قدره (4.03) لصالح المديرين ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين المديرين بمتوسط حسابي قدره (4.64)، ورؤساء الدوائر بمتوسط حسابي قدره (4.02) لصالح المديرين ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، ويوضح الجدول (34) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المرتبة الوظيفية:

جدول (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المرتبة الوظيفية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
مدير	17	4.64	.206	.050
نائب مدير	17	4.11	.619	.150
رئيس قسم	92	4.03	.571	.060
رئيس دائرة	24	4.02	.581	.119
Total	150	4.10	.578	.047

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

وتفسر النتيجة السابقة بأن المرتبة الوظيفية العليا تضع الأفراد في مواقف كثيرة تتطلب اتخاذ قرارات كبيرة وعلى درجة من الأهمية، كما أنها تفرض عليهم مسؤوليات تتطلب منهم مشاركة العاملين ذوي المراتب الوظيفية الأدنى في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات، ويعتمدون إلى فرق العمل وتوزيع

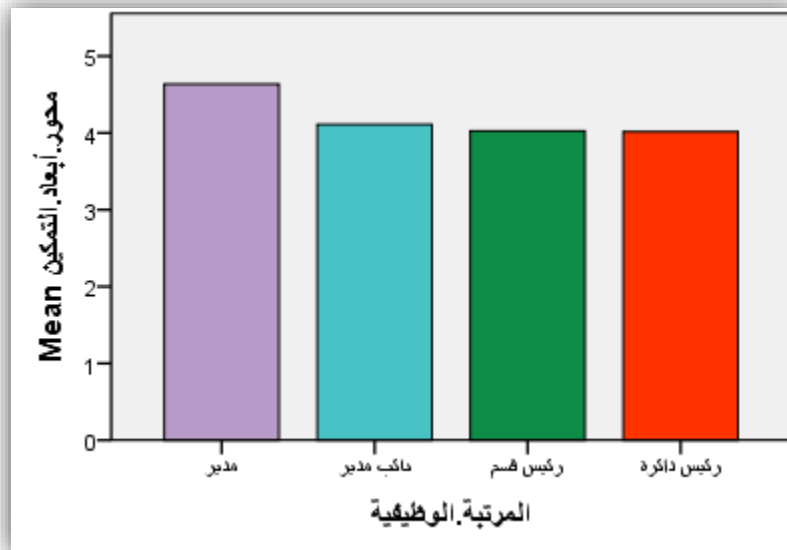
المهام والمسؤوليات للوصول إلى أفضل النتائج بأسرع وقت ومن ثم تحفيز العاملين عند الوصول إلى النتائج المرغوبة، وكل هذه المسؤوليات تؤكد ارتفاع مستوى إدراك المديرين وذوي المراتب الوظيفية العليا لأبعاد التمكين الإداري بصورة مرتفعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القرشي، 2014) التي أكدت وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المرتبة الوظيفية، بينما تتعارض مع نتائج دراسة (ابو سالم، 2010) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المرتبة الوظيفية.

ويوضح المخطط البياني الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المرتبة الوظيفية:

المخطط البياني (4) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة

على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المرتبة الوظيفية



هـ: مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي)".

يلاحظ من الجدول (35) أن قيمة sig المرافقة لاختبار Levene's بلغت (0.042) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات غير متجانس.

جدول (35) اختبار التجانس حسب متغير المؤهل العلمي

Test of Homogeneity of Variances

محور. أبعاد. التمكين

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.234	2	147	.042

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

ويوضح الجدول (36) أن قيمة sig المرافقة لاختبار ANOVA بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي تنص بأنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي)".

جدول (36) اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير المؤهل العلمي - محور أبعاد التمكين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13.422	2	6.711	27.094	.000
Within Groups	36.412	147	.248		
Total	49.835	149			

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار دونيت سي (Dunnett C) للمقارنات البعدية. كما هو موضح بالجدول (37):

جدول (37) اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير المؤهل العلمي

(I) مؤهل. علمي	(J) مؤهل. علمي	Mean Difference (I- J)	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
شهادة ثانوية	معهد متوسط	-.393*	.127	-.71-	-.08-
	إجازة جامعية	-.663*	.100	-.90-	-.42-
معهد متوسط	شهادة ثانوية	.393*	.127	.08	.71
	إجازة جامعية	-.270*	.104	-.53-	-.01-
إجازة جامعية	شهادة ثانوية	.663*	.100	.42	.90
	معهد متوسط	.270*	.104	.01	.53
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين العاملين الحاصلين على (شهادة ثانوية) بمتوسط حسابي قدره (3.69)، والعاملين الحاصلين على (شهادة معهد متوسط) بمتوسط حسابي قدره (4.09)، لصالح العاملين الحاصلين على (شهادة معهد متوسط) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين الحاصلين على (شهادة ثانوية) بمتوسط حسابي قدره (3.69)، والعاملين الحاصلين على (إجازة جامعية) بمتوسط حسابي قدره (4.36)، لصالح العاملين الحاصلين على (إجازة جامعية) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين الحاصلين على (شهادة معهد متوسط) بمتوسط حسابي قدره (4.09)، والعاملين الحاصلين على (إجازة جامعية) بمتوسط حسابي قدره (4.36)، لصالح العاملين الحاصلين على (إجازة جامعية) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، ويوضح الجدول (38) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (38) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
شهادة ثانوية	49	3.69	.617	.088
معهد متوسط	20	4.09	.410	.092
إجازة جامعية	81	4.36	.432	.048
Total	150	4.10	.578	.047

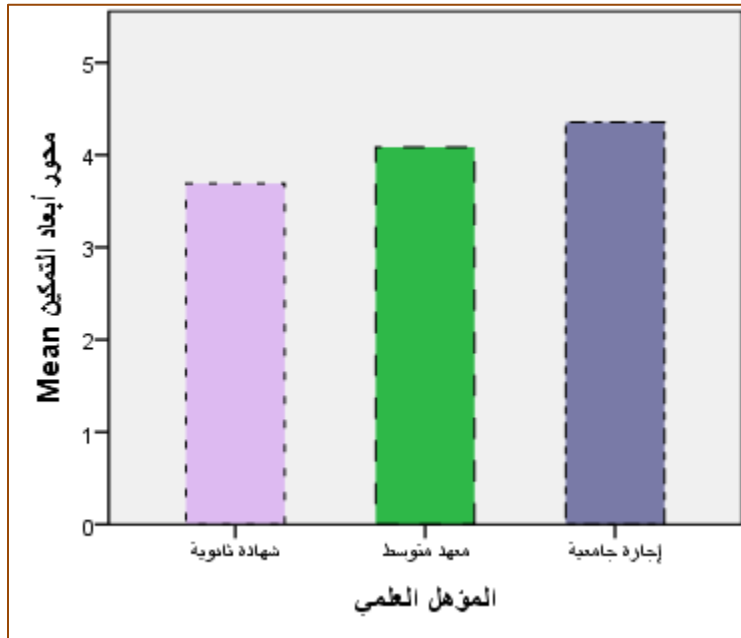
الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

