

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة الشهيد حمي لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية
بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبين:

د. عبد الحكيم شاهد

أسماء كروش

منال نبو

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر-...- بجامعة الشهيد حمي لخضر_ الوادي	د. عزري أمين
مشرفا	أستاذ محاضر-...- بجامعة الشهيد حمي لخضر_ الوادي	د. عبد الحكيم شاهد
مناقشا	أستاذ محاضر-...- بجامعة الشهيد حمي لخضر_ الوادي	د. عاي خليفة

السنة الجامعية: 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة الشهيد حمي لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية
بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبين:

د. عبد الحكيم شاهد

أسماء كروش

منال نيو

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر... - جامعة الشهيد حمي لخضر_ الوادي	-
مشرفا	أستاذ محاضر... - جامعة الشهيد حمي لخضر_ الوادي	د. عبد الحكيم شاهد
مناقشا	أستاذ محاضر... - جامعة الشهيد حمي لخضر_ الوادي	-

السنة الجامعية: 2021/2020

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

إلى روح والدي العزيز رحمه الله

إلى شجرة العطاء والتجديد ومنبع الحنان والسعادة والذتي الغالية ربي يحفظها

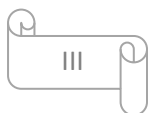
ويرزقني برها

إلى إخوتي وأخواتي

إلى جميع الأهل والأقارب والأصدقاء

إلى كل من شملهم قلبي ولم يشملهم قلبي أهدي عملي هذا

أسماء



شكر وعرافان

بداية القول:

اللهم لك الشكر والحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك، فإليه ينسب الفضل كله في إكمال هو الكمال يبقى لله وحده هذا العمل.

وبعد الحمد لله فأني أتوجه إلى أستاذي الفاضل "**د.شاهد عبد الحكيم**" خالص الشكر والتقدير الذي لاتفيه أي كلمات حقه على ارشدا ته وتوجيهاته في انجاز هذه المذكرة، وبعد الشكر الموصول إلى كل الأساتذة الذين تتلمذت على أيديهم في كل مراحل دراستي عامة وإلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقراءة هذه المذكرة خاصة. إلى كل عمال المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت،على مساعدتهم وتزويدنا بالمعلومات اللازمة، كما لايفوتني أيضا أن أشكر كل عمال جامعة الشهيد حمي لخضر – الوادي أساتذة كانوا أو إداريين وفي الأخير أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت، وقد استخدم استبيان مكون من (26) سؤال كأداة للدراسة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، و للتحقق من مدي تأثير المتغير المستقل (تمكين العاملين) على المتغير التابع (فعالية اتخاذ القرار) من خلال الدراسة الميدانية، يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة وتكونت عينة الدراسة من 80 عامل بالمؤسسة محل الدراسة،ومن خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على فرضيات الدراسة وتساؤلاتها، توصلت الدراسة إلى انه توجد توجهات مرتفعة نحو تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، اتخاذ القرار، الفعالية، المشاركة بالمعلومات، الإدارة الذاتية، فرق العمل.

:Résumé

L'objectif de cette étude vise a connaitre l'effet de autonomisation des travailleurs sur l'efficacité de apprise de décision au sein de la National Electric al Works corporation (karif) une unité de Touggourt, Un questionnaire compose de (26) questions a été utilise comme outil pour l'étude en utilisant la méthode analytique des criptive pour atteindre les objectifs de l'étude .et pour vérifier l'étendue de l'influence de la variable indépendante (empuvement des travailleurs), sur la dépendances variable (lefficaité de la prisé de décision) par le biais de l'étude sur le terrain et par l'utilisation de certaines méthodes statiques appropriées. Afin de répondre aux hypothèses et aux questions de l'étude. L'étude a conclu qu'il existe des tendances élevées dans l'autonomisation des employés pour prendre des décisions efficaces. Dans l'organisation étudiée du point de vue des travailleurs.

Les mots clés:

Autonomiser les travailleurs – la prisé de décision – Efficacité – partage d'information – Administration Subjectivité – Equipes de travail.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
IV	شكر وعرفان
V	قائمة المحتويات
VI	ملخص
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الاختصارات والرموز
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول تمكين العاملين واتخاذ القرار
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول تمكين العاملين واتخاذ القرار
3	المطلب الأول: عموميات حول تمكين العاملين
10	المطلب الثاني: ماهية اتخاذ القرار
16	المطلب الثالث: علاقة تمكين العاملين بفعالية اتخاذ القرار
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية والأجنبية المتعلقة بتمكين العاملين واتخاذ القرار
27	المطلب الثاني: التعليق عن الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها
30	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
32	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
32	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
47	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
50	المبحث الثاني: دراسة ومناقشة نتائج الدراسة
50	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
57	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
62	خاتمة
67	المراجع
70	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1- 2	الإحصائيات الخاصة بالاستبيانات الموزعة في المؤسسة.	42
2- 2	توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس.	42
3- 2	توزيع المستجوبين حسب متغير السن.	43
4- 2	توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي.	44
5- 2	توزيع المستجوبين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	45
6- 2	توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى الوظيفي.	46
7- 2	يوضح صدق أداة الدراسة.	48
8- 2	يوضح ثبات مقياس الدراسة.	49
9- 2	مقياس لكارث الخماسي.	50
10- 2	يمثل الترتيب التنازلي لفقرات حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها (مستوياتها).	50
11- 2	يوضح الارتباط بين متغير تمكين العاملين ومتغير فعالية اتخاذ القرار.	53
12- 2	يمثل قيم المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي للعينه بقيمة (T) ودلالاتها الإحصائية لمتغير تمكين العاملين.	53
13- 2	يمثل قيم المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي للعينه بقيمة (T) ودلالاتها الإحصائية لمتغير فعالية اتخاذ القرار.	54
14- 2	يوضح قيمة (F) لحساب الفروق في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).	55
15- 2	يوضح في (F) لحساب الفروق في أبعاد تمكين على فعالية اتخاذ القرار :	56

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ج	النموذج الافتراضي للدراسة.	01
34	الهيكل التنظيمي العام.	1-2
35	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تفرقت (مديرية الجنوب الشرقي كهريف).	2-2
43	دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس.	3-2
44	دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير السن.	4-2
45	دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي.	5-2
46	دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	6-2
47	دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى الوظيفي.	7-2

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار	العبارات باللغة الفرنسية	العبارات باللغة العربية
DRO	Direction régionale de l'Ouest(Oran)	المديرية الجهوية للغرب(وهران)
DRSE	Direction régionale du Sud- Est(TTC)	المديرية الجهوية للجنوب الشرقي (تقوت)
DRE	Direction régionale de l'Est(Constantine)	المديرية الجهوية للشرق (قسنطينة)
DRCE	Direction régionale du Moyen –Orient(Setif)	المديرية الجهوية للشرق الوسط(سطيف)
DRC	Direction régionale centrale(Algérie)	المديرية الجهوية للوسط (الجزائر)
SPSS	paquet statistique pour les sciences sociales	الرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية
DTC	Département des travaux et du commerce	دائرة الأشغال والتجارة
DAS	Département des achats et du stockage	دائرة الشراء والتخزين
DGP	Gestion des employés	دائرة تسيير المستخدمين
DEM	Département des moyens de maintenance	دائرة وسائل الصيانة
DFC	Département des finances et de le comptabilité	دائرة المالية والمحاسبة
CPR	Comite directeur régional	لجنة التسيير الجهوية

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
71	قائمة الأساتذة المحكمين.	01
72	الاستبيان.	02
74	مخرجات البرنامج الإحصائي spss.	03

المقدمة

توطئة :

في ظل المتغيرات المتسارعة في البيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، وفي ظل الضغوط التكنولوجية والتسويقية والإنتاجية والبشرية التي تؤثر غالبيتها في العنصر البشري باعتباره القلب النابض للمنظمات وعقلها المدبر.

فإن المنظمات اليوم تواجه العديد من المخاطر التي تتطلب منها أن تجد السياسات والاستراتيجيات لبناء الثقة بين المنظمات والعاملين فيها.

وفي هذا الإطار يعد تمكين العاملين احد العناصر الرئيسية المطلوبة لتحقيق فعالية في اتخاذ القرار لأنه يهدف إلى مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج . وذلك من خلال أشكال مختلفة منها التدريب، تفويض السلطة، فرق العمل، تحفيز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

إذ أن اتخاذ القرار يعتبر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة وله تأثير محسوس على بقاء المؤسسات.

وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة وملائمتها للهدف المحدد.

1-الإشكالية:

ما مدى تأثير تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار؟

2-الأسئلة الفرعية:

1/ ما هو مستوى تمكين العاملين المؤسسة محل الدراسة؟

2/ ما هو مستوى فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؟

3/ هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

4/ ما هو أثر كل بعد من أبعاد تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؟

3-فرضيات الدراسة: للإجابة على الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة".

وتندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالآتي :

1/ يوجد مستوى متوسط من تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

2/ يوجد مستوى متوسط من فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؛

3/ يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؛

4/ يوجد تأثير لأبعاد تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

4-أسباب اختيار الموضوع: توجد عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع نذكر منها:

1/ الرغبة في دراسة موضوع تمكين العاملين واتخاذ القرار؛

2/ معرفة العلاقة بين تمكين العاملين و فعالية اتخاذ القرار؛

3/ معرفة ما مدي تأثير تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار.

5-أهمية الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إيضاح أهمية الموضوع التي تكمن في النقاط التالية :

✓ نظرا لحدثة وجدية موضوع البحث فإنه يعتبر محل دراسة من قبل الباحثين لتعقده نوعا ما مما جعل

البحث قابلا للإثراء؛

✓ أهمية المتغيرات المبحوثة أي تمكين العاملين و فعالية إتخاذ القرار لأنهما من المواضيع الهامة في مجال إدارة

الأعمال وما يزيد أهمية الدراسة هو إبراز أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار للعمال في "المؤسسة

الوطنية للأشغال الكهربائية - كهريف - وحدة تقرت"؛

- ✓ يعتبر هذا الموضوع تمكين العاملين وأثره على فعالية اتخاذ القرار عملية أساسية في المؤسسة لتحديد مسؤولية الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم العملية؛
- ✓ هذا الموضوع له أهمية تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وتحقيق قدرتها التنافسية؛
- ✓ يساهم تمكين العاملين المؤسسات في تحسين أدائها من خلال مواردها البشرية.

6- أهداف الدراسة: يهدف موضوع هذا البحث إلى:

- 1/ التحديد الدقيق لتمكين العاملين وأثره على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة؛
- 2/ إعطاء صورة واضحة لهذا الموضوع والإطار العام لتمكين العاملين واتخاذ القرار؛
- 3/ يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام بالموارد البشري لأنه هو العنصر الأساسي في اتخاذ القرار بالمؤسسة وإدارتها.

7- حدود الدراسة:

- 1/ الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت؛
- 2/ الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2021/2020؛
- 4/ الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين تمكين العاملين وفعالية اتخاذ القرار؛
- 4/ الحدود البشرية: تم الدراسة على عينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت.

8/ صعوبات الدراسة:

- 1/ صعوبة في استخدام برنامج SPSS ؛
- 2/ صعوبة في تجميع استمارة الاستبيان؛
- 3/ صعوبة في تلقي المعلومات من المؤسسة.

9/ منهج الدراسة:

من أجل التعرف على كل من تمكين العاملين و فعالية اتخاذ القرار، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري بالاعتماد على الكتب والأطروحات والمجلات والمقتنيات العلمية، أما بالنسبة للدراسة الميدانية استخدمنا

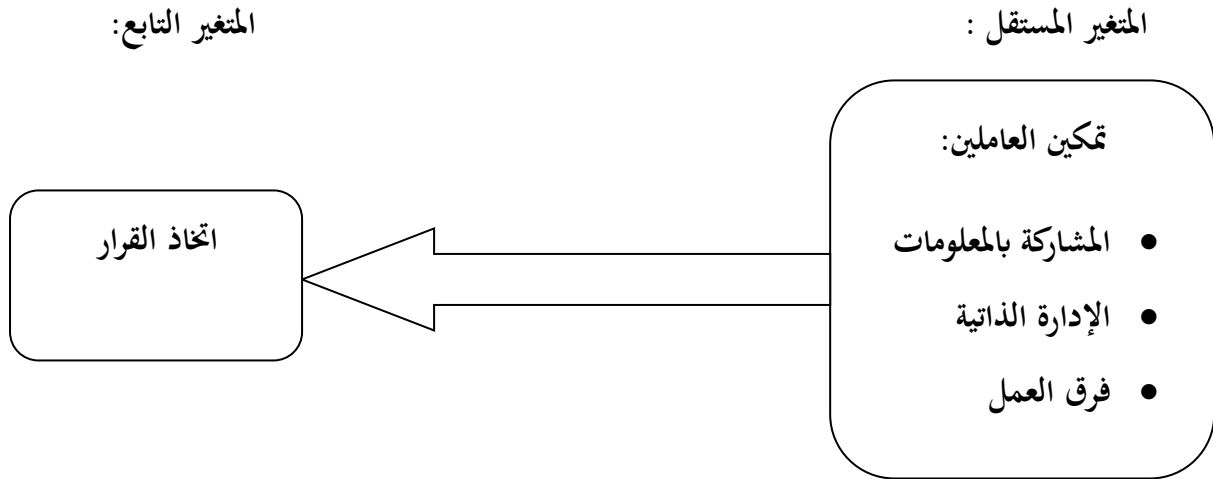
فيها المنهج التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحقيق أغراض البحث، والوصول إلى نتائج الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات.

10/ هيكل الدراسة:

معالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين هما: الفصل الأول حول الأدبيات النظرية لتمكين العاملين واتخاذ القرار، والذي تم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول الإطار المفاهيمي حول تمكين العاملين واتخاذ القرار، أما المبحث الثاني يتضمن الدراسات السابقة التي تحدد الإطار النظري لهذه الدراسة، أما الفصل الثاني والمتمثل في الدراسة الميدانية لتمكين العاملين واتخاذ القرار وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول يتمثل في الطريقة والأدوات المعتمدة في البحث، أما المبحث الثاني يتمثل في عرض ومناقشة الدراسة.