وتفسر النتيجة السابقة بأن العاملين الحاصلين على شهادات جامعية قد يمتلكون معرفة أوسع بأبعاد التمكين الإداري وطرائق وأساليب حديثة تساعدهم على التنفيذ الفعلي لأسلوب التمكين مع العاملين بحكم دراستهم الأكاديمية للمجال الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العنزي والقريوتي، 2006) التي بينت وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما تتعارض مع نتائج دراسات (شقورة، 2015)، و(الردادي، 2012)، و(العزمي، 2010)، و(الطعاني، 2009)، و(البلوي، 2008)، و(ابو سالم، 2010)، و(مسعود، 2012) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ويوضح المخطط البياني الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

المخطط البياني (5) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة
على محور أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي



الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية الشخصية: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والمرتبة الوظيفية)، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل متغير ديمغرافي على حدة.

أ: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (النوع)".

يوضح الجدول (39) أن قيمة sig المرافقة لاختبار التجانس Levene's بلغت (0.679) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات متجانس، وبلغت قيمة sig المرافقة لاختبار t-test (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى إلى المتغير الديموغرافي

(النوع)" وهي لصالح الذكور ذوي المتوسط الحسابي الأكبر والذي بلغ (4.19)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإناث (3.65)، وهذا يعود إلى الطبيعة السيكولوجية للذكور التي تجعلهم أكثر حزمًا وجراءة في اتخاذ القرارات وأكثر قدرة على تحمل مسؤولية قراراتهم والتنبؤ بنتائجها وتبعاتها، بينما قد تكون الإناث أكثر ترددًا وقلقًا عند اتخاذ القرارات بسبب طبيعتهن العاطفية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (حلاق، 2014)، و(الإبراهيم والقضاة، 2006)، و(السيد، 2008) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث حول فاعلية القرار الإداري لصالح الذكور.

جدول (39) اختبار التجانس حسب النوع

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
محور فاعلية القرارات الإدارية						
Equal variances assumed	.172	.679	5.394	148	.000	.541
Equal variances not assumed			4.652	16.224	.000	.541

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

جدول (40) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير النوع

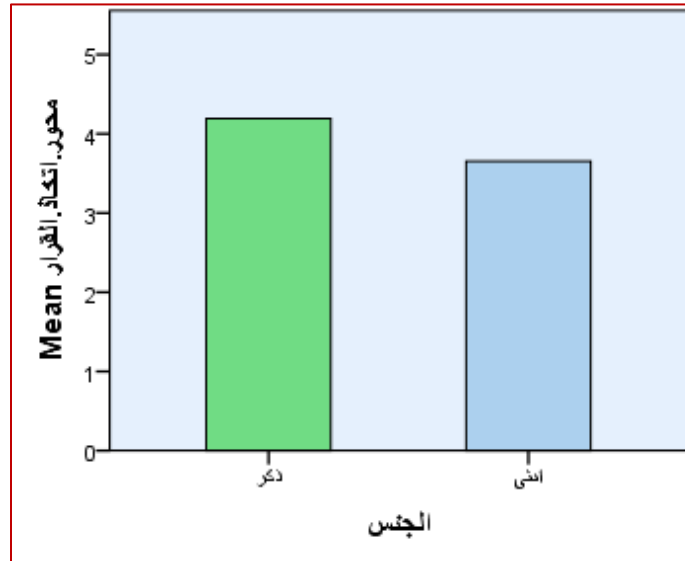
	نوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور فاعلية القرارات الإدارية	ذكر	135	4.19	.361	.031
	انثى	15	3.65	.434	.112

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

ويوضح المخطط البياني الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير النوع.

المخطط البياني (6) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة

على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير النوع



ب: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (العمر)".

يلاحظ من الجدول (41) أن قيمة sig المرافقة لاختبار Levene's بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات غير متجانس.

جدول (41) اختبار التجانس حسب متغير العمر

Test of Homogeneity of Variances

محور فاعلية القرارات الإدارية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
13.347	3	146	.000

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

ويوضح الجدول (42) أن قيمة sig المرافقة لاختبار ANOVA بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي

تنص بأنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (العمر)".

جدول (42) اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير العمر-محور فاعلية القرارات الإدارية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.405	3	1.802	14.115	.000
Within Groups	18.635	146	.128		
Total	24.041	149			

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر تم استخدام اختبار دونيت سي (Dunnett C) للمقارنات البعدية. كما هو موضح بالجدول (43):

جدول (43) اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير العمر

(I) العمر	(J) العمر	Mean Difference (I-J)	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
أقل من 30	30 وأقل من 40	-.074	.098	-.34	.19
	40 وأقل من 50	-.064	.100	-.33	.21
	أكثر من 50	-.467*	.080	-.68	-.25
30 وأقل من 40	أقل من 30	.074	.098	-.19	.34
	40 وأقل من 50	.011	.091	-.23	.26
	أكثر من 50	-.393*	.069	-.58	-.21
40 وأقل من 50	أقل من 30	.064	.100	-.21	.33
	30 وأقل من 40	-.011	.091	-.26	.23
	أكثر من 50	-.403*	.072	-.60	-.21
أكثر من 50	أقل من 30	.467*	.080	.25	.68

	30 وأقل من 40	.393*	.069	.21	.58
	40 وأقل من 50	.403*	.072	.21	.60
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة بين العاملين بعمر (أقل من 30 سنة) بمتوسط حسابي قدره (3.97)، والعاملين بعمر (أكثر من 50 سنة) بمتوسط حسابي قدره (4.44) لصالح العاملين بعمر (أكثر من 50 سنة) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين بعمر (30 وأقل من 40 سنة) بمتوسط حسابي قدره (4.05) والعاملين بعمر (أكثر من 50 سنة) بمتوسط حسابي قدره (4.44) لصالح العاملين بعمر (أكثر من 50 سنة) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين بعمر (40 وأقل من 50 سنة) بمتوسط حسابي قدره (4.44) لصالح العاملين بعمر (أكثر من 50 سنة) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر. ويوضح الجدول (44) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر.