11/ نموذج الدراسة: يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (01): النموذج الافتراضي للدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول تمكين

العاملين واتخاذ القرار

تمهيد:

نظرا لتسارع التطورات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا اليوم في مختلف المجالات، الأمر الذي حتم على المنظمات مواكبة هذه التطورات وتبني سياسات وبرامج بغرض توجيه الأفراد وتنمية قدراتهم، وتحفيزهم من أجل رفع مستوى الأداء لتحقيق الكفاءة والفعالية، لأن العنصر البشري يعتبر أحد أهم موارد المنظمة في تحقيق أهدافها. وهذا التوجيه يتمثل في تمكين العاملين الذي أصبح تطبيقه في المنظمات ضرورة حتمية من أجل تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بكل سهولة وشفافية وفاعلية.

وقد جاء هذا الفصل ليسلط الضوء على كل ما يتعلق بالأدبيات النظرية لهذا الموضوع، استنادا إلى الدراسات السابقة للاستفادة منها في الدراسة الميدانية. حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول تمكين العاملين واتخاذ القرار.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول تمكين العاملين واتخاذ القرار

المطلب الأول: عموميات حول تمكين العاملين

الفرع الأول: مفهوم التمكين وتمكين العاملين:

أولاً: مفهوم التمكين: تعني كلمة التمكين لغة التقوية والتعزيز ولقد وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم بعد بسم الله الرحمن الرحيم في سورة (الحج) يقول الله تعالى: "الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور".

ومن بين المفاهيم الخاصة بالتمكين :

1. حسب الدكتور عطية حسين أفندي "يعرف التمكين على أنه إجراء يؤدي إلى إيمان الشخص بقدراته الذاتية وهو التزام وظيفي يأتي من إحساس العامل بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. وأن أدائه يقاس بالنتائج، وينظر له على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء والتحسين، وليس مجرد آلة".¹
2. عرفه عبد الوهاب "بأنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشاركات والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج".²
3. ويعرف الدوري وصالح التمكين بأنه "العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية، الثقة، وصلاحيات اتخاذ القرارات التي تساعدهم لاكتساب المهارات واستخدام القوة للقيام بوظائفهم لإحداث التغيير في منظماتهم".³
4. يعرف قاموس أكسفورد عملية التمكين " بأنه العملية التي يكون فيها الفرد ذا قوة أو متمكن".⁴
5. كما يعني مفهوم التمكين زيادة قدرة العاملين في المنظمة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمررون بها بأنفسهم ودون انتظار غيرهم ليتخذ القرار ويقومون فقط بتنفيذه.⁵
6. ويعطي المحاضر أحمد سيد مصطفى مفهوم التمكين فيقول: التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل

¹ التاج محمد على حامد، أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين ، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد السادس، العدد الثالث، 2019، ص392.

² إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالتمكين التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015 م، ص 16.

³ عبد الله بن عبد الرحمن البريدي- نورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دورية الإدارة العامة، العدد الثاني، مارس 2012، ص 167.

⁴ وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، جامعة بسكرة، ص 4.

⁵ كريمة توفيق، تمكين العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص61.

متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين بمشاركة سلطة القرار، وفي التمكين المرؤوس الممكن مسئولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه إذ يتضمن التمكين ليس فقط في حرية المرؤوس في اختيار سبيل أو سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء ، ولبلوغ أهداف المنظمة بل أيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرار.¹

من خلال التعريفات نستنتج: أن التمكين يعطي للموظفين صلاحية التصرف المشاركة في اتخاذ القرارات، وإبداء الآراء من خلال اكتساب معارف وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

ثانياً: مفهوم تمكين العاملين

لا يختلف مفهوم تمكين العاملين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية، وآخرون اعتبروه ممارسة ثقافية تعمل على تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم، ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين:

(1) "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة

الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة".²

(2) ويعرف التمكين "بأنه نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات أو الظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم

القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن يمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة، والفهم

لمتطلبات، العمل، الدافعية، والالتزام، والثقة، والإدارة الصادقة في المحيط لا يمنع العمل المناسب والإتاحة

الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقتهم".³

(3) "إن تمكين العاملين يعني منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال

التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب فإذا ماتم

¹ نفس المرجع السابق.

² عمار شرعان - منير بن دريدي، تمكين العاملين بمنظمات الأعمال الحديثة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والبحوث، تصدر عن المركز الديمقراطي العربي ببرلين، ألمانيا، العدد السابع، جانفي 2020، ص43.

³ كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص62.

تحقيق ذلك بالشكل المناسب فإن هذه الفلسفة سوف تؤذي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية،

كما أنها تنمي مشاعر الولاء والانتماء، وكذلك الالتزام نحو التنظيم".¹

(4) "إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرص لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد

بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات

والمسؤولية عن النتائج".²

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تمكين العاملين

أولاً: أهمية تمكين العاملين: تكمن أهمية تمكين العاملين فيما يلي:

- ✓ يعد تمكين العاملين من الأساليب الإدارية التي لها أهمية كبيرة لدى المؤسسات؛
- ✓ تمكين العاملين يساهم في خفض مشكلة دوران العمالة؛
- ✓ يؤدي إلى زيادة التعاون بين العاملين لحل المشكلات؛
- ✓ يساهم في زيادة فاعلية جهود التطور والتحسين المستمر؛
- ✓ يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها؛
- ✓ يساهم في زيادة قدرة الموظف على مقاومة ضغوط العمل، وبذل أكبر طاقة ممكنة؛
- ✓ يساعد في تنمية الشعور بالمسؤولية؛
- ✓ دعم ممارسات الموارد البشرية لتنمية الموظفين؛
- ✓ يمكن تمكين العاملين من أداء الخدمة بجودة عالية.³

ثانياً: أهداف تمكين العاملين

أشار(ivancevech) إلى أن الغاية الرئيسية من التمكين هي إيقاف محاولات حفز العاملين بحوافر خارجية

المنشأ والاستعانة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا، أي بحوافر ذاتية داخلية المنشأ تنبع من ذات الأشخاص

العاملين كالفخر بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها.

¹ نفس الرجوع السابق، ص 63.

² د. عمار شرعان- د. منير بن ديريدي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ محمد أحمد محمود السعيد- يحي شحاته حسن الزق، دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصور، مصر، العدد الأول، 2017، صفحات 456-457.

فيما أشارت دراسة (ugboro- obeng) إلى أن الهدف الرئيس لتمكين الأشخاص العاملين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأشخاص العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة لخدمة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها، أما (lawson) فقد وصف أهداف التمكين بما يأتي:

- ✓ إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛
- ✓ الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة؛
- ✓ زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

كما أشار (lioyd) إلى أن التمكين يهدف إلى:

- ✓ جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء، وينطبق ذلك على المعنويات أيضا؛
- ✓ يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة؛
- ✓ يمكن استخدام التمكين بوصفها أداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها؛ من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجيهات المجتمع وأهدافه.¹

الفرع الثالث: خطوات تنفيذ تمكين العاملين

إن تنفيذ أي برنامج لتمكين العاملين يتم عبر عدة مراحل، أن الخطوات التالية هي الخطوات الأساسية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

(1) تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إذ يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجا لتمكين العاملين وماهي الأسباب التي تدعو لتبني ذلك البرنامج؟ وعليه توضيح تلك الأسباب وشرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين لدى موظفيه.

(2) التغيير في سلوك المديرين: إذ تعتبر أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن جزء من السلطة والقوة الممنوحة للمديرين ومنحها للمرؤوسين.

¹ مؤيد الساعي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، صفحات 168-169.

- (3) تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: فعلى الإدارة أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.
- (4) تكوين فرق عمل: لا بد أن يتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من تلك الفردية، فيجب على المنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفريق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.
- (5) المشاركة في المعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ القرارات السلمية فإنهم يحتاجون لمعلومات كافية تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة، وكلما توفرت معلومات أكثر للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في اتخاذ القرارات المناسبة.
- (6) اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المناسبين.
- (7) توفير التدريب: فالتدريب يعتبر أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، ولا بد للمنظمة من توفير برامج تدريبية كافية للمرؤوسين.
- (8) الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وما هي واجبات المرؤوسين ومتطلبات وظائفهم، ويمكن استخدام خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.
- (9) وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة ولا بد للمنظمة من تصميم نظام مكافآت يتلاءم مع منهج التمكين لديها.
- (10) عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن برنامج التمكين سيضيف تغيير فعلى الإدارة عدم الاستعجال للحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً طويلاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.¹

¹ فاتن محمود الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، اطروحة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، صفحات 36-35-34.

الفرع الرابع: أبعاد التمكين ومعيقات تمكين العاملين

أولاً: أبعاد التمكين

1. **الاتصال ومشاركة المعلومات:** ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها الرؤساء يحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهمي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة. وتعد المعلومات جانبا مهما يعتد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيرا من الجهود، حيث يسهم في سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المؤسسة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل.

2. **بناء فرق العمل:** وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، حيث أن شعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل المؤسسة والفريق وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية ومن ثم يصبح مكونا مهما في سبيل تحقيقها مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقول به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجيع أدائه بشكل جماعي .

3. **حفز العاملين:** تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي لتمكين ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة.¹

¹ ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السادات، مدينة السادات، صفحات 9-10.

4. **تفويض السلطة:** إننا المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي يسعى المدراء فيها لجعلها تتمتع بمزايا التفويض، وأن تكون السلطة فيها لامركزية، بمعنى قابلية المدراء لتفويض الصلاحيات الرسمية إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، بما يختلف مع المركزية والتي هي احتفاظ المدراء في المستويات العليا بكافة الصلاحيات، أي أن اللامركزية تقاس بمدى وعدد القرارات التي تصدر من المستويات الدنيا المتمثلة باتخاذ القرارات والسرعة في تنفيذها.¹

ثانياً: معوقات التمكين

هناك العديد من العقبات أمام المضي قدماً في اتخاذ التمكين كإستراتيجية تنظيمية، نذكر من تلك العقبات ما يلي:

- مركزية اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي؛
- جمود اللوائح والقوانين؛
- المساءلة المشددة على الأخطاء؛
- ضعف نظم المعلومات؛
- ضعف نظم الاتصالات؛
- محدودية فعالية نظم الموارد البشرية مثل: نظم تقويم الأداء-نظم الحوافز؛
- محدودية توفير البرامج التدريبية الملائمة لرفع كفاءة العاملين؛
- نقص التجهيزات والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل؛
- محدودية استعداد ورغبة المديرين في التوسع في منح الصلاحيات؛
- تدني مستوى كفاءة العاملين؛
- محدودية استعداد العاملين لتولي المزيد من المسؤولية.²

¹ سارة الأدلبي، أثر التمكين في تنمية الإبداع، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 39، 2019، ص59.

² د.عبد الله بن عبد الرحمن - أ. نورة بنت محمد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص179.

المطلب الثاني: ماهية اتخاذ القرار

الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار ومراحله:

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار:

التعريف الأول: اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف واحد أو عدة أهداف، يرى عالم الإدارة هيربرت سيمون أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي المرادف لعملية الإدارة كلها.¹

التعريف الثاني: يعرف اتخاذ القرار على أنه عملية عقلية هامة قد تكون بسيطة أو معقدة يتوسلها المرء للوصول إلى اختيار أو انتقاء سبيل أو أمر أو فكرة من بين إبدال يواجهها ليصل إلى الهدف الذي يريد، ويرى سيمون أن اتخاذ القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية وهي:

✓ اكتشاف المناسبات لصنع القرار؛

✓ اكتشاف سبل العمل الممكنة؛

✓ الاختيار بين سبل العمل.²

التعريف الثالث: يرى شبير بأن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل الممكنة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء العوامل البيئية والموارد المتاحة للمنظمة.³

التعريف الرابع: عرفها فقهاء القانون الإداري بأنها الوسيلة التي تستخدمها الإدارة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة إليها.⁴

ثانياً: مراحل اتخاذ القرار: نعي بمراحل اتخاذ القرار الخطوات الرشيدة التي ينتهجها المدير متخذ القرار، وهذه الخطوات يجب أن تكون متتابعة ومترابطة ولا تسبق خطوة أو مرحلة الخطوة التي تليها. ولقد اختلف الباحثون

¹ علي فهمي، نظم دعم اتخاذ القرار والأنظمة الذكية، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 60.

² سيد صابر ثعلب، نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 283.

³ علاء عبد السلام مصطفى محمد العباسي، دور نظام المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة، مجلة IUG للاقتصاد والعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، العدد الرابع، 2016، ص 126.

⁴ المرجع السابق.

حول عدد هذه المراحل منهم من قسمها إلى أربعة ومنهم من قسمها إلى خمسة، وبالرغم من هذا التباين والاختلاف فإن هذه المراحل هي:

(1) **مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد الهدف:** يعتبر تشخيص المشكلة موضوع القرار الذي سيتخذ هو الخطوة الأولى والأساسية في عملية صنع واتخاذ القرار بل إنها أدق مرحلة من مراحلها، والمشكلة هي حالة سلبية غير مرغوب فيها لأن القرار الذي سيتخذ في النهاية يعتمد إلى حد كبير على تشخيص المشكلة تشخيصا لا لبس فيه. وعليه يصبح تحديد المشكلة المعينة والتعرف على أسبابها والتوصل إلى العامل الأساس في بلورتها من أبرز الصعوبات التي تواجه الإدارة. لاسيما كانت المشكلة غير واضحة وليست جلية، وكذلك تحديد الهدف من اتخاذ القرار وهو بالطبع تجاوز المشكلة، والهدف هو النهاية المرغوبة التي نرمي للوصول إليها ونحن في الإدارة ننظر إلى أن كل أعمال المدير والعاملين في المنظمة هي أعمال هادفة.

(2) **مرحلة جمع المعلومات والبيانات:** وتعرف البيانات بأنها مجموعة الحقائق والمعارف المتحصل عليها نتيجة معالجة البيانات الخام. وتتلخص وظيفة المعلومات في زيادة المعرفة لدى صانعي القرار، أو بمعنى آخر تحقيق حالات الشك أو الجهل أو عدم التأكد الموجود لديهم مما يساعدهم على المساهمة الفاعلة في صنع واتخاذ القرارات السليمة أو ترشيد القرارات والسياسات الموضوعية، وعلى هذا يمكن القول بأن نوعية وكفاءة القرارات التي يتخذها القائمون على إدارة المنظمة تتوقف إلى حد كبير على درجة الدقة والملائمة والموضوعية التي تتوافر في المعلومات المستخدمة في صنع تلك القرارات وكلما كان مصدر البيانات موثوقا كلما أدى ذلك إلى سلامة القرار.