جدول (44) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
أقل من 30	32	3.97	.423	.075
30 وأقل من 40	40	4.05	.397	.063
40 وأقل من 50	36	4.04	.397	.066
أكثر من 50	42	4.44	.187	.029
Total	150	4.14	.402	.033

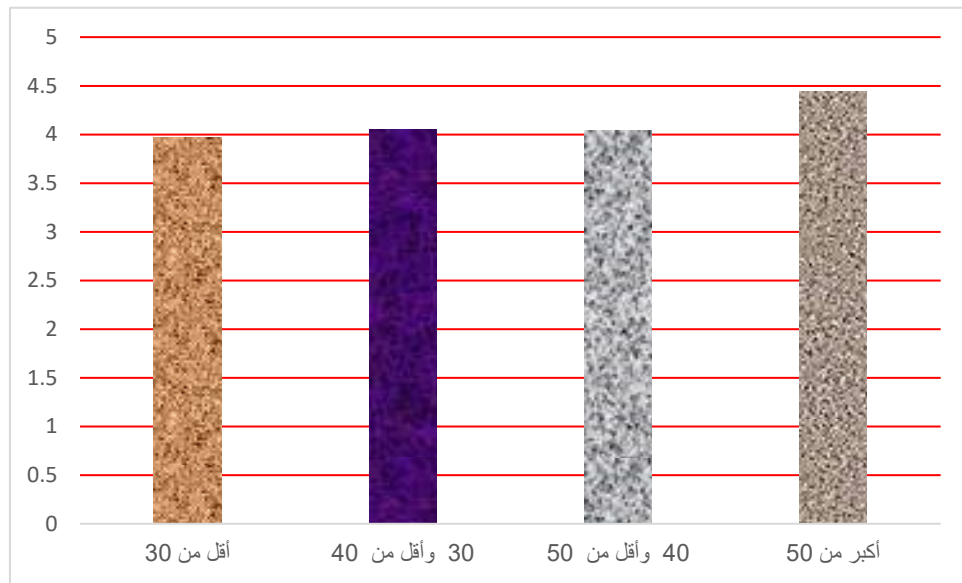
الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

وتفسر النتيجة السابقة أنه كلما تقدم العامل في العمر ازدادت معرفته بأساليب اتخاذ القرار الصحيحة بحكم تعرضه لمواقف إدارية كثيرة تستلزم سرعة اتخاذ القرار ومشاركة المعلومات المتوفرة والمشاركة في اتخاذ تلك القرارات بين مختلف المستويات الإدارية للوصول إلى أفضل البدائل وذلك في سعي المدراء لرفع مستوى إنتاجية مؤسساتهم وتطوير أداء العاملين لديهم وهذا ما قد يجعل قرارات العاملين ذوي الأعمار الأكبر أكثر فاعلية.

ويوضح المخطط البياني الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر:

المخطط البياني (7) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة

على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر



ج: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (عدد سنوات العمل)".

يلاحظ من الجدول (45) أن قيمة sig المرافقة لاختبار Levene's بلغت (0.017) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات غير متجانس.

جدول (45) اختبار التجانس حسب متغير عدد سنوات العمل

Test of Homogeneity of Variances

محور فاعلية القرارات الإدارية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.515	3	146	.017

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يوضح الجدول (46) أن قيمة sig المرافقة لاختبار ANOVA بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي تنص بأنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (عدد سنوات العمل)".

جدول (46) اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير عدد سنوات العمل-محور فاعلية القرارات الإدارية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.964	3	.988	6.845	.000
Within Groups	21.076	146	.144		
Total	24.041	149			

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل تم استخدام اختبار دونيت سي (Dunnett C) للمقارنات البعدية. كما هو موضح بالجدول (47):

جدول (47) اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير عدد سنوات العمل

(I)سنوات.العمل	(J) سنوات.العمل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	5 وأقل من 10	-.078-	.111	-.38-	.22
	10 وأقل من 15	-.265-	.101	-.54-	.01
	أكثر من 15 سنة	-.355*	.101	-.63-	-.08-
5 وأقل من 10	أقل من 5 سنوات	.078	.111	-.22-	.38
	10 وأقل من 15	-.187-	.083	-.41-	.04
	أكثر من 15 سنة	-.277*	.084	-.50-	-.05-
10 وأقل من 15	أقل من 5 سنوات	.265	.101	-.01-	.54
	5 وأقل من 10	.187	.083	-.04-	.41
	أكثر من 15 سنة	-.090-	.069	-.28-	.10
أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.355*	.101	.08	.63
	5 وأقل من 10	.277*	.084	.05	.50
	10 وأقل من 15	.090	.069	-.10-	.28
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل بين العاملين الذين لديهم خدمة في العمل (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي قدره (3.95)، والعاملين الذين لديهم خدمة في العمل (أكثر من 15 سنة) بمتوسط حسابي قدره (4.30) لصالح الذين لديهم خدمة في العمل من (أكثر من 15 سنة) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين الذين لديهم خدمة في العمل (5 وأقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي قدره (4.03) والعاملين الذين لديهم خدمة في العمل (أكثر من 15 سنة) بمتوسط حسابي قدره (4.30) لصالح الذين لديهم خدمة في العمل من

(أكثر من 15 سنة) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، ويوضح الجدول (48) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل.

جدول (48) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل

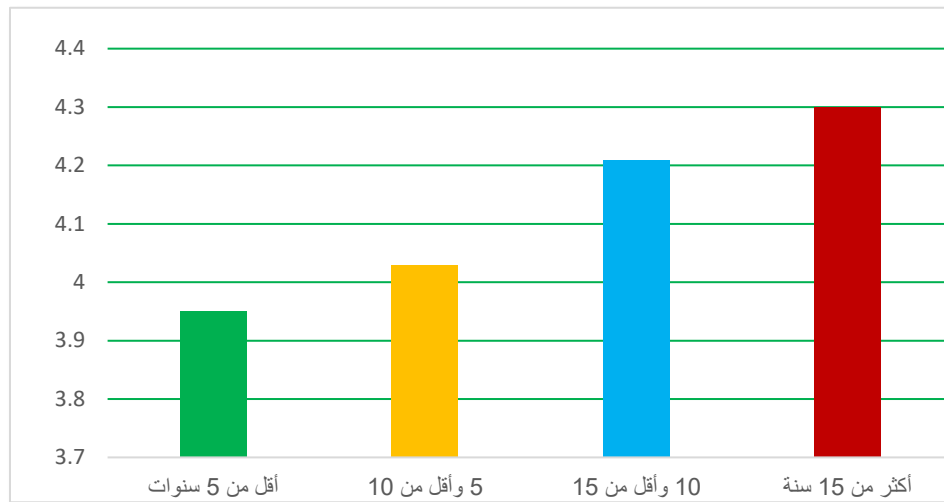
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
أقل من 5 سنوات	30	3.95	.481	.088
5 وأقل من 10	38	4.03	.416	.068
10 وأقل من 15	38	4.21	.302	.049
أكثر من 15 سنة	44	4.30	.326	.049
Total	150	4.14	.402	.033

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

وتفسر النتيجة السابقة أنه كلما ازدادت سنوات خبرة العامل ازدادت معرفته بالأنظمة والقوانين وارتفع مستوى إدراكه لطبيعة المشكلات الإدارية وأسبابها والتنبؤ بنتائجها ووعيه بالإمكانات المتاحة في المؤسسة وبالتالي يصبح أكثر قدرة على اختيار أفضل الحلول الممكنة المتوفرة وهذا ما يرفع من مستوى فاعلية القرارات الإدارية لديه، وتتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسات (حلاق، 2014)، و(الردادي، 2012)، و(الإبراهيم والقضاة، 2006)، و(السيد، 2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات العاملين حول فاعلية القرار الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ويوضح المخطط البياني الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل:

المخطط البياني (8) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة
على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل



د: مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المرتبة الوظيفية)".

يلاحظ من الجدول (49) أن قيمة sig المرافقة لاختبار Levene's بلغت (0.067) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات متجانس.

جدول (49) اختبار التجانس حسب متغير المرتبة الوظيفية

Test of Homogeneity of Variances

محور فاعلية القرارات الإدارية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.434	3	146	.067

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

ويوضح الجدول (50) أن قيمة sig المرافقة لاختبار ANOVA بلغت 0.071 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة وبالتالي تقبل الفرضية العدمية التي تنص بأنه "لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المرتبة الوظيفية)". وتفسر هذه النتيجة بأن اتخاذ القرارات بشكل جماعي وتفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات واختيار الحلول للمشكلات يجعل مستويات اتخاذ القرار متقاربة بين جميع العاملين في المؤسسات بغض النظر عن مراتبهم الوظيفية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشمري، 2006) التي أكدت عدم وجود فروق دالة احصائياً بين المستويات الوظيفية المختلفة على محور فاعلية القرارات الإدارية، رغم أن الإدارة العليا كانت أكثر إدراكاً لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار يليها الإدارة الوسطى وأخيراً الإدارة الدنيا.

جدول (50) اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير المرتبة الوظيفية-محور فاعلية القرارات الإدارية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.124	3	.375	2.388	.071
Within Groups	22.916	146	.157		
Total	24.041	149			

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

هـ: مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي)".

يلاحظ من الجدول (51) أن قيمة sig المرافقة لاختبار Levene's بلغت (0.715) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات متجانس.

جدول (51) اختبار التجانس حسب متغير المؤهل العلمي

Test of Homogeneity of Variances

محور فاعلية القرارات الإدارية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.336	2	147	.715

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

ويوضح الجدول (52) أن قيمة sig المرافقة لاختبار ANOVA بلغت 0.019 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي تنص بأنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي)".

جدول (52) اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير المؤهل العلمي-محور فاعلية القرارات الإدارية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.269	2	.635		
Within Groups	22.771	147	.155	4.097	.019
Total	24.041	149			

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار دونيت سي (Dunnett C) للمقارنات البعدية. كما هو موضح بالجدول (53):

جدول (53) اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير المؤهل العلمي

(I) مؤهل. علمي	(J) مؤهل. علمي	Mean Difference (I- J)	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
شهادة ثانوية	معهد متوسط	-.110	.111	-.39-	.17
	إجازة جامعية	-.204*	.074	-.38-	-.03-
معهد متوسط	شهادة ثانوية	.110	.111	-.17-	.39
	إجازة جامعية	-.093-	.100	-.35-	.16
إجازة جامعية	شهادة ثانوية	.204*	.074	.03	.38
	معهد متوسط	.093	.100	-.16-	.35
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين العاملين الحاصلين على (شهادة ثانوية) بمتوسط حسابي قدره (4.01)، والعاملين الحاصلين على (إجازة جامعية) بمتوسط حسابي قدره (4.22)، لصالح العاملين الحاصلين على (إجازة جامعية) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، ويبين الجدول (54) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (54) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
شهادة ثانوية	49	4.01	.435	.062
معهد متوسط	20	4.13	.411	.092
إجازة جامعية	81	4.22	.362	.040

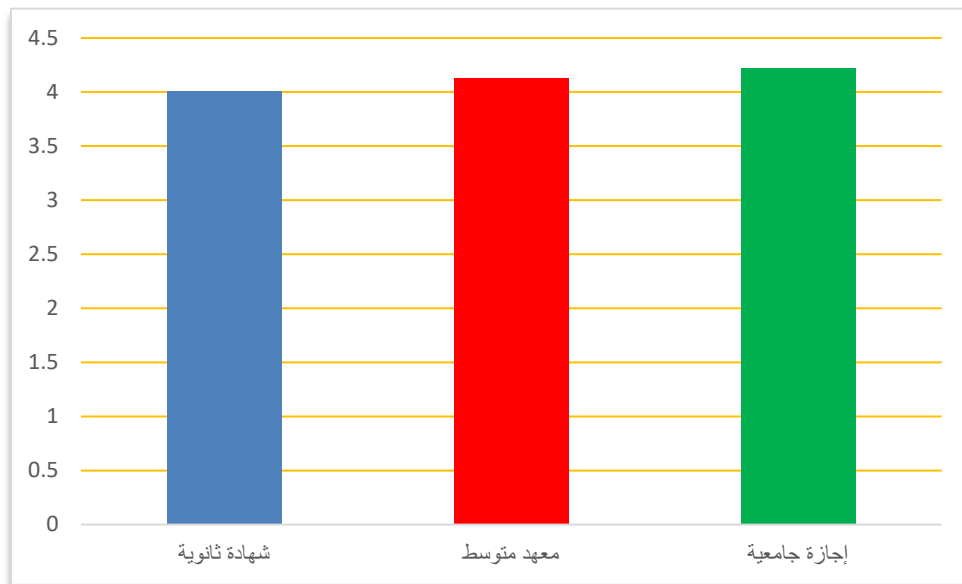
Total	150	4.14	.402	.033
-------	-----	------	------	------

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

وتفسر النتيجة السابقة أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للعامل ازدادت قدرته على تطبيق الأفكار الجديدة التي يمتلكها، كما أنه يمتلك طرائق وأساليب حديثة لاتخاذ القرار، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الإبراهيم والقضاة، 2006)، و(السيد، 2008) في وجود فروق بين إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الشهادات الأعلى، بينما تتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حلاق، 2014)، و(الردادي، 2012) في عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ويوضح المخطط البياني الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

المخطط البياني (9) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي



نتائج الدراسة:

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة أبرزها:

- 1- ترتيب أبعاد التمكين بحسب أهميتها في دعم عملية القرار كمايلي: (بُعد مشاركة المعلومات، ثم بُعد المشاركة في اتخاذ القرار، يليه بُعد فرق العمل، وفي المرتبة الأخيرة بُعد التحفيز).
- 2- تتصف القرارات الادارية في المصرف الرزاعي بالفاعلية .
- 3- يوجد أثر إيجابي لكل بُعد من أبعاد التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية.
- 4- الذكور لهم ميل أكبر لتمكين العاملين من النساء المديرات.
- 5- كلما تقدم العامل في العمر كان أكثر خبرة ودراية بأبعاد التمكين الإداري وخصائص العاملين اللازمة لتمكينهم، كما يكونون أكثر إدراكاً لخصائص بيئة العمل التي تساعد على التمكين مستقبلاً.
- 6- كلما زادة عدد سنوات خبرة العامل ازدادت قدرته على تبني التمكين كفلسفة ومنهج في مؤسسته.
- 7- العامل في المرتبة الوظيفية العليا يتعرض لمواقف كثيرة وتتطلب منه اتخاذ قرارات سريعة وذات اهمية كبيرة لذا يجب ان يتمتع بدرجة عالية من التمكين.