(3) **مرحلة بلورة المعلومات والبيانات:** من المعروف أن كل المعلومات والبيانات التي جمعت بالمرحلة السابقة هي ليست بمستوى واحد من الدقة والموضوعية، ولذلك لا بد من تشييدها واستخلاص المعلومات والبيانات التي يمكن الاستفادة منها فعلا في تحديد أبعاد المشكلة وحصر متغيراتها والوقوف على كافة جوانبها ومسبباتها وبالتالي استبعاد المعلومات الزائدة التي كثيرا ما تسبب نوعا من الارتباك، ولأنه كلما توافرت المعلومات بالكم والنوع وبالوقت المناسب كلما جاءت القرارات سليمة ومتماشية مع الموقف وظروفه ومتطلباته، وفي هذه المرحلة نتخلص من المعلومات الثانوية والبعيدة عن المشكلة التي يراد معالجتها.

(4) **مرحلة وضع وتحديد البدائل:** وفي هذه المرحلة يجب وضع مجموعة من البدائل أي أكثر من بديل واحد، ويقصد بالبدائل هنا الحلول أو الاختيارات المفترضة الموصلة إلى تحقيق الهدف، والهدف هو حل المشكلة والحل لا بد من أن يتوافر فيه شرطان أساسيان هما:

✓ قدرته على تجاوز المشكلة؛

✓ أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة.

وعليه فإن أساس صنع القرار هو إيجاد البدائل Alternatives فإذا لم توجد البدائل أي كان هناك بديل واحد، أي حل واحد أمام متخذ القرار. فإن القرار سيكون من نوع Zero- SumGame (قرار كلي أو قرار صفري) لأن الاعتماد على بديل واحد أو حل واحد فقط في اتخاذ القرار دون وجود بديل أو بدائل أخرى سيؤدي إلى أحد الأمرين:

✓ إما تحقيق الهدف بالكامل؛

✓ أو عدم تحقيق الهدف بالكامل.

(5) مرحلة المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل: في هذه المرحلة فإن الأمر يتطلب المفاضلة بين

جميع البدائل المتوافرة. أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب، ومن ثم اختيار البديل الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة موضوع القرار.

وعلىنا كإداريين أن نختار باستمرار البديل الأكثر فاعلية من حيث القبول وعدم المعارضة من أصحاب الشأن، العمال أو المستهلكين أو الدولة، وكذلك البديل الأقل تكلفة والبديل الذي يصمد طويلا ولا يثير الجدل أو اللغط في المنظمة.

(6) مرحلة صياغة وإعلان القرار: بعد أن تم اختيار البديل الأفضل من بين جميع البدائل المتاحة تأتي مرحلة

صياغة القرار بشكله النهائي تمهيدا لإعلانه وبما يضمن وضوحه وسهولة فهمه ولا بد أن يراعي شرعيته وانسجامه مع نصوص القوانين والأنظمة ولا يتينا مع التقاليد والعادات السائدة، وينسجم مع مضامين القرارات التي سبقته وعدم تعارضه مع السياسة العامة أو تجاوزه لاختصاصات متخذه، ثم تتخذ الإجراءات الشكلية اللازمة لصدوره وإعلانه وتوزيعه وإيصاله كقرار رسمي ملزم إلى كافة الجهات ذات العلاقة، وتلك الجهات التي يهمها موضوعه بشكل أو بآخر، وقد لا يعلن القرار لسبب أو لآخر مثل القرارات السرية، أو تتخذ بعض القرارات ويتم إعلانها لاحقا مع مراعاة الخصوصية.

(7) مرحلة تنفيذ ومتابعة القرار: قد يتصور البعض أن عملية اتخاذ القرار تنتهي عند النقطة التي يتم بموجبها

اختيار البديل المناسب، أو صياغة القرار وإعلانه، وهذا التصور خاطئ بالطبع ولا أساس له من الصحة وذلك لأن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ، واعتماد أو تحديد الطريقة الرقابية لمتابعة المجرى

التنفيذي له، للتأكد من أنه قد حقق حسماً للمشكلة التي أوجدها، وكذلك لا بد أن يتم تقييم كل النتائج المترتبة عليه، ذلك لأن المهمة الرقابية تعتبر في عرف الإدارة الحديثة الخطوة المكتملة ولعلها الأهم من صياغة القرار ذاته، وهذه المتابعة تمثل لنا التغذية العكسية لسلامة قراراتنا ونهجننا الذي اتبعناه في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة.¹

الفرع الثاني: نظريات اتخاذ القرار

تهدف نظريات اتخاذ القرارات لتحديد الطرق المثلى لاتخاذ القرارات لمساعدة الفرد على اختيار طريقة العمل التي تحقق أعلى فائدة وبأقل تكلفة، كما تهدف أيضاً إلى وضع الأسس الإحصائية والاحتمالية التي تسهم في اتخاذ قرار ملائم وفيما يلي عرض لهذه النظريات:

1. نظرية النموذج العقلاني المثالي: ومن أهم روادها: ماكس فيبر وهنري فايول وتيلور، وأفادت هذه النظرية:

- ✓ على متخذ القرار أن يسعى للوصول إلى الحلول المثلى التي تحقق له أكبر منفعة؛
- ✓ على متخذ القرار أن يسير حسب خطوات متتابعة تبدأ بالتعريف على المشكلة وتحديد جميع البدائل ثم التعرف على جميع النتائج المحتملة لكل بديل وتقييم هذه النتائج ووصولاً إلى اختيار البديل الأمثل.

ويتضح أن هذه النظرية لم تأخذ بعين الاعتبار محدودية العقل البشري وعدم مقدرته على احتواء جميع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة؛ كما أنها أهملت العوامل النفسية والأخلاقية والقيم في اتخاذ القرارات.

2. النظرية المثالية الجزئية لسامبون (الرشد المحدود): يطلق سامبون مصطلح المثالية الجزئية على

مستوى المثالية غير الكاملة والذي يتحقق عند مستوى معقول ومقبول من الرشد الإداري ويطلق عليه المستوى المرضي. ويتحتم في هذه الحالة أن يحدد متخذ القرار المستوي المرضي من النتائج قبل أن يبدأ عملية اتخاذ القرار، ويستمر في العملية وفي تحديد البدائل واختيارها. حتى يصل تدريجياً إلى القرار الذي يصل به إلى المستوى المقبول، ثم يتوقف بعد ذلك حتى ولو كان احتمال الوصول إلى الوضع المثالي وتحقيق الرشد الكامل. ويعود ذلك إلى عدة أسباب:

- ✓ أن الواقع يتضمن معلومات غير كاملة، وأن تكاليف الحصول على المعلومات كاملة قد يؤدي للوصول للحد الأعلى من التكاليف والجهد والوقت؛

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، صفحات 115-116-117-118.

✓ وجود ضغط من العامل الزمني؛

✓ أن القرار تتدخل فيه عوامل شخصية وتنظيمية وبيئية قد لا تكون مثالية دوماً.

3. النظرية التراكمية المتدرجة: مؤسسها لند بلوم الذي وجه انتقادات للنموذج العقلاني التقليدي، ويرى أن

الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات والذي يفترض العقلانية الكاملة في المدير متخذ القرار هو أسلوب غير واقعي، وتصور لند بلوم للأسس التي يقوم عليها المدخل التدريجي الذي يركز على إستراتيجية محدودة قدرات المدير متخذ القرارات المعرفية والذهنية والفكرية، فمادام المدير محدوداً في تفكيره فهو غير قادر على أن يلزم بجميع البدائل لاختيار البديل الأمثل، وبهذا فهو غير قادر على وضع خطط متكاملة تحتوي على جميع العناصر والمتغيرات التي تدخل مباشرة في عملية اتخاذ القرار.

4. نظرية المسح المختلط: ينسب هذا النموذج إلى لاميتاي اتريني يرى أن نموذجيه يتضمن المبادئ الرئيسية

التي يركز عليها كل من النموذج العقلاني الذي يهتم بالتفاصيل، والنموذج التدريجي الذي يهتم بالأمور البارزة الهامة ويتجاهل التفاصيل.

ومن خلال هذا المفهوم العام، فإن النموذج المختلط يمثل نمودجا جديدا لاتخاذ القرارات حيث يجمع بين النموذجين لينهج منهجا وسيطا، فهو يتجنب لامعقولية النموذج العقلاني وعشوائية النموذج التدريجي، لأن المدير متخذ القرار الذي يستخدم نموذج المسح المختلط يهتم ببعض البدائل وليس جميعها كما هو النموذج التدريجي، ثم يأخذ بديلين أو أكثر ويدرسها بشكل تفصيلي كما هو النموذج العقلاني بالإضافة إلى أنه باستطاعة المدير متخذ القرار تقييم البدائل وترتيبها منطقيا من حيث الفعالية، ويقول اتريني إن هذه الصفة تعطي نموذج المسح المختلط المرونة في مراجعة القرار في أي مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار كما أنها تعمل على تصحيح الانحرافات التي تحدث في المنظمة.¹

لفرع الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: بالرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فقد يخطأ من يتصور أن اتخاذ القرارات عملية تتصف بالسهولة أو البساطة، فاتخاذ قرار واحد مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي أو إنساني والبعض الآخر بيئي تنظيمي، بالإضافة إلى

¹ نوال عبد الرحمان - محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، صفحات 19-20.

عوامل أخرى ترتبط بالتكلفة أو العوائد المتوقعة و بالقياس، نجد أيضا أن حل مشكلات يواجه نفس الأنواع من القيود أو العوامل التي تؤثر على فاعلية الحلول أو الحل المقترح.

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1. العوامل الإنسانية السلوكية:

- ✓ الاعتماد بالدرجة الأولى على الخبرات السابقة؛
- ✓ عدم اهتمام من يتخذ القرارات من مقاومة للتغيير من قبل المرؤوسين؛
- ✓ مدي قبول و الاقتناع بالقرار من طرف العاملين؛
- ✓ الذاتية والاعتمادية على العواطف؛
- ✓ عملية الخلط بين مظاهر المشكلة والمشكلة ذاتها؛
- ✓ الاعتماد على حل أو بديل واحد فقط؛
- ✓ عدم دراسة أو تقييم جيدا للحلول يؤدي إلى التسرع في تبني بدائل غير صائبة؛
- ✓ العادات والتقاليد والأعراف، السائدة في المنظمة ومدي تمشي القرارات والحلول.

2. العوامل التنظيمية:

- ✓ وجود بعض الغموض في العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارة وكذلك الأقسام؛
- ✓ عدم توفر نظام جيد للمعلومات؛
- ✓ الاعتماد على المركزية؛ وحجم المنظمة الكبير؛
- ✓ الأهداف العاملة للمؤسسة غير واضحة ودقيقة؛
- ✓ مدى وجود مختلف الموارد البشرية والمالية والفنية.

العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد:

- ✓ التطور التكنولوجي الكبير في المؤسسة ومعدلات النمو؛
- ✓ مستوي المنافسة في السوق؛
- ✓ عامل الزمن؛
- ✓ التغييرات والتحويلات الاقتصادية والسياسية، الاجتماعية؛

✓ وجود تعارض بين أهداف المنظمة، وأهداف الأطراف الخارجية كالعملاء والموردين.¹

الفرع الرابع: المعوقات التي تعترض عملية اتخاذ القرار

هناك العديد من الصعوبات التي نواجهها أثناء عملية اتخاذ القرار وهي تحد من وصولنا إلى القرار الأمثل الذي نصبو إليه في تحقيق أهدافنا و التي يجب أن نأخذها بعين الاعتبار أثناء العملية و من هذه الصعوبات:

- أ- عدم إدراك المشكلة و تحديدها بدقة : يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية بعيدا عن المشكلة الأساسية؛.
- ب- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار؛
- ج- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة و تتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة ؛
- د- شخصية متخذ القرار و وقوعه عند اتخاذ القرار تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية أو العملية التنفيذ وخضوع لسلطة أعلى و يضاف إلى ذلك درجة ذكائه و خبراته وقدراته العلمية و العقلية و الجسدية و غيرها؛
- هـ- نقص المعلومات و الخوف من اتخاذ القرار فيجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة؛
- و- ضيق الوقت لدي المدير يؤدي إلى عدم تمكنه من الإحاطة بالبيانات اللازمة حتى يستطيع دراستها وبالتالي لا يستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له اختيار البديل الأمثل.²

المطلب الثالث: علاقة تمكين العاملين بفعالية اتخاذ القرار.

لتمكين العاملين أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات في المؤسسات فهناك علاقة تربط عناصر تمكين العاملين "فرق العمل، تحفيز، تأثير، قوة، الاتصال والمشاركة" بعملية اتخاذ القرارات وزيادة فعاليتها.

لذا سنحاول توضيح دور كل عنصر من عناصر تمكين العاملين على تحقيق فعالية اتخاذ القرارات عن طريق معرفة أهم الفوائد والمزايا والأهداف.

¹ بونخله فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، صفحات 136-137.

² جابر محمد عياش، واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 37.

الفرع الأول: دور فرق العمل في تحقيق فعالية في اتخاذ القرار

حتى يتسنى لنا إبراز دور فرق العمل في تحقيق فعالية في اتخاذ القرار لابد لنا ذكر مجموعة من المزايا من أهمها:

- تحسين العلاقة مع العملاء والحفاظ على سياسة التركيز على العميل؛
- ضمان الأداء الجيد في الوقت المحدد؛
- تحفيز القوى العاملة؛
- تقدير مساهمات الأفراد والفرق ككل بشكل أفضل؛
- يوفر فرصة لاكتساب المعارف والمهارات المشتركة؛
- يوفر الشعور بالمشاركة في فريق ذا هدف محدد؛
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف؛
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد؛
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها؛
- تنسيق المهام وترتيبها وتوزيع المسؤوليات لكل عضو مما يؤدي إلى إنتاج أعلى.¹

الفرع الثاني: دور تحفيز العاملين في تحقيق فعالية في اتخاذ القرار.

إن التحفيز له أثر كبير ومباشر في اتخاذ القرار وزيادة فعاليته ولإبراز هذا الأثر نذكر أهم الأهداف التي يتضمنها التحفيز منها:

1- الأهداف المعنوية: تتمثل في

- التمييز بين الأشخاص العاملين حين الأداء الأفضل؛
- تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة؛
- بيان أشكال التمييز في أداء السلوك؛
- رفع مستوى فعالية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط؛
- توليد مستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة؛

¹ يوسف علي عيسى أبو جبروع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، 2014، صفحات 54-55.

- زيادة علاقات التعاون والتعاقد بين الأشخاص العاملين.

2- الأهداف المالية: تتمثل في.

- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بدل الجهد؛
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده؛
- إمداد الشخص العامل بالمقدرة الشرائية الكافية؛
- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة؛
- إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.¹

الفرع الثالث: دور تفويض السلطة في تحقيق فعالية اتخاذ القرار.

للتفويض مجموعة من المزايا ومن عدة جوانب سواء تعلق الأمر بالمسؤول، أو الموظف في حد ذاته أو بالمنظمة ككل، وكل هذه المزايا تصب تلقائياً في تحقيق فعاليته في اتخاذ القرار.

- توفير الوقت لأداء المهام الرئيسية بالمنظمة إلى جانب ذلك يمكن استثمار الوقت؛
- التفكير في إدخال أنشطة جديدة للمنظمة؛
- تحديد وتقوية نمط العلاقات الإنسانية مع العاملين؛
- البحث من أجل التطوير المستمر لأداء العمل؛
- التخطيط للأعمال المستقبلية لإدارة المنظمة لإمكانية ضمان الوضع المتميز لها مستقبلاً في ضوء ظروف المنافسة؛
- تطوير أداء العاملين: يساعد التفويض المفوضين على تعزيز المهارات الكامنة من خلال استخدامها والاستفادة منها لأقصى حد ممكن؛
- تعزيز الانتماء الوظيفي؛
- تعزيز الثقة بالنفس: إن تفويض السلطة للمرؤوسين، والوقوف على النتائج كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين الطرفين، كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم إلى أداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه؛

¹ غازي حسن عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، صفحات 54-55.

- استغلال المهارات والقدرات: يساعد التفويض على ضمان استخدام أفضل لمهارات المرؤوسين وقدراتهم ومعارفهم؛
- يساعد في تحقيق التقارب بين أعضاء المستويات الإدارية العليا والإدارات الأخرى؛
- يساهم عملية التفويض في سرعة اتخاذ القرارات وخصوصا في حال غياب المدير أو إذا كان هناك فروع المنظمة؛
- الوصول للإنتاجية الأمثل نتيجة لتنسيق العمل داخل المنظمة؛
- التطوير المستمر.¹

الفرع الرابع: دور المشاركة بالمعلومات في تحقيق فعالية اتخاذ القرار.

يمكن القول أن المشاركة العمالية ، هيا مشاركة العامل ذهنيا وجسديا في العمل ونشاطاته والمساهمة في أهدافه، وتحمل المسؤولية إزاء أنشطة و أهداف المؤسسة وهناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاسه على أدائه وفعاليتته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته ، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه وكذلك ثقة المؤسسة فيه، ومن فوائد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ما يلي:

- عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل، وأنظمة (مثال: أن: رأسين أحسن من رأس، وثلاثة أحسن من رأسين)؛
- أن الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها العمال أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فاعلية وواقعية؛
- قد تكون المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية وغير دقيقة، فلهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصحيحها، وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها؛
- أن مشاركة جماعة العمال في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال ومهم في كيانها(المؤسسة).¹

¹ ممدوح سودي منوخ الظفيري، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص17.

- وما سبق يتبين لنا أن التمكين هو دعوة صادقة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار وزيادة فعاليته.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات صلة بتمكين العاملين واتخاذ القرار

الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين العاملين

سنتطرق في هذا الفرع للدراسات السابقة التي عالجت موضوع تمكين العاملين نذكر منها:

أولاً: دراسة (سامي مراد، شرين سلام 2019) بعنوان: أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030- دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية في المدارس محل الدراسة، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واتخذ من الاستبانة أداة للدراسة وفق عينة عشوائية وهم العاملين بعدد 03 مدارس ابتدائية.

وكانت أهم نتائج الدراسة مايلي:

- نجاح تمكين العاملين يرتبط بالعديد من الإجراءات، منها إجراءات التوظيف والمكافآت والتدريب، كما يتوقف على نجاح العلاقة بين الموظف والإدارة؛
- مرونة اللوائح والأنظمة وتقليل عدد المستويات التنظيمية ، كلها عوامل تساعد على التطبيق الناجح للتمكين؛
- إن نجاح تمكين العاملين في المنظمات يتطلب الانتقال من نمط الإدارة التقليدي إلى بناء المنظمة المتعلمة التي تشجع على التعلم الذاتي.

وكانت أهم التوصيات مايلي:

- الحرص على مشاركة العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم داخل المنظمات الحكومية في السعودية، وتشجعهم على ذلك لضمان تنفيذها وإشعارهم بالمسؤولية تجاه تنفيذ هذه القرارات؛

¹ بن داوي العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقة، العدد 16، سبتمبر 2014، صفحات 173-174.

- مساعدة العاملين في تطوير ذاتهم والارتقاء بمستواهم العلمي والمهني من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة، وتوفير المنح التعليمية والبعثات للخارج للارتقاء بالعاملين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

ثانيا: دراسة (التاج محمد على حامد، حسام الدين عبد العزيز مصطفى محمداني، 2019) بعنوان: أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين -دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. تمثلت الفرضية الرئيسية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وأبعاد تمكين العاملين، تكونت عينة الدراسة من (200) فردا من العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء واستخدم المنهج الوصفي لتحليل بيانات الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة الأساسية في الاستبانة.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- اتفاق عينة الدراسة على أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية له أهمية كبيرة في ترسيخ مفهوم تمكين العاملين؛
- حيث أن الشركة تعمل على منح مزيد من الصلاحيات للعاملين؛
- العمل بروح فريق العمل.

وكانت أهم التوصيات ما يلي:

- ✓ وجوب العمل على تعزيز وتفعيل دور العاملين؛
- ✓ مشاركتهم في كافة فعاليات الشركة واستغلال قدراتهم بما يخدم مصلحة الشركة؛
- ✓ الاستفادة من خبراتهم المتراكمة في بناء استراتيجياتها المستقبلية وتحديد أهدافها الإستراتيجية.

ثالثا: دراسة (صيام، 2015) بعنوان: دور تمكين العاملين في فعالية الأداء الإداري، دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة، والتعرف على مستوى فعالية الأداء الإداري فيها، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وفق عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وهم فئة الموظفين أصحاب المواقع الإدارية في المؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- واقع التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة جاء بدرجة متوسطة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة ومستوى فاعلية الأداء الإداري فيها.

وخرج الباحث بعدة توصيات كان أهمها:

- ✓ تخصيص الإدارة ميزانية ملائمة لبرامج تدريب الموظفين،
- ✓ تقييم البرامج التدريبية التي يشارك فيها الموظفون بشكل منتظم.

رابعاً: دراسة (معمر عقيل عبيد2015) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة. دراسة في جامعة واسط:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي إدارة المعرفة وتمكين العاملين والعلاقة بينهما، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واتخذ من الاستبانة أداة للدراسة حيث تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (75) فرداً من مجتمع الدراسة وعدده (620) موظفاً في جامعة واسط. وكانت أهم نتائج الدراسة مايلي:

- إن إدارة المعرفة هي المصدر والمعين الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين المنظمات، خصوصاً المنظمات المعرفية؛
- وجود علاقة ترابطية إيجابية بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين في جامعة واسط. وكانت أهم التوصيات ما يلي:

- ✓ ضرورة إطلاق العنان للإبداعات والابتكارات التي يقدمها المبدعون منتسبي الجامعة.
- ✓ ضرورة ابتعاد الإدارة عن أسلوب الإدارة البيروقراطية وتبني أنماط إدارية تتسم بالمرونة واللامركزية لتهيئة الاستقلالية للمبدعين والباحثين لتنمية إبداعاتهم.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرار:

أولاً: دراسة (Ebrahim 2004) بعنوان التحول من المركزية إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات في وزارة الصحة البحرينية

وهدفت الدراسة إلى :

- إيجاد نموذج تعديلي أو التوصل إلى نتائج لتحسين عملية صنع قرار لا مركزية في وزارة الصحة البحرينية.
- البحث في ماهية فعالية برامج لصنع القرارات وكيف بالإمكان تطبيق مثل هكذا برنامج لصنع القرارات اللامركزية.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينه مكونة من (35) مفردة واستخدام أداة المقابلة و الإستبانة المفتوحة .

وكانت من أهم النتائج المتوصل إليها:

- للهيكل التنظيمي علاقة قوية وطرديّة بأسلوب وطريقة اتخاذ القرارات لا مركزيا.
- اتخاذ اللامركزية الإدارية كأسلوب إداري بعد عام (2002) قللت من مستويات الهيكل التنظيمي دون المساس بخدمات الوزارة .
- اتخاذ اللامركزية حسنت من الخدمات المقدمة للمواطنين نتيجة إعطاء المستويات الدنيا نوعا من تحويل الصلاحيات.

حيث أوصى الباحث بأن يتم زيادة التحويل ونقل الصلاحيات وأن يتم تشريع القوانين المنظمة لذلك.

ثانيا:دراسة (القاضي 1989) بعنوان المشاركة في اتخاذ القرارات

وجاءت هذه الدراسة للإجابة على بعض التساؤلات منها:

- هل يشارك العاملون في اتخاذ القرارات ؟ وهل ينقص ذلك من سلطات المديرين؟
- هل تزيد المشاركة في صنع القرارات من رضا العاملين وشعورهم بالتقدير والاحترام والولاء للمنظمة وزيادة الإجراءات الإدارية وعدم الكفاءة وزيادة التكاليف؟

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن سلطات المديرين لا تزيد ولا تنقص نتيجة إشباع حاجات العاملين بمشاركتهم في وساطة اتخاذ القرارات.

- إن نظام المشاركة يؤدي إلى الرضا عن العمل خاصة مع أولئك الذين يهتمون بتوزيع السلطات والذين تتاح لهم فرصة المشاركة ، وبالتالي إتاحة فرص المشاركة في سلطات اتخاذ القرارات يحقق مصالح العاملين ومصصلحة المؤسسة ككل.

ثالثا:دراسة (بشايينية 1985) بعنوان المشاركة في اتخاذ القرارات واتجاهات العمال

أجريت هذه الدراسة على عينة من 200 عامل في مصنع تكرير الزيت بعنابه ،وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف إلى التعرف على درجة المشاركة في اتخاذ القرارات في حقل الصناعة في مسائل التسيير في المؤسسات.

وحاولت الإجابة على عدة تساؤلات من بينها:

- هل القرار يتخذ من طرف كبار الإداريين من فوق؟ أم يتخذ من قبل مجموع العمال؟ أم أنه عملية يشترك فيها الجميع بحسب قواعد معينة؟

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- انه لا توجد مشاركة للعمال في التسيير وان المشاركة التي يقوم بها العمال درجات وبالتالي فان المشاركة ضعيفة وتكاد تكون منعدمة .

رابعا:دراسة (الردادي 1997) بعنوان دور القيادة الوسطى في اتخاذ القرارات وأثر ذلك في رفع كفاءة الأجهزة

هدفت إلى معرفة آثار مشاركة القيادات الوسطى في اتخاذ القرارات الأمنية على كفاءة الجهاز الأمني وتوصلت الدراسة إلى:

- أن تفويض السلطة للقيادات الوسطى بالقدر الكافي تنعكس على كفاءة أدائهم من حيث الإحساس بالمسؤولية والابتكار والسرعة في الانجاز.

- أن القيادة العليا في المنظمة الأمنية تسمح إلى حد ما للقيادات الوسطى بالمشاركة في اتخاذ القرار.

- أن إتاحة الفرصة للقيادات الوسطى بالمشاركة في اتخاذ القرار ينعكس ذلك إيجابا على القرارات التي تصدرها المؤسسة الأمنية.

خامسا:دراسة (شوقي محمد الصياغ 2017) نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير

وسيط بين صوت العاملين والولاء التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين صوت العاملين وولائهم تجاه المنظمة من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط على العلاقة بينهما.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- التعالي والتفاخر من جانب الأطباء وتفضيلهم للجوانب المالية والأعمال الخاصة على الأداء الطبي الحكومي بما يشير إلى انخفاض مستوى الرسوخ الوظيفي لدى الأطباء بصفتهم مشرفين مما يؤثر على سلوكيات أعضاء هيئة التمريض.
- توصلت إلى إن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التمريض في صنع القرارات كان متوسطا نسبيا بمعنى لا يعطي اهتماما ملحوظا لأراء أعضاء هيئة التمريض ولا يتم تمكينهم من المساهمة في صنع القرارات ذات الصلة بطبيعة عملهم.
- مستوى شعور أعضاء هيئة التمريض بالولاء تجاه المستشفيات محل الدراسة متوسطا نسبيا مما قد يترتب عليه انخفاض مستوى أدائهم التنظيمي .

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ✓ يجب على المسؤولين بالمستشفيات محل الدراسة تبني النمط الديمقراطي في الإدارة من خلال احترام آراء ومقترحات العاملين ذات الصلة بالعمل.
- ✓ تبني النمط الأبوي في الإدارة المرتكزة على إقامة شبكة علاقات جيدة مع العاملين في إطار من الاحترام المتبادل.
- ✓ تبني سياسة التفويض وتمكين العاملين إداريا ونفسيا وهيكليا.
- ✓ تهيئة مناخ تنظيمي داعم لمشاركة العاملين وتعزيز الالتزام التنظيمي.

الفرع الثالث: الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة (kumer- ravindranath،2012) بعنوان: تأثير التوجيه على تمكين الموظف في المؤسسات الإدارية: هدفت الدراسة إلى توضيح دور التوجيه نحو تمكين العاملين من خلال تدريب الموظفين لكيفية تمكينهم في المؤسسات، ليكونوا محولين وقادرين على اتخاذ القرارات بشكل أفضل من خلال أداء المهام والوظائف الموكلة إليهم بكفاءة عالية.

وكانت أهم النتائج ما يلي:

- أهمية التوجيه نحو تمكين العاملين في المؤسسة من خلال تطبيق استراتيجيات ومناهج وأساليب مناسبة لإنتاجية أفضل؛
- هناك علاقة قوية بين تمكين العاملين وزيادة ثقتهم بنفسهم وزيادة كفاءة مشاركتهم الإدارية في إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة.