- 8- العاملين الحاصلين على شهادات جامعية يمتلكون معرفة أوسع بأبعاد التمكين وطرائق وأساليب حديثة تساعدهم على تطبيق التمكين .
- 9- العاملين الذكور أكثر قدرة على تحمل المسؤولية من العاملات الإناث ولديهم القدرة على التنبؤ بنتائج القرارات المتخذة من قبلهم .
- 10- كلما تقدم العامل في العمر ازدادت معرفته بأساليب اتخاذ القرار الصحيح بحكم تعرضه لمواقف إدارية كثيرة.
- 11- كلما ازدادت سنوات خبرة العامل ازدادت معرفته بالأنظمة والقوانين وارتفع مستوى إدارته لطبيعة المشكلات الإدارية.
- 12- كلما ارتفع المؤهل العلمي للعامل ازدادت قدرته على تطبيق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة لاتخاذ القرار.

مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يقترح الباحث جملة ما يأتي:

- 1- ضرورة اهتمام إدارة المصارف المبحوثة بتطبيق التمكين باعتبارها استراتيجية إدارة حديثة تسعى إلى تشجيع القيادات المصرفية والعاملين فيها بضرورة التخلي عن الأساليب والنظم التقليدية للإدارة لتتمكن من الوصول إلى التحسين المستمر في الخدمات المصرفية وما لذلك من تأثير على زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري.
- 2- محاولة رفع مستوى وعي العاملين لمعنى أو مفهوم التمكين، والتوعية للفوائد أو المزايا التي تعود من جراء تطبيق أسلوب تمكين العاملين على عملية اتخاذ القرارات.
- 3- إتاحة الفرصة بشكل أكبر للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم على أن تكون الفرصة حقيقية وليست شكلية.
- 4- محاولة رفع مدركات العاملين (الإناث، وصغار السن، وذوي الخبرة الأقل، وأصحاب المؤهلات العلمية الأقل، والعاملين في المستويات الإدارية الدنيا) لمعنى التمكين وأهميته.
- 5- وضع خطة متكاملة ومعلنة لتدريب العاملين في المصارف في مجال التمكين الإداري وضرورة التوسع في تطبيق نمط الإدارة الذاتية وضرورة مكافأة الإدارات العليا لمديري المصارف مادياً ومعنوياً، وتوفير وسائل فعالة للاتصال وقاعدة بيانات ومعلومات كافية ومتطورة ودعم أسلوب فرق العمل ونشر ثقافة التمكين الإداري، وتفعيل القرارات الصادرة في هذا الشأن من خلال المتابعة المستمرة للتنفيذ.
- 6- ضرورة إيمان الإدارة العليا بإمكانات أعضاء الفريق والافتناع بعدم مناسبة الفكر الإداري التقليدي وضرورة إعطاء الحرية الكاملة لأعضاء الفريق في التصرف في المسائل الروتينية بحيث تكون هذه الحرية مرتبطة بوضوح الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمؤسسة وذلك في أذهان الأعضاء داخل المؤسسة.
- 7- إعادة النظر في الإجراءات الإدارية والهيكل التنظيمي، وتوصيف المهام والتركيز على التواصل بين الأعضاء وتوفير البيئة والمناخ المناسبين للتمكين، وإقرار حوافز تشجيعية، ودعم الرضا الوظيفي، ونشر ثقافة التمكين.

8- تحسين الشعور بمعنى المشاركة وإعادة النظر في كيفية إسناد الوظائف وتحديد المهام والهيكل التنظيمي، وبناء معايير تقويم الأداء، والمساءلة ونظام للحوافز وفق مبدأ الجدارة والكفاءة ووضوح آلية المشاركة وتوفير المعلومات، وإيجاد مناخ تنظيمي صحي يتميز بالشفافية والتواصل وحل المشكلات.

9- ضرورة الاهتمام بالدراسات حول التمكين الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات والتميز الإداري، والاغتراب الوظيفي، ومستوى الصراع التنظيمي. وضرورة تسليط الضوء على التمكين النفسي وعلاقته بضغط العمل والذكاء العاطفي والرضا الوظيفي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- إبراهيم، ليث حسين والجميل، ريم سعد. (2009). رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل. *تنمية الرافدين، الموصل، العراق*، 31 (93)، 181-201.
- 2- ابو النصر، مدحت. (2012). *فرق العمل الناجحة*. ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 3- ابو سالم، ابو بكر. (2010). *تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سونا طارق الجزائرية*. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.
- 4- ابو عاشور، شطناوي وخليفة، جميل. (2014). *فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 10 (3)، 337-349.
- 5- أحمد، ماهر. (2008). *اتخاذ القرار بين العلم والابتكار*. ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 6- ازقير، حسين. (2005). *أثر القيم الشخصية في عملية اتخاذ القرارات*، أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، ليبيا.
- 7- أفندي، عطية حسين. (2003). *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر*، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 8- الإبراهيم، عدنان بدري والقضاة، محمد علي. (2006). *فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عجلون. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، 62 (2)، 60-85.
- 9- البلوي، محمد سليمان. (2008). *التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- 10- الجبوسي، جاد الله ورسلان، جميلة محمد. (2008). *الإدارة علم وتطبيق*. ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- الدوري، زكريا مالك وصالح، أحمد علي. (2009). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة*. ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 12- الديري، زاهد محمد. (2011). السلوك التنظيمي. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 13- الراددي، أمينة. (2012). التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 14- الزعيم، محمد. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 15- الزيايدي، علي أحمد. (1995). أصول الإدارة. ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- 16- السديري، أحمد محمد خميس. (2010). آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق عمل. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا.
- 17- السلمي، علي. (2005). ملامح إدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير. الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، السعودية.
- 18- السيد، حسن حلمي محمود. (2008). الأساليب المعرفية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج. رسالة ماجستير منشورة، كلية، جامعة سوهاج، مصر.
- 19- السيد، محمود. (2001). تمكين العاملين. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- 20- السناباني، عامر عبد الوهاب علي. (2012). الثقافة التنظيمية وأثرها على اتخاذ القرار الإداري. أطروحة دكتوراه، الكلية للاقتصاد، جامعة دمشق.
- 21- الشعلان، فهد بن أحمد. (2006). دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الأزموي. مجلة الفكر الشرطي، 25 (96)، 329-287.
- 22- الشعلان، مضاي وكعكي، سهام (2013). آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورا بنت عبد الرحمن. المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد 10، 72-37.
- 23- الشمري، إبراهيم والدارجي، هشام. (2015). أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء

- التنظيمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 38 (103)، 129-150.
- 24- الشمري، محمد فليح. (2006). أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت. رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة عين شمس.
- 25- الصيرفي، محمد عبدالفتاح. (2003). مفاهيم إدارية حديثة. ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 26- الصيرفي، محمد عبدالفتاح. (2003). وظائف منظمات الأعمال. ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 27- الصيرفي، محمد عبدالفتاح. (2009). بناء فرق العمل. ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 28- الضامن، رولا. (2015). أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، العدد (1)، 282-303.
- 29- الطماوي، سليمان محمد. (1996). الوجيز في القانون الإداري. ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 30- الطوخي، سامي. (2002). إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر. مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 20 (4)، 116-126.
- 31- الطعاني، حسن. (2009). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك بالأردن. المجلة التربوية. الأردن.
- 32- العامري، صالح والغالين، طاهر. (2007). الإدارة والأعمال. ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 33- العجمي، محمد حسنين. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر، الاردن.
- 34- العزاوي، خليل محمد. (2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري. ط1، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن.
- 35- العلاق، بشير. (2008). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 36- العويسات، جمال الدين. (2003). الإدارة وعملية اتخاذ القرار. ط1، دار هومة، بوزريعة، الجزائر.
- 37- العمري، أحمد علي حسين. (2001). تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية. دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار، المؤتمر الثاني للإدارة العربية، القاهرة، مصر.
- 38- العيساوي، خالد عبدالله إبراهيم. (2012). أثر اتخاذ القرارات المنهجية على الجودة المستهدفة في ظل الازمات المصرفية. رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 39- العزمي، منيرة. (2010). التمكين الإداري لدى مديري المدارس التعليم العام في دولة الكويت وأبرز معوقاته في ضوء الفكر الإداري الحديث. رسالة ماجستير، جامعة الكويت.
- 40- العنزي، عوض والقريوتي، محمد. (2006). الشعور بالتمكين الوظيفي لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطي في دولة الكويت. دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
- 41- الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.
- 42- القرشي، سليم. (2014). أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر.
- 43- الفضل، مؤيد. (2004). الأساليب الكمية في الإدارة. ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 44- الفضل، مؤيد. (2018). المنهج الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى. ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 45- القاضي، فؤاد. (1989). المشاركة في اتخاذ القرارات. مجلة الإدارة، 22(2)، 101_88.
- 46- القياضي، محمود وقداد، عيسى. (2007). بحوث العمليات. ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 47- الكبيسي، عامر. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 48- الحيدان، عبدالله عبدالرحمن محمد. (2011). دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- 49- المدهون، موسى توفيق. (1999). نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة، 13(2)، 73-95.
- 50- المعاني، أحمد؛ عريقات، أحمد؛ الصالح، أحمد؛ جردان، ناصر. (2011). قضايا إدارية معاصرة. ط1، دار وائل، عمان، الأردن.
- 51- المعاني، أيمن وأرشيدة، عبد الحكيم. (2009). التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(2)، 234-259.
- 52- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. ط1، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- 53- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2006). الإدارة - الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية. ط1، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر.
- 54- المنصور، كاسر نصر. (2000). نظرية القرارات الإدارية، مفاهيم وطرق كمية. ط1، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 55- المهيرات، عماد علي. (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظمة. ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 56- المصري، محمد وسام عصام. (2012). الطرق العلمية في اتخاذ القرار ودورها في تحقيق كفاءة الأنشطة اللوجستية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 57- النفيسة، ندى. (2011). إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
- 58- النمر، سعود بن محمد. (2006). الإدارة العامة: الأسس والظائف. ط6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 59- بسيوني، عبد الغني عبد الله. (1999). أصول علم الإدارة العامة. ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

- 60- تعلب، سيد صابر. (2011). نظم دعم القرارات الإدارية. ط1، دار الفكر، عمان، الأردن.
- 61- جلاب، احسان دهش. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير. ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 62- حريم، حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة. النظريات العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، ط1، دار حامد، عمان، الأردن.
- 63- حسين، علي والساعد، رشاد. (2001). نظرية القرارات الإدارية، مدخل نظري وكمي. ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 64- حلاق، ريماء. (2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.
- 65- حمود، خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة. (2008). مبادئ إدارة الأعمال. ط1، دار اثراء للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.
- 66- خليل، منى عطية. (2009). الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، من منظور الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث.
- 67- خليل، موسى. (2005). الإدارة المعاصرة: المبادئ الوظائف الممارسة. ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- 68- زايد، عادل محمد. (2008). تكوين الفرق والعمل الجماعي. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- 69- زيارة، فريد فهمي. (2009). وظائف الإدارة. ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 70- سيباني، خليل. (2010). المدير الفعال، بناء القائد الناجح. ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان.
- 71- شقورة، محمد. (2015). متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بثقافة الإنجاز لديهم. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- 72- عبدالكريم، محمود داخل. (2013). فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 73- عبد الوهاب، محمد وشيخا، محمد. (1998). أصول الإدارة العامة. ط1، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- 74- عبد الأمير، أثير وعبد الرسول، حسين. (2008). استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 10(3)، 50-64.
- 75- عبد الرسول، محمد. (2015). تمكين المديرين كمدخل لانضباط المدرسة في مصر. دراسة ميدانية في محافظة الجيزة.
- 76- عزيز، ديلمان احمد. (2011). التمكين ودوره في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
- 77- عشاوي، سعد الدين. (2000). الإدارة: الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 78- عساف، عبد المعطي محمد. (1999). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. ط1، دار زهران، عمان، الأردن.
- 79- علاقي، مدني عبد القادر. (1996). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. ط1، مكتبة دار جدة، جدة، السعودية.
- 80- عليوة، مصطفى فتح الباب. (1997). القرار الإداري الباطل والقرار المعدوم. ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- 81- عفانة، حسن مروان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 82- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 83- كامل، مصطفى. (1994). إدارة الموارد البشرية. ط1، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 84- كعبور، محمد. (2001). الصراع أسبابه ونتائجه، مع التطبيق على القطاع الصناعي الليبي. المؤتمر الثاني للإدارة العربية، القاهرة، مصر.
- 85- كلاله، محمد حسين وزمير، منعم جلوب. (1997). وظائف منظمات الأعمال. عمان، الأردن.