وكانت أهم التوصيات ما يلي:

- ✓ تعزيز طرق توجيه العاملين نحو التمكين من خلال تطوير الاستراتيجيات والأساليب المتبعة نحو عملية التمكين؛
- ✓ تطوير نظام مكافأة العاملين كنتيجة مباشرة لأداء العمل على اعتبار عملية توجيه العاملين لتمكينهم من خلال قدراتهم وإمكاناتهم تجعل منهم أصول فعالة وقوية ومنافسة في المؤسسة نحو إنتاجية أفضل.

دراسة (carter,2009) بعنوان: مدراء تمكين العاملين:هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين لدى العاملين، وتم استخدام الجماعات المركزة كأداة للحصول على المعلومات، واستخدمت الاستبانة في (310) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين وتضمنت الدراسة أسئلة للتعرف على مدى إنتاجية العاملين إذا ماتم تمكينهم من الإدارة وعلى أهمية تحسين أداء العاملين وكيفية قياس أداء العاملين، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة، وأهمية المشاركة في صنع القرارات في المنظمة. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها:

- معظم المنظمات تؤكد على أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه؛
- معظم المنظمات تؤكد على أن المزيد من المسؤولية يولد لمزيد من الإنتاجية.

وكانت أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- ✓ زيادة تمكين العاملين ليكونوا أكثر إنتاجية في العمل؛
- ✓ تشجيع الابتكار و الإبداع و الدافعية وغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم لتعلم والانجاز.

دراسة (Emerson, 2008) بعنوان: التمكين الإداري كمدخل فعال لرضا الموظفين: هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد، وهدفت إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدراسة في منظمة أكسفام الدولية البريطانية.

وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها:

- أن يسمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية؛
- يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين. وكانت أهم التوصيات ما يلي:

✓ ضرورة السماح للموظفين بالتعبير عن آرائهم؛

✓ ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين.

المطلب الثاني: التعليق عن الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها.

الفرع الأول: التعليق عن الدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن الاهتمام الأكبر كان بموضوع تمكين العاملين وأثره على متغيرات أخرى مثل: رضا الموظفين، جودة الحياة الوظيفية، الأداء الإداري، إدارة المعرفة. كونه متغير هام لذي منظمات الأعمال. ويمكن تلخيص الدراسات السابقة كما يلي:

أولاً: من حيث أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة على النحو التالي:

1/ من حيث المنهج المستخدم: جميع الدراسات السابقة اتفقت على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لموضوع الدراسة، ما عدا دراسة (Emerson, 2008) كانت دراسة تطبيقية.

2/ من حيث أداة الدراسة: جميع الدراسات السابقة اعتمدت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات في دراستها.

3/ من حيث مجتمع وعينة الدراسة: جميع الدراسات السابقة يتكون مجتمع الدراسة فيها من العاملين والموظفين في المؤسسات محل الدراسة، ما عدا دراسة (ماجد محمد إبراهيم عبد العال) فقد كان مجتمع الدراسة فيها هم القيادات الإدارية.

4/ من حيث النتائج: اتفقت معظم الدراسات على النتائج التالية:

- وجود علاقة بين تمكين العاملين وبعض المتغيرات الأخرى مثل إدارة المعرفة و الأداء الإداري؛
- تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورضاء العملاء؛
- تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين؛
- تمكين العاملين يؤدي إلى تشجيع العاملين على التواصل وزيادة الثقة بين الموظفين.

الفرع الثاني: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

التعمق في موضوع أكثر؛

الإطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال في إعداد المنهجية المتبعة؛

ضبط وحصص المصطلحات الأساسية للبحث؛

ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل تمكين العاملين و المتغير التابع فعالية اتخاذ القرار؛

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري لموضوع الدراسة؛

اعتمدت الدراسات السابقة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، ومن هذا المنطق ستعتمد الدراسة الحالية

الاستبيان أداة للدراسة، حديد المنهج الملائم للدراسة من خلال معرفة طريقة تحليل البيانات.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجزء النظري لتمكين العاملين وعملية اتخاذ القرار وبعض الدراسات السابقة لهذا الموضوع حيث تضمن مبحثين:

- المبحث الأول تناولنا فيه ثلاث مطالب حيث :
 - ✓ المطلب الأول : اتضح لنا من خلاله مدى أهمية تمكين العاملين كونه يحتوي مختلف معاني الثقة، الإبداع، ومنح العاملين ما يكفي السلطة والقوة والموارد للمشاركة في اتخاذ القرارات ، وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية وغيرها.
 - ✓ المطلب الثاني: تضمن ماهية اتخاذ القرار.
 - ✓ أما فيما يخص المطلب الثالث فتطرقنا فيه إلى العلاقة النظرية بين تمكين العاملين وفعالية اتخاذ القرار وتوصلنا إلى أن هناك علاقة تمكنيه تربط بينهما.
- المبحث الثاني: تناولنا فيه دراسات سابقة حول الموضوع واتضح لنا انه من أجل التميز والتفوق لابد من تمكين العاملين لأنهم يمثلون القلب النابض للمنظمات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة

الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف)

وحدة تقرت

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية متعددة، التي شهدت في الآونة الأخيرة اهتماما بالغاً للعديد من الدول المتقدمة منها أو نامية وهذا لما تتميز به هذا النوع من المؤسسات من خصائص ومميزات، أدت بها للوصول إلى نتائج ملموسة حيث أثبتت قدرتها في معالجة الكثير من المشكلات الاقتصادية الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة.

ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات الاقتصادية هي عبارة عن مجموعة من الوسائل البشرية، المادية والمالية مخصصة لأداء عرض اقتصادي، وتختلف أنواعها بحسب طبيعة المعايير التي تستند إليها. فمن الناحية القانونية نجد المؤسسات الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت والتي نحن بصدد إجراء دراسة ميدانية حول موضوع بحثنا في هذا الفصل، بهدف الوصول إلى العلاقة التي تربط تمكين العاملين وفعالية اتخاذ القرار، ومدى تطبيق هذا النوع من الإستراتيجيات فيها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد ومجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أذاه الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة، حيث سيتناول إجراءات الدراسة وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض الطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على المنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومعرفة إلى أي مدى يتم تأثير تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت في الجانب النظري لإبراز التعاريف والمفاهيم المرتبطة بهذا الجانب أما فيما يخص الجانب التطبيقي أي الدراسة الميدانية فقد تم اعتماد المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرين للبحث والتعرف على واقعها بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا الفرع لمجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه لإجراء الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

أولا: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت.

1. التعريف بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت

المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) هي عبارة عن مجمع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونغاز) أكتوبر 1982، أكبر شركة وطنية لإنجاز مشاريع الكهرباء والغاز، حيث تقع المديرية العامة لمؤسسة كهريف بولاية المدية، قسمت التراب الوطني إلى خمس مقاطعات ترأسها مديريات جهوية بمختلف هياكلها (المديرية الجهوية

الوسط، الغرب، الشرق، والجنوب الشرقي) وذلك من أجل ضمان تواجدها على جميع أقطار التراب الوطني مما يمكنها من حسن متابعة الدراسات والإنجاز.

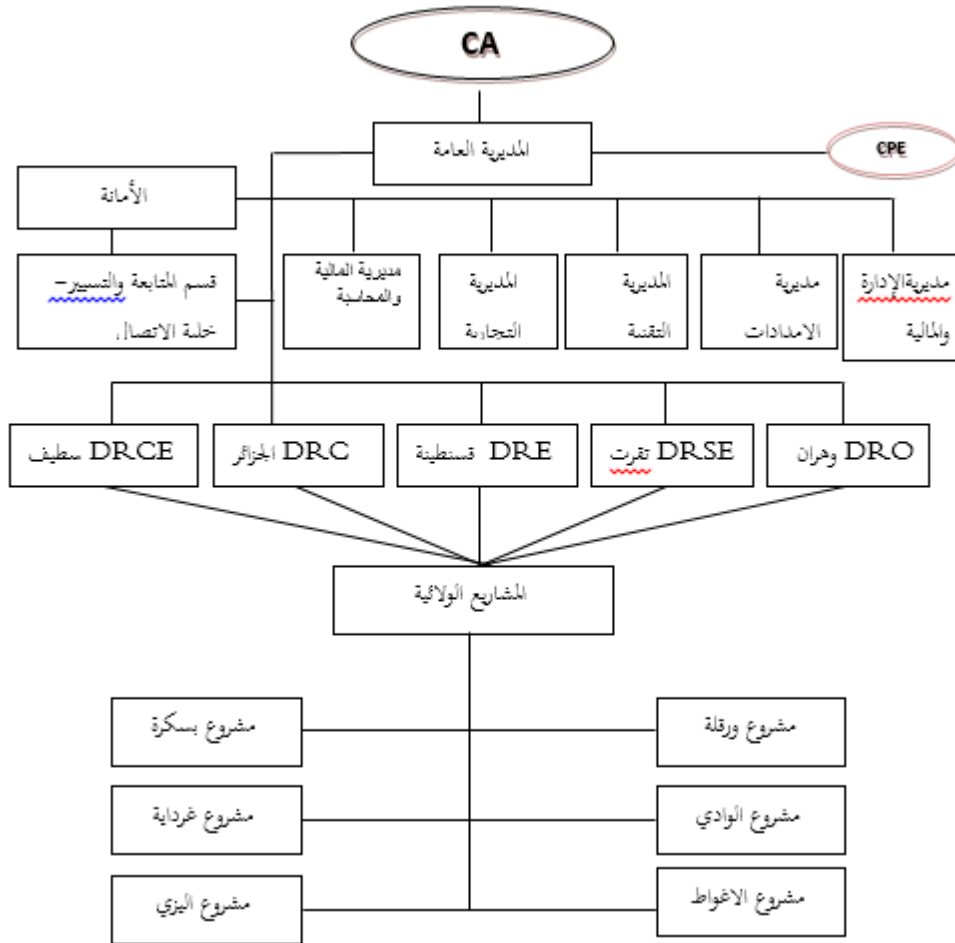
وفي سنة 1989 قد حدث تطور مهم بالنسبة لهذه الشركة وذلك بتغيير وضعيتها القانونية إلى شركة ذات أسهم برأسمالها يقدر بـ 1500 مليون دينار جزائري، وفي الفترة الممتدة ما بين 1996-2005، شهدت الشركة متنافسين كثيرين في إطار السوق المفتوحة حيث فكرت خلالها المؤسسة مواكبة التطور انطلاقاً من تحسين ظروف ونوعية العمل، حيث توجت المجهودات المبذولة في الحصول على شهادة معايير التسيير الجودة العالمية.

ISO 2000\9001 في يوم 23 نوفمبر 2002م يتم تجديدها كل ثلاث سنوات لتتحصل عليه مرة أخرى في يوم 08 ديسمبر 2005م وقد سلمت من طرف مكتب معتمد أجنبي فرنسي AFAQ حيث تسمح هذه الشهادة للمؤسسة بأولوية الحيازة على المشاريع سواء كانت داخل القطر الوطني أو خارجه. وحاليا المؤسسة حاصلة على شهادة الجودة العالمية في مجال التسيير والأمن خلال معيار (iso 9001 version 2008) والتي تدوم إلى غاية 2017.

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الذي يخصها ويناسبها سواء كانت عمومية أو خاصة، وهذا التنظيم يبدأ من أول طرح فكرة أو إنشاء مؤسسة.

من منطلق آخر أنه يجب على كل شركة مؤسسة وضع هيكلها التنظيمي الذي يعين وينظم ويحدد الوظائف، وذلك من أجل تسهيل عملية للحفاظ وترتيبها لتسيير العمل بدقة وإتقان وبأقل مجهود.



المصدر: بن هدية أمال، تقرير تربص لشركة أشغال الكهرباء والغاز، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الرياضيات وعلوم المادة، 2019.

3. شرح الهيكل التنظيمي:

3-1 المديريات المركزية: تتكون الشركة من خمس مديريات مركزية متواجدة متواجدة بالمديرية العامة مقرها عين

الذهب بولاية المدية وهي كالآتي:

3-2 مديرية مركزية تجارية: حيث تعتبر واسطة بين الزبون والشركة وتناقش وتسير كل العقود للمشاريع الوطنية.

3-3 مديرية مركزية للإمداد والتمويل: تسير المخازن والاستثمار، والمسؤولة في تقييم الممولون.

3-4 مديرية مركزية للمالية والمحاسبة: تسيير مالية الشركة تؤمن الحفاظ على المحاسبة طبقا لقوانين الدولة.

3-5 المديرية المركزية تقنية: مساعدة المديريات الجهوية في تحقيق أهدافها، وتسيير النظم التقنية.

3-6 المديرية الجهوية للوسط: مقرها الأساسي دار البيضاء بالجزائر وهدفها إنجاز كل المشاريع المسندة إليها في مجال عملها عبر ولايات الوسط.

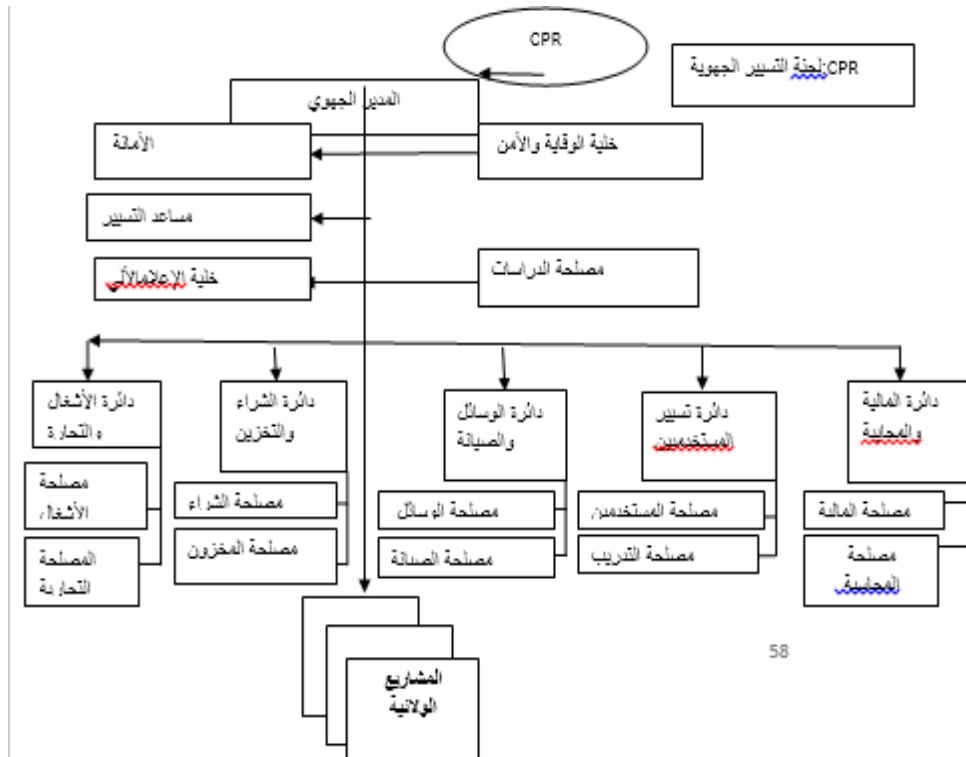
3-7 المديرية الجهوية للغرب: هدفها إنجاز كل المشاريع المسندة إليها في مجال عملها عبر ولايات الغرب من الناحية الشمالية، ولها بمعدل في كل الولايات ورشات عمل.