- 86- كنعان، نواف. (1999). القيادة الإدارية. ط1، الشركة العربية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 87- كنعان، نواف. (2007). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 88- كرم، محسن كرم. (2011). تأثير الأنماط القيادية على تمكين العاملين. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 89- كوفي، ستيفن. (2006). العادة الثامنة: من الفعالية إلى العظمة، ترجمة ياسر العيتي، دار الفكر، دمشق.
- 90- محمود، خضير كاظم والشيخ، روان منير. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. ط1، دار صفاء، عمان، الأردن.
- 91- محمد علي، عالية جواد وأحمد، سيف الدين عماد. (2013). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. 36، 160-186.
- 92- مرسي، نبيل محمد. (2006). نظم المعلومات الإدارية. ط1، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- 93- ملحم، يحيى سليم. (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 94- محمود، عبدالسلام مسعود. (2012). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية. رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 95- مشرقي، حسن علي. (1999). نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 96- مشرقي، حسن علي. (2006). أساليب بحوث العمليات وتطبيقاتها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في المؤسسات الصناعية أو الخدمية في الجمهورية العربية السورية. مجلة الإداري، 28 (104)، 47-79.
- 97- مطر، عصام محمد حمدان. (2008). التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 98- مسعود، مؤيد. (2012). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما

- من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- 99- نحيث، أيوب. (2008). تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- 100- ياغي، محمد عبد الفتاح. (2013). اتخاذ القرارات التنظيمية. ط3، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Adam, M, Choi, S, Goh, c, Tan, O. (2016). Transformational Leadership Empowerment and Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Empowerment. **Human resoues forhealth**, 14(1), 1–14.
2. Al Madadha, A. (2016). **The influence of an integrative approach of empowerment on the creative performance for employees**. Cardiff Metropolitan university
3. Al Sada, A. (2003). **A Literature Review of Empowerment with A Suggested Model for Bahrain Defense Force**. Naval Postgraduate School, Monterey, California.
4. Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. **Harvard Business Review**, 79, 98–105.
5. Bhatti, K, Qureshi, T. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. **International Review of Business Research Papers**, 3(2), 54–68.
6. Bowen, D, Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. **Sloan Management Review**, 33 (3), 31– 46.
7. Black, J, Gregresen, H. (1997). Participative Decision making: An Integration of multiple dimensions. **Human relations**, 50(7), 859–879.

8. Bogler, R, Somech, A. (2005). Organizational Citizenship Behavior in School How Does It Relate to Participation in Decision Making? **Journal of Educational Administration**, 43(5), 420–438.
9. Clutterbuck, D. (1994). **The Power of Empowerment: Release the Hidden Talent of Your Employees**. Book Club Associates, London.
10. Conger, A, Kanungo, N. (1988). The empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
11. Carter, T. (2009). Managers Empowering Employees. **American journal of Economics and Business Administrative**, 1 (2), 41–46.
12. Daft, R, (2001). **Organization Theory and Design**. 7th e d, southwestern college publishing, NEW YORK, USA.
13. Elnaga, A. Imran, A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study. **American Journal of Research Communication**, 2(1), 13–26.
14. Emerson, A, (2008). Why Employee Empowerment should be more than just A Buzz word at your cu. **credit union Journal**, Vol.12
15. Gill, A, Flaschner, A, Bhutani, S. (2010). The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress. **Business and Economics Journal**, 3, 1–11.
16. Hunjra, A, UIHaq, N, Akbar, S, Yousaf, M. (2011). Impact of employee empowerment on job satisfaction: An empirical analysis of Pakistani service industry. **INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS**, 2(11), 680–685.
17. Heskett, L, Sasser, E, Schlesinger, A. (1997), *The Service Profit chain: How Leading Companies*, New York, P124.

18. Jacqueline, F. (2014). Employee empowerment and job satisfaction. **Research journal of human resource**, 2(2), 1-12.
19. Janssen, O. (2004). the barrier of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organization and commitment. **work and sores**, 18(11), 56-65.
20. Jiang, X, Flores, H. (2016). Impact of Team Empowerment on Team Performance. **International Journal of conflict Management**, 27(1), 62-87.
21. Kok, ch. (2011). **A study on the impact of empowerment on employee performance in the automotive industry in Malaysia**. Masters thesis, Open University Malaysia.
22. Ladd, B, Marshall, V. (2004). Participation in Decision-making: A matter of context? **The Leadership and Organizational Development Journal**, 25 (8), 646-662.
23. Lambert, R. (2007). faculty perceptions of empowerment Job Satisfaction and commitment to organization three indirect universities of miscour Columbia.
24. Mallhem, y. (2004). The Antecedents of Customer-Contact Employees, Empowerment, **Employee Relation**, 26(1), 89-105.
25. Meyerson, G, Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employee's performance. **Advanced Research in Economic and Management Scienc**, 2, 40-46.
26. Mok, E. (2002). Relationship between the organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong. **Journal of Nursing Management**, 10(3), 129-137.
27. Matin, H, Bagheri, Gh, Amighi. (2011). The Relationship between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of

- the Pedagogical Organization employees. **Iranian Journal of management studies**, 4(2), 53–62.
28. Nedd, N. (2004). **Employee perceptions of workplace Empowerment in relation self– reported Intent to stay on the Job**, Florida International university, U. S. A.
 29. Nusic, E, Wilbert, B. (1998). Organizational participation: Myth and prality. New Oxford university press
 30. Ongori, H. (2009). Managing behind the scenes", A viewpoint on employee empowerment. **African Journal of Business Management**, 3(1), 9–15.
 31. Prawit, E. (2008). Teacher empowerment and developing acicular impartment system in municipal schools using cooperation between university and musicality in Thailand. **Asia pacific**, 2.
 32. Parvs, M. (2003). staff participation in the Belgian public sector reform. **The interational Journal of public secto**, 16(6), 446–458.
 33. Ramesh, R, Kumar, S. (2014). Role of Employee Empowerment in Organizational Development. **International Journal of scientific research and management**, 2(8), 1241–1245.
 34. Randolph, W. (2000). Re–thinking Empowerment: Why is it Hard to Achieve, **Organizational Dynamics**, 29(2), 94–108.
 35. Scott, B, had, A. (2006). Travagiore in decision making task attributes work Effort, rewards. **Job satisfaction and commitment Journal**, 27(5), 399–414.
 36. Szabo, E. (2006). Meaning and Context of Participation in Five European Countries. **Management Decision**, 44(2), 276–289.