3-8 المديرية الجهوية للشرق: مقرها الأساسي ولاية قسنطينة.

3-9 المديرية الجهوية للشرق الوسط: مقرها الأساسي ولاية سطيف.

3-10 المديرية للجنوب الشرقي: المقر الرئيسي لها هو المنطقة الصناعية ص.ب 135 تقرت، وتعمل بصفة دائمة من أجل الاستجابة إلى متطلبات الزبائن في الإجابة المطلوبة.

الشكل رقم 2 - 2 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - وحدة تقرت - (مديرية الجنوب الشرقي كهريف).



المصدر: شعبان شريفة، أهمية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - كهريف - وحدة تقرت)، مذكرة تخرج لنيل شهادة التحكم المهني في الأمانة، مركز التكوين المهني والتمهين، 2017.

4. شرح الهيكل التنظيمي:

تتفرع المديرية العامة للكهريف إلى خمسة مديريات جهوية ونحن الآن بصدد دراسة المديرية الجهوية للجنوب الشرقي، وهو كباقي المديريات تحتوي على هيكل التنظيمي هرمي سلس يترأسها مدير جهوي تنتمي إليه مجموعة خلايا مساعدة وعدة دوائر مختلفة ومتعددة المهام تنطوي تحتها مصالح.

1-4 المدير الجهوي: وهو المسؤول الأول على المديرية ويسهر على ضمان السير الحسن في المؤسسة، بحيث يقوم بإصدار الأوامر واتخاذ القرارات اللازمة في حينها ويسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف الوحدة بصفة خاصة والشركة بصفة عامة ومن أبرز مهامها:

- إصدار الأوامر والإشراف على تسير الكهريف؛
- ممارسة السلطة السليمة على المستخدمين؛
- إبراز العقود والاتفاقيات.

4-12 خلايا المساعدة:

✓ **الأمانة:** وهو العنصر الفعال وضروري في الإدارة العامة، ويقوم بمساعدة المدير وسائر المسؤولين في أداء

أعمالهم الإدارية ومن مهامهم:

- تحرير الرسائل الخاصة بالمدير على الحاسوب؛
- استقبال زبائن المدير؛
- أرشفة كل صادر ووارد.

✓ **خلية الوقاية والأمن:** وهي تابعة مباشرة إلى المدير الجهوي حيث تسهر على تحقيق الأمن ووقاية

العمال من الأخطار المهنية ومن أبرز مهامها:

- إعداد التقارير اليومية على الحالة الأمنية داخل المؤسسة؛
- توعية العمال من الأخطار المهنية وكيفية تجنب حدوثها؛
- إعداد التقارير والتحريات عند حدوث أي حادث عمل ورفعها إلى الجهات المعنية؛
- توفير وسائل الحماية للعمال من نظارات وقفازات وحبال...إلخ.

✓ مساعدة التسيير: وهي خلية تسيير تعني جمع المعلومات عن حصيلة الإنتاج ومدى تقدمها ومقارنتها

بمؤشرات تنموية ومن ابرز مهامها:

- إعداد حصيلة نتائج كل ثلاثي وسداسي وسنوي من كل عام؛
- إعداد مجلة شهرية تضم جميع أحداث الحاصلة خلال شهر معين؛
- إعداد مشروع الميزانية للسنة القادمة؛
- حساب المردودية الجماعية للمشاريع الولائية للوحدة ككل؛
- حضور لاجتماعات وإعداد تقارير في نهايتها.

✓ خلية الإعلام الآلي: وتعني بتوفير التجهيزات للإعلام الآلي لمختلف المصالح وصيانتها كما تساهم في

إعداد البرمجيات وتنزيلها حسب الاحتياجات ومن مهامها:

- استقبال وتوزيع أجهزة الإعلام آلي على مختلف مصالح المؤسسة؛
- إعداد إحصائيات لعدد العمال وطبيعتهم وفهرسة معلوماتهم؛
- المساهمة في حل المشاكل المتعلقة بالبرمجيات.

✓ مصلحة الوسائل العامة: وهي وسائل تهتم بالتجهيزات المكتبية مما يسهل عمل المصالح الأخرى ومن

ابرز مهامها :

- متابعة فواتير الكهرباء والماء وصيانة شبكة كل منهما؛
- تحضير وتجهيز صالات العرض والاحتفالات داخل الشركة؛
- توفير مختلف المطبوعات اللازمة في أعمال المؤسسة.

✓ مصلحة الدراسات: وهي من أهم المصالح نظرا لأهميته في إعداد مخططات الإنجاز ومتابعتها ومن ابرز

مهامها:

- إعداد مخططات لانجاز الشبكات الكهرباء والغاز؛
- تقييم وتحديد المعدات اللازمة لكل مشروع؛
- متابعة تقدم سير المشروع.

4-3 الدوائر:

وتتفرع المديرية إلى خمس دوائر تسعى إلى تحقيق أهداف وبرامج المؤسسة ونذكرها في ما يلي:

- **دائرة الأشغال والتجارة dtc:** وتعتبر هذه الدائرة منطلق ومنتهى كل أشغال الشركة حيث تقوم عن طريق المصلحة التجارية بإبرام العقود والصفقات مع الزبائن ومتابعة وتقديم الأشغال بإعداد الفواتير، وتظم مصلحة أخرى وهي مصلحة الأشغال حيث يسند إليها مهمة إنجاز تلك المشاريع وفقا للعقود والصفقات المبرمة.
- **دائرة الشراء والتخزين das:** والمهمة الأساسية لهذه الدائرة هي توفير الوسائل اللازمة للانجاز عن طريق مصلحة الشراء ثم تخزين وإرسال هاته المعدات إلى مختلف المشاريع ومتابعتها عن طريق مصلحة التخزين.
- **دائرة تسيير المستخدمين dgp:** حيث تعنى هذه الدائرة بتوفير اليد العاملة اللازمة والمؤهلة وكذا تدريبها ومتابعة مسيرتها المهنية خلال فترة العمل كما تقوم بحساب ودفع رواتب العمال شهريا وتنقسم إلى مصلحتين مصلحة التخزين ومصلحة التدريب.
- **دائرة وسائل الصيانة dem:** تسهر هذه الدائرة على توفير الشاحنات والسيارات ومختلف العتاد وكذا صيانتها في حال وقوع تعطيل إحداها وتنقسم هاته الدائرة إلى مصلحة الوسائل ومصلحة الصيانة.
- **دائرة المالية والمحاسبة dfc:** وتعطي الصورة المالية للمؤسسة من خلال إعداد جداول المحاسبة وتحليل النتائج المالية التي تمكن من الوقوع على مدى ربحية الشركة كما تسهر على متابعة وتسيير الموارد المالية بعقلانية وتقوم على كل من المصلحتين (مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة) بهاته المهمة.
- **المشاريع الولائية:** حيث تقسم الوحدة إلى سبعة مناطق حسب الولايات يتأس كل منها رئيس مشروع تستند إليه مهمة إنجاز المشاريع المبرمجة في حدود ولائية وهذا من أجل تسهيل المهام ومتابعة المشاريع عن قرب، ويتوفر لدى كل مشروع مكتب به مجموعة من الموظفين كهزمة وصل بين المديرية الجوية والمشروع الولائي.

5. دراسة السجلات والوثائق المستعملة في مكتب أمانة المدير المؤسسة:

تعرف السجلات والوثائق المستعملة في مكتب الأمانة بأنها بيانات مكتوبة تتضمن أنواع كثيرة من الموضوعات لها أهمية خاصة بما يتوجب ويحتم الاحتفاظ بها للرجوع إليها عند اللزوم، وعادة ما تكون هذه السجلات عبارة عن صفحات مطبوعة عليها بعض المعلومات والبيانات الثابتة، وقد تكون بأسلوب يخص المؤسسة،

وتماًلاً خانات ومسافات السجلات بمعلومات أو بيانات معينة، وقد يوفى عدد من هذه الصفحات في مجلد واحد، وذلك لحفظها من التلف والضياع.

كما نجد الأعمال التي تقوم بها الكاتبة "السكرتارية" مرتبطة أساساً بالاتصال والإعلام وتتمثل في تجميع، تنظيم، ترتيب وتحويل المعلومات وذلك من أجل تسهيل العلاقات الداخلية والخارجية واستقبال البريد، وهو من بين ما تقوم به الكاتبة أي البريد الوارد، كما تقوم بإرسال البريد الصادر حيث تسجل كل ما تستقبله وكل ما ترسله في السجلات الخاصة بذلك.

6. تعريف البريد: يعد البريد احد وسائل الاتصال التي تعتمد عليه المنشآت في تبادل البيانات والمعلومات، ويرتبط بنجاح كل مؤسسة أو منشأة على البيانات والمعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات وبالتالي تحقيقها لأهدافها، التي عادة ما تنقل تلك البيانات والمعلومات عبر ما يعرف بوحدات الاتصالات الإدارية أو مكاتب البريد وفق إجراءات عمل معينة تستند على العديد من الأسس الفنية المتعارف عليها.

حيث انه يشمل جميع الأوراق والكتابات والرسائل البرقية والفواتير وأوامر الشراء..... إلخ

6-1 أنواع البريد:

1. البريد الوارد: وهو جميع المراسلات التي ترد إلى المؤسسة سواء كانت رسمية أو خاصة، وسواء كانت عن طريق البريد أو المراسلين أو المراجعين أو عن طريق آلة الفاكس، وللبريد عدة أشكال مكتوبة منها الخطابات، البرقيات، التقارير، الفواتير، مستندات ورقية أو طرود تحتوي على مغلفات، كما تختلف طبيعة وأشكال البريد الوارد وطرق وروده تسليمه من مؤسسة لأخرى.

✓ مراحل وخطوات التعامل مع البريد الوارد:

- الاستقبال والاستسلام؛
- الفرز المبدئي: حيث تفرز المراسلات الواردة إلى مراسلات رسمية وسرية ومراسلات شخصية؛
- فتح المظاريف (البريد): تفتح المراسلات الإدارية أما الشخصية الوارد إلى المدير فيتم المحافظة على حالتها دون الفتح؛
- مراجعة المحتويات: وذلك بالنظر إلى صحة توجيه الرسالة والتوقيع الرسمي للرسالة وسلامة محتوياتها؛

- ختم المراسلات: تختتم عن طريق رقم وتاريخ الجهة المحالة إليها من المنظمة؛
- توجيه المراسلات: وذلك بتحديد الإدارة المختصة بانجازها في المؤسسة؛
- متابعة البريد الوارد والرقابة عليه.

2. البريد الصادر: وهو كل المراسلات الرسمية التي تحرر من طرف مدراء المؤسسة ويتم إرسالها إلى الخارج،

سواء كانت مرسلة إلى الشركات أو مؤسسات أو دوائر حكومية، وسواء كانت داخل البلاد أو خارجها.

✓ مراحل وخطوات التعامل مع البريد الصادر:

- الإعداد للمراسلات الصادرة؛
 - الإعداد للمراسلات الصادرة: تعد المراسلات في الإدارة المختصة إعداد كاملا من حيث النسخ والتحرير؛
 - الإمضاء والتسجيل: تمضى المراسلات من طرف الجهة المختصة ثم تسجل في السجلات الخاصة بها من خلال تدوين كافة البيانات والمعلومات عنها من حيث رقم الصادر وتاريخ صدورهما والجهة المرسل إليها؛
 - الختم والإرسال: تختتم المراسلات عن طريق الختم الخاص بالمؤسسة وتسلم إلى الوحدات الخاصة بها سواء كانت وحدات تتولى إنجاز تلك المراسلات أو وحدات تتولى نقلها.
- ملاحظة: أن تحتفظ الكاتبة بنسخة من البريد الوارد والبريد الصادر لتسهيل عملية الرجوع إليها.

7. نشاطات الشركة والوظيفة الأساسية للشركة

لكل شركة أو مؤسسة لديها نشاطات ووظائف أساسية تتركز عليها في ميدانها المهني، وذلك للوصول إلى أهدافها المنشودة، ومن هذا المنطق سنتطرق إلى نشاطات المؤسسة والوظيفة الأساسية لها.

أولاً: نشاطات الشركة

- انجاز الكهربائية الهوائية المنخفضة التوتر؛
- انجازات الكهربائية الهوائية متوسطة التوتر؛
- انجازات الكهربائية الهوائية عالية التوتر؛
- انجازات الكهربائية تحت أرضية منخفضة التوتر؛
- انجازات شبكات الكهربائية تحت أرضية متوسطة التوتر؛
- انجازات شبكات الكهربائية تحت أرضية عالية التوتر؛
- الإنارة العمومية؛
- شبكات توزيع الغاز؛
- محولات الكهربائية ذات التوتر المتوسط والمنخفض؛
- محولات كهربائية ذات التوتر العالي.

ثانياً: الوظيفة الأساسية للشركة

المديرية الجهوية للجنوب الشرقي تحتوي كغيرها من المديريات كهريف على مصالح ودوائر خاصة بالدراسات،

الإمداد، الانجاز... الخ تسمح لها بالاستجابة إلى كل المطالب الخاصة بانجاز شبكات توزيع الطاقة

الكهربائية، ولها القدرة على الإنتاجية السنوية والتي تتعدى:

- انجاز 3000 كلم من خطوط كهرباء عالية، متوسطة ومنخفضة التوتر؛
- تركيب 1000 وحدة من المحولات الكهربائية صغيرة وكبيرة الحجم.

ثانيا: حجم عينة الدراسة:

الجدول رقم 2 - 1: الإحصائيات الخاصة بالاستبيانات الموزعة في المؤسسة

الرقم	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الملغاة	عدد الاستبيانات الصالحة
01	90	85	5	80

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

ثالثا: طريقة اختيار عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي.

رابعا: وصف لخصائص عينة الدراسة

تضمنت الدراسة الحالية خمسة متغيرات تصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهدف العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة والموضحة كالتالي:

1- متغير الجنس:

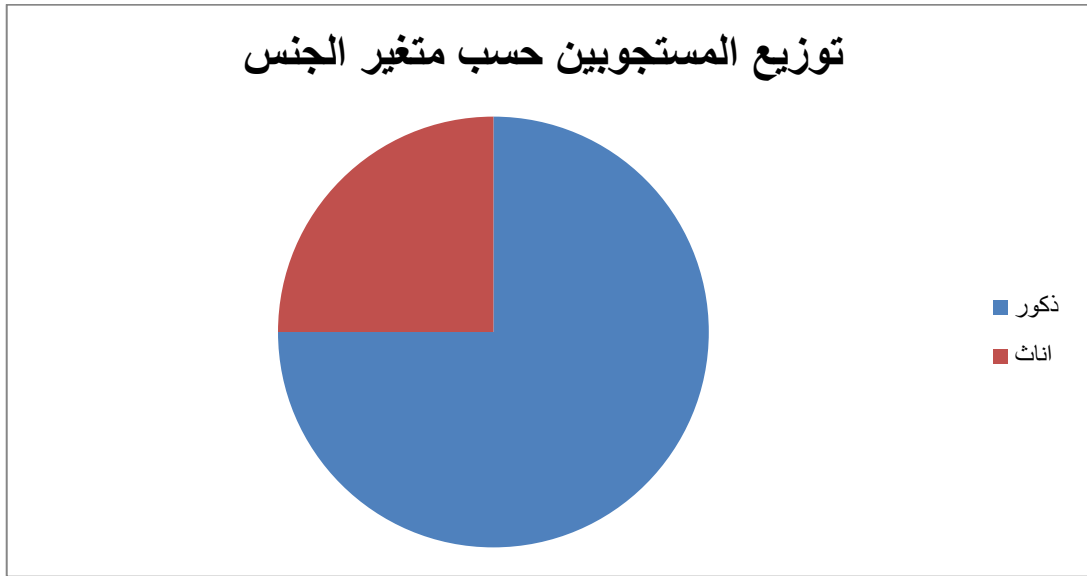
الجدول رقم 2- 2: توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	60	75
أنثي	20	25
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من معطيات الجدول رقم 02 يتضح لنا أن نسبة الذكور تقدر بـ 75 ، ونسبة الإناث تقدر بـ 25 وتحتل نسبة الذكور النسبة الأكبر، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة نظام العمل، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2 - 3 دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

2- متغير السن

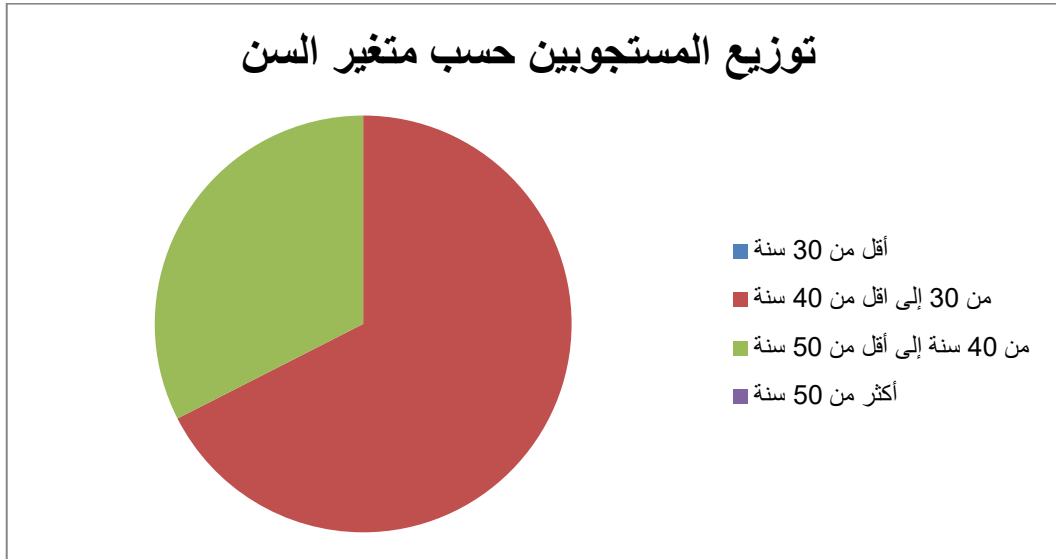
الجدول رقم 2 - 3 : توزيع المستجوبين حسب متغير السن:

النسبة	التكرار	فئات السن
0	0	أقل من 30 سنة
67.5	54	من 30 إلى أقل من 40 سنة
32.5	26	من 40 إلى أقل من 50 سنة
0	0	أكثر من 50 سنة
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أما عن توزيع عينة الدراسة حول متغير السن، فيشير الجدول رقم 03 إلى أن 0 نسبة من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة، ونسبة 67.5 من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، ونسبة 32.5 من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، وكذلك نسبة 0 بلغت أعمارهم أكثر من 50 سنة، ويعود توظيف الفئة الأكبر نسبة في الجدول إلى أن أغلب الأفراد العاملين في المؤسسة من الشباب والذي يرجع إلى طبيعة وساعات العمل الطويلة والشكل المولي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2-4: دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

3- حسب متغير المستوى التعليمي

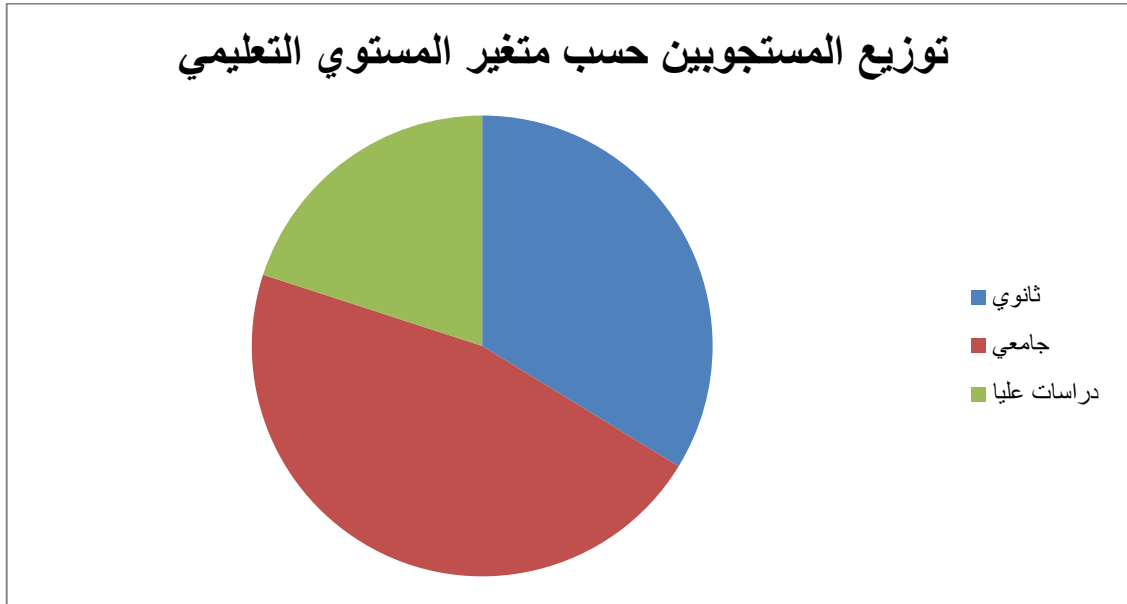
الجدول رقم 2 4 : توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
33.75	27	ثانوي
46.25	37	جامعي
20	16	دراسات عليا
0	0	أخري أذكرها رجاء
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

أما النسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي فيبين الجدول رقم 04 أن نسبة 46.25 يحملون شهادة جامعي والتي تمثل أعلى نسبة من المستويات الأخرى، وهو مؤشر يدل على الاهتمام بتوظيف الكفاءات العلمية المؤهلة، في حين بلغت نسبة الثانوي 33.75، من عينة الدراسة، يليها الدراسات العليا بنسبة 20، وهي الأقل نسبة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2 - 5: دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

4- متغير عدد سنوات الخبرة

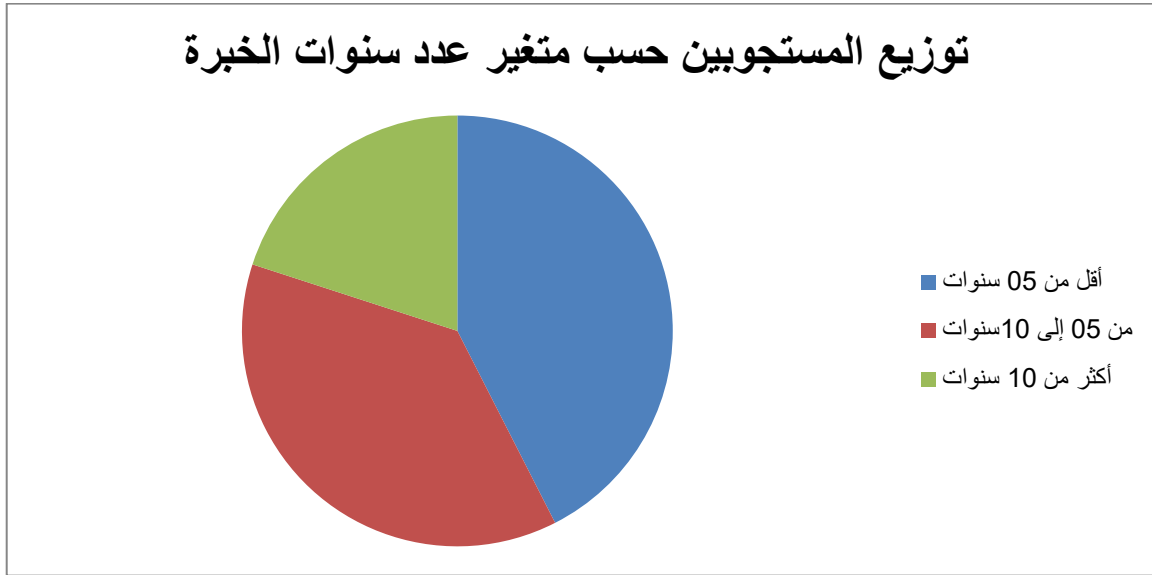
الجدول رقم 2 - 5: توزيع المستجوبين حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	34	42.5
من 05 إلى 10 سنوات	30	37.5
أكثر من 10 سنوات	16	20
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين لنا الجدول رقم 05 أن أكبر نسبة للخبر داخل المؤسسة المقدرة بنسبة 42.5 أقل من 05 سنوات وهذا يدل على أن المؤسسة توظف الكفاءات الشابة، يليها ما نسبته 37.5 لفئة من 05 إلى 10 سنوات، وفي الأخير الفئة التي تمثل أكثر من 10 سنوات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2- 6: دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

5- حسب متغير المستوى الوظيفي

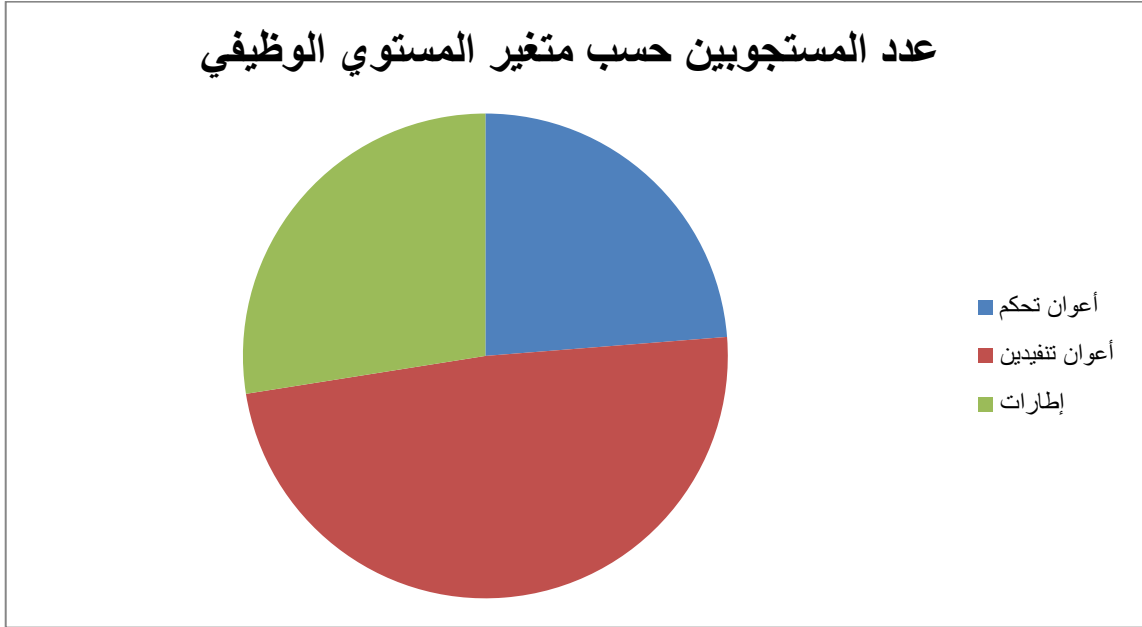
الجدول رقم 2 - 6: توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوي الوظيفي	التكرار	النسبة
عون تحكم	19	23.75
عون تنفيذي	39	48.75
إطار	22	27.5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بين لنا الجدول رقم 06 أ نسبة 48.75 تمثل أعوان تنفيذيين وهي النسبة الأكبر، تليها نسبة 27.5 إطارات ، وفي الأخير نسبة 23.75 تمثل أعوان تحكم والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2 - 7: دائرة نسبية توضح توزيع عدد المستجوبين حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

أولاً: المصادر الأولية:

الاستمارة: وهي من بين الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات، وقد تم إعداد الاستمارة بعد ما تم تحديد أبعاد الموضوع وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع الحالي، وكذا التعرف على مجتمع الدراسة، وقد تضمنت الاستمارة 26 عبارة بالإضافة إلى البيانات الشخصية فالاستمارة تحتوي على مجموعة من العبارات قسمت كما يلي:

✓ **القسم الأول:** خاص بالبيانات العامة الشخصية من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

✓ **القسم الثاني:** وهو القسم الخاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمه إلى جزئين:

الجزء الأول: أسئلة خاصة بتمكين العاملين حيث تم تحديد ثلاثة أبعاد تتمثل في المشاركة بالمعلومات، الإدارة الذاتية، فرق العمل، وقد شملت العبارات من 1 - 12.

الجزء الثاني: خاص بفعالية اتخاذ القرار، ويتضمن العبارات من 13 - 26.

ثانيا: المصادر الثانوية:

تتمثل في الكتب والمجلات والرسائل الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الفرع الثاني: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة)

يعرف صدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة تقيس ما ينبغي أن يقاس ثم التحقق من صدق الاستبيان بعدة طرق منها:

أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة): اعتمدنا على الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية في فحص أداة البحث مما يدل على أن كل فقرة من فقرات الاستبيان واضحة وقياس هذا النوع من الصدق من خلال:

- إعداد استبيان لجمع المعلومات؛
- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية ذو الخبرة والاختصاص (الآتية أسمائهم في الملحق رقم (01) حيث بلغ عددهم (03)، وذلك لإبداء آراءهم في مدى صلاحية وملائمة العبارات؛
- تعديل الاستبيان وفقاً لآراء المحكمين ليظهر في شكله النهائي (الملحق رقم 02)؛
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم التحقق من صدق المقياس بتطبيقه على عينة قدرها 30 عاملاً ممن تنطبق عليهم شروط العينة الأساسية، قمنا بحساب الصدق التمييزي بطريقة صدق المقارنة الطرفية وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 2 - 07: يوضح صدق أداة الدراسة

الفئة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الدنيا	10	091,6	0,51	5.84	18	0.05	دالة عند 0.05
العليا	10	101,90	5,54				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (07): يتضح أن قيمة (ت) تساوي (5.84) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي فإن أداة الدراسة تتمتع بصدق تمييزي.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة: تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) والتجزئة النصفية (معامل جوثمان) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 2 - 8: يوضح ثبات مقياس الدراسة

المعاملات	ألفا كرونباخ	معامل جوثمان التجزئة النصفية
المقياس	0.70	0.72

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

ويظهر من خلال الجدول رقم (08)، أن القيم (0.70، 0.72) دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ما يدل على ثبات المقياس. يتضح مما سبق أن أداة الدراسة تتمتع بقدر كبير من الصدق والثبات ما يدل على صلاحية المقياس للدراسة.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة ومقياس التحليل

أولاً: الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل

لغرض تحليل البيانات اعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي spss من أجل تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان والوصول إلى النتائج وهي كما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات للتعرف على الخصائص الشخصية؛
- مقياس الإحصاء الوصفي بغرض وصف عينة الدراسة وهذه الأساليب هي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وكذلك تحديد اتجاه عينة الدراسة؛
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل عن المتغير التابع؛
- تحليل التباين الأحادي (F) لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية على المتغير التابع؛
- اختبار T الفروق في مستوى فعالية اتخاذ القرار تعزي إلى خاصية الجنس والفئة العمرية.

ثانياً: مقياس التحليل

تم استخدام مقياس لكارث الخماسي لتحديد الاتجاه العام لأراء العاملين بالمؤسسة لكل محور من محاور الاستبيان، بحيث قيمة المتوسط المرجح كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 2 - 9: مقياس لكارث الخماسي

المستوى	طول الفقرة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	0.79	من 01 على 1.79	لا أوافق بشدة
	0.79	من 1.80 إلى 2.59	لا أوافق

متوسط	0.79	من 2.60 إلى 3.39	محايد
مرتفع	0.79	من 3.43 إلى 4.19	أوافق
	0.80	من 4.20 إلى 5.00	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على دراسات سابقة

ثالثا: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة: لقد تم اعتماد القرارات التالية لاختبار الفرضيات

- قبول: H_0 إذا كان مستوي الدلالة المحسوب أقل من مستوي الدلالة المعتمدة (0.05).
- رفض: H_0 إذا كان مستوي الدلالة المحسوب أكبر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05) وقبول الفرضية البديلة H_1 .

المبحث الثاني: دراسة ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المطلب القيام بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

الفرع الأول: تحليل الاتجاهات

سيتم التطرق إلى تحليل الاتجاهات الخاصة بكل فقرة من فقرات الاستبيان

أولا: الترتيب التنازلي لفقرات حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها (مستوياتها)

جدول رقم (2-10) يمثل الترتيب التنازلي لفقرات حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها (مستوياتها)

الترتيب	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه والمستوي
س1	تزودني الإدارة بجميع المعلومات التي أحتاجها	4.01	0.72	مرتفع/أوافق
س15	أفضل اتخاذ القرارات جماعيا	4.01	0.78	مرتفع/أوافق
س23	أحاول الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لصنع القرار	3.97	0.87	مرتفع/أوافق
س16	العمل بروح الفريق يساعدي في اتخاذ القرار	3.92	0.91	مرتفع/أوافق
س13	أستشير زملائي عند اتخاذ القرارات	3.89	0.52	مرتفع/أوافق
س21	ابحث عن قرارات بديلة عند مواجهة مشاكل في قرارات معينة	3.85	0.42	مرتفع/أوافق
س14	اتخذ قراراتي مراعي قدرات الآخرين وامتلاكهم للمعرفة	3.84	0.93	مرتفع/أوافق

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية كهريف وحدة تقرت

			اللازمة لتنفيذ تلك القرارات.	
7س	يمكنني رقابة نفسي	3.84	0.83	مرتفع/أوافق
19س	أعمل على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها	3.80	0.73	مرتفع/أوافق
18س	اتخذ القرار من خلال التخطيط المناسب للعمل	3.77	0.47	مرتفع/أوافق
11س	هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد	3.69	0.78	مرتفع/أوافق
17س	اتخذ قراراتي بناء على المعلومات التي تتماشى مع أهداف المؤسسة	3.68	1.20	مرتفع/أوافق
8س	تمنح لي حرية التصرف في النشاطات الخاصة بمهامي	3.65	0.81	مرتفع/أوافق
24س	اتخذ قرارات تصحيحية عند وجود أخطاء في عملي	3.63	1.07	مرتفع/أوافق
22س	أسعى للحصول على المعلومات الملائمة لصنع قرار معين باستمرار	3.61	1.04	مرتفع/أوافق
26س	اتخاذ القرار لا يتطلب مني وقتا طويلا.	3.59	1.14	مرتفع/أوافق
12س	تهدف المؤسسة من خلال فرق العمل إلى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات	3.54	1.00	مرتفع/أوافق
10س	تعمل المؤسسة على خلق مناخ تنظيمي ملائم وبيئة صحية من خلال فرق العمل.	3.48	1.01	مرتفع/أوافق
4س	لدي رؤية حول رسالة وأهداف المؤسسة	3.46	0.74	مرتفع/أوافق
3س	يساهم العاملون في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال المشاركة بالمعلومات	3.38	0.89	متوسط/ محايد
9س	تقوم المؤسسة باستخدام فرق العمل لانجاز مهامها وعملياتها	3.25	1.07	متوسط/ محايد
20س	اتخذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات المهنية الطارئة	3.24	1.17	متوسط/ محايد
2س	من السهولة لي الحصول على المعلومات في الوقت المناسب والمكان المناسب	3.20	0.86	متوسط/ محايد
6س	أقوم باتخاذ بعض القرارات في المؤسسة	3.01	1.13	متوسط/ محايد
25س	أواجه صعوبة في عملية إيصال القرارات المتخذة للآخرين	2.95	1.11	متوسط/ محايد
5س	لدى صلاحيات لإدارة نفسي بنفسي	2.93	1.05	متوسط/ محايد
	المقياس ككل	0.33	3.60	مرتفع/أوافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (10) فقد جاءت أغلبية فقرات المقياس بدرجة أوافق وباتجاه مرتفع، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص (تزودني الإدارة بجميع المعلومات التي أحتاجها) بقيمة انحراف معياري (0.72) و بمتوسط حسابي (4.01) وهو ما يقابل درجة أوافق وبمستوى مرتفع في مقياس ليكارت الخماسي الموضح أعلاه ، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (أفضل اتخاذ القرارات جماعيا) بقيمة انحراف معياري (0.78) و بمتوسط

حسابي (4.01) وهو ما يقابل درجة أوافق وبمستوى مرتفع، كما جاء في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (أحاول الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لصنع القرار) بقيمة انحراف معياري (0.87) و بمتوسط حسابي (3.97) وهو ما يقابل درجة أوافق و بمستوى مرتفع.

في حين جاء في المراتب الأخيرة كالمرتبة 24 الفقرة التي تنص على (أقوم باتخاذ بعض القرارات في المؤسسة) بقيمة انحراف معياري (1.13) و بمتوسط حسابي (3.01) و هو ما يقابل درجة محايد وبمستوى أو اتجاه متوسط، أما في المرتبة 25 فجاءت الفقرة التي تنص على (أواجه صعوبة في عملية إيصال القرارات المتخذة للآخرين) بقيمة انحراف معياري (1.11) و بمتوسط حسابي (2.95) وهو ما يقابل درجة محايد وبمستوى أو اتجاه متوسط، أما في المرتبة الـ 26 والأخيرة فقد جاءت الفقرة التي تنص على (لدى صلاحيات لإدارة نفسي بنفسي) بقيمة انحراف معياري (1.05) و بمتوسط حسابي (2.93) وهو ما يقابل درجة محايد وبمستوى أو اتجاه متوسط .

في حين جاء المستوى للعينة ككل باتجاه مرتفع بقيمة انحراف معياري (0.33) و بمتوسط حسابي (3.60) وهو ما يقابل درجة أوافق.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية

إختبار الفرضية الرئيسية : يوجد أثر لتمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة. حيث قسمت إلى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية H0: يوجد أثر لتمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

الفرضية البديلة H1: لا يوجد أثر لتمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

حيث تمّت معالجة البيانات باستخدام اختبار (F) لتحليل التباين الأحادي عند مستوى الدلالة 0.05، وكانت أهم نتائج تحليل التباين الأحادي بين المتغير المستقل تمكين العاملين والمتغير التابع فعالية اتخاذ القرار وبا لاستناد إلى نتائج البرنامج الإحصائي SPSS كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11): يوضح الارتباط بين متغير تمكين العاملين و متغير فعالية اتخاذ القرار

المتغير	قيمة (F)	درجة الحرية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المقياس ككل	326.76	79	0.89	0.00 دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.89) وهي قيمة قوية جدا ودالة عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على تناسب طردي بين متغير تمكين العاملين و متغير اتخاذ القرار، في حين جاءت قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت (326.76) وبدرجة حرية (79)، كما جاءت القيمة المعنوية تساوي (0.00) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على فعالية اتخاذ القرار لدى العاملين بالمؤسسة تتأثر بمدى تمكينهم فيها. ومنه نقبل الفرض الذي يقر بوجود أثر لتمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الجزئية

اختبار الفرضية الجزئية الأولى: " يوجد مستوي متوسط من تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة " حيث قسمت الفرضية إلى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية H_0 : يوجد مستوي متوسط من تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوي الدلالة أقل من 0.05.

الفرضية البديلة H_1 : لا يوجد مستوي متوسط من تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوي الدلالة أقل من 0.05.

لمعرفة مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب اختبار "T" بين المتوسط الحسابي الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة واستخراج دلالتها الإحصائية فكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-12): يمثل قيم المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة وقيمة "T" ودلالتها الإحصائية.

المتغير	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تمكين العاملين	3	3.45	9.36	0.00
الأداة ككل	3	3.60	16.36	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم 12 أن المتوسطات الحسابية لكل من محور تمكين العاملين والأداة ككل والتي بلغت على الترتيب (3.45) و(3.60) وهي قيم أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي، في حين بلغت قيم (T) لهما وعلى التوالي (9.36) و(16.36) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة 0.05، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح المتوسط الحسابي لعينة الدراسة، وعليه يمكن القول أن مستوى تمكين العاملين في المؤسسة مرتفع. إختبار الفرضية الجزئية الثانية: " يوجد مستوي متوسط في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة"

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية كهريف وحدة تفرقت

لمعرفة مستوى فعالية اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسة ، قمنا بحساب اختبار "T" بين المتوسط الحسابي الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة واستخراج دلالتها الإحصائية فكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم (2-13): يمثل قيم المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة وقيمة "T" ودلالاتها الإحصائية.

المتغير	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	قيمة (T)	مستوى الدلالة
فعالية اتخاذ القرار	3	3.70	20.23	0.00
الأداة ككل	3	3.60	16.36	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لكل من محور فعالية اتخاذ القرار والأداة ككل والتي بلغت على الترتيب (3.70) و(3.60) وهي قيم أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي، في حين بلغت قيم (T) لهما وعلى التوالي (20.23) و(16.36) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة 0.05، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح المتوسط الحسابي لعينة الدراسة، وعليه يمكن القول أن مستوى فعالية اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسة مرتفع.

اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)" حيث قسمت إلى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية H0: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)" عند مستوي الدلالة أقل من 0.05:

الفرضية البديلة H1: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)" عند مستوي الدلالة أقل من 0.05:

حيث تمّت معالجة البيانات باستخدام اختبار (F) لتحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-14): يوضح قيمة (F) لحساب الفروق في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تمكين العاملين في اتخاذ	60	3.60	0.36	0.14	78	0.88

القرار	إناث	20	3.61	0.19	غير دال
العمر	من 30 إلى 40 سنة	54	3.59	0.33	0.56
	من 40 إلى 50 سنة	26	3.63	0.31	غير دال
المستوى التعليمي	ثانوي	27	3.65	0.37	0.57 غير دال
	جامعي	37	3.56	0.30	
	دراسات عليا	16	3.62	0.31	
المستوى الوظيفي	عون تحكم	19	3.61	0.40	98.0 غير دال
	عون تنفيذ	39	3.59	0.28	
	إطار	22	3.60	0.35	
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	34	3.55	0.35	0.04 دال
	من 5 إلى 10 سنوات	30	3.72	0.29	
	أكثر من 10 سنوات	16	3.49	0.30	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم 14 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)، حيث بلغت القيمة المعنوية لمستوى الدلالة لكل من متغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) (0.88، 0.56، 0.57، 0.98) على الترتيب وهي قيم غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) في حين جاءت القيمة المعنوية لمتغير عدد سنوات الخبرة (0.04) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)، كما نستنتج أيضا بأنه توجد فروق دالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الفئة بين (5 إلى 10 سنوات).

إختبار الفرضية الجزئية الرابعة: "يوجد تأثير لأبعاد تمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة". حيث قسمت إلى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية H_0 : يوجد