37. Solazer, J. (2008). The relationship between employee empowerment, overall job satisfactory and organization commitment study of vacuumed university of soften Alabama
38. Schneider, B. And Bowen, D.E. (1999), Understanding Customer Delight and outrge. **Sloan management Review**, 41(1), 35-45.
39. Thomas, K, Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, 15 (4), 666-681.
40. Ukil, M. (2016). The Impact Employee Empowerment on Employee Satisfaction and Service Quality. **Central and Eastern European online Liprary**, 17(2), 178-189.
41. Uzonwanne, F. (2015). Leadership styles and decision-making models among corporate leaders in nonprofit organizations in North America. **Journal of Public Affaairs**, 15(3), 287-299.
42. Wang, k, Clegg, S. (2003). Trust and decision making: are managers different in the People’s Republic of China and in Australia? **Cross Cultural Management: An International Journal**, 9(1), 30-45.
43. Yazdani, B, Yaghoubi, N, Giri, E. (2011). Factors affecting the Empowerment of Employees. **European Journal of Social Sciences**, 20 (2), 65_71.

الملاحق

الملحق (1) قائمة بأسماء محكمين الإستبانة

#	اسم المدرس	التخصص
1	د. محمد العلي	إدارة التسويق
2	د. همام خونده	السلوك التنظيمي
3	د. عصام حيدر	إدارة الموارد البشرية
4	د. سمر قبلان	تنمية الموارد البشرية

الملحق (2) أداة الدّراسة بصورتها النّهائيّة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: دور تمكين العاملين في فاعلية القرارات الإدارية

"دراسة حالة المصرف الزراعي التعاوني في محافظة الحسكة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية

هذا الاستبيان هو أداة للبحث، لذلك يرجى قراءة كامل بنود هذه الاستبانة بتمعن والإجابة على الأسئلة المرفقة بدقة وموضوعية، والإجابة عنها بوضع إشارة (✓) أمام كل بند، وتحت الدرجة المعبرة عن التقدير الدقيق لرأيكم حوله.

علماً بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين تعاونكم معنا.

القسم الأول : البيانات الديموغرافية

النوع : ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر : ☐ أقل من 30 ☐ من 30-40 ☐ من 41-50 ☐ أكبر من 50

المؤهل العلمي: ☐ شهادة ثانوية ☐ معهد متوسط ☐ شهادة جامعية ☐ دراسات عليا

عدد سنوات العمل: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 ☐ من 11-15 ☐ أكثر من 15

سنة

المرتبة الوظيفية: ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيس دائرة

القسم الثاني: أبعاد التمكين

مشاركة المعلومات		غير موافق ابدأ	غير موافق	محاييد	موافق	موافق جداً
العبارات						
-1	جميع المعلومات المتعلقة بالعمل في المصرف متوفرة لدي					
-2	تتوفر في المنظمة المعلومات التي تمكنني من الإجابة على جميع الاسئلة والمشاكل التي أواجهها في عملي					
-3	أحصل على المعلومات اللازمة لاقتراح بدائل القرارات					
4	تدفع المعلومات اللازمة بيني وبين المستويات الإدارية من أجل اتخاذ القرارات					

المشاركة في اتخاذ القرارات		غير موافق ابداً	غير موافق	محاييد	موافق	موافق جداً
1-	توجد أعمال أستطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع للإدارة العليا					
2-	أشارك في إعداد الخطط والاستراتيجيات.					
3-	يتم مشاركة ومشاورة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم ووظائفهم					
4-	اتحمل المسؤولية الناجمة من اتخاذ القرار المفوض لي					
5-	أساهم في تحديد أهداف العمل في القسم التابع له					
6-	المشاركة في رسم سياسات العمل.					
7-	لدي المرونة لحل المشكلات التي تتطلب تجاوز بعض الانظمة واللوائح.					

التحفيز					
	العبارات				
غير موافق ابداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	
1-	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقية الوظيفية المعمول به في المصرف				
2-	يوجد نظام تحفيز فعال في المؤسسة للأداء الجيد.				
3-	يتناسب الراتب مع حجم المهام الموكلة لدي				
4-	يتم تقديم حوافز معنوية تشجع على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية				
5-	يتم تقديم حوافز مادية على إنجاز العمل				
6-	ترتبط المكافأة في المصرف بالأداء				

فرق العمل					
	العبارات				
غير موافق ابداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	
1-	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل				
2-	يتم تشكيل فرق عمل تتناسب مع عمل المصرف				
3-	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي				
4-	تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين الزملاء في بيئة العمل				
5-	فرق العمل في المصرف قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.				

فاعلية اتخاذ القرار الإداري					
	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1-	إن القرارات المتخذة غالباً ما تحقق الاهداف المرجوة				
2-	لا نواجه معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي نتخذها				
3-	تتخذ القرارات بما يراعي قدراتنا وامتنا للمعرفة اللازمة لتنفيذ تلك القرارات.				
4-	اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.				
5-	القرارات التي تتخذ تلامي قبولاً من قبل العاملين المعنيين فيها				
6-	أقوم باتخاذ القرار بناءً على خطوات مدروسة				

Study Abstract:

This study aims to defining role of Empowerment workers in effectiveness of administrative decisions in agricultural bank in Hasaka governorate, the researcher depended on descriptive method and analytical method, it was depended on descriptive method for forming theoretical frame of research and he depended on analytical methods for completing field study. The researcher used statement formed from (28) paragraphs for collecting data, the sample of study consisted from (160) administrators (manager, deputy manager, head of department, head of section), distributed on (17) branches in the governorate, the statement included two main aspects, one of them measures Empowerment including (information sharing, taking decision sharing, catalysis, teamwork). The other measures administrative decision effectiveness, the researcher used statistical analysis (SPSS) for analysis of data of statement. The study reached to a group of result, most important of them: There is a direct relationship between empowerment and administrative effectiveness. The arithmetic averages arranged for every dimension for dimensions of axis of enablement by descending as following: (after sharing information, then after taking decision sharing, then after building teamwork and at last position after incentive) all of them with great degree. The value of arithmetic average for axis of administrative decision effectiveness reached great degree. There are differences with statistical indications between averages of answers of sample individuals on aspect of enablement dimensions is for demographic variable, (sex, age, experience years, scientific qualification). There are no differences of statistical indications between averages of answers of individuals of sample on aspect of administrative decisions effectiveness is for demographic variable (functional rank)

Syrian Arab Republic

Damascus university

Higher institute for administrative development

Department human resource management



The Role of Empowering Workers in the Effectiveness of Administrative Decisions

" Case Study of the Agricultural Cooperative Bank in Al-
Hasakah Governorate"

Prepared by

Najem Asyood

Supervisor

Dr. Mohammad Al Ali

2020-2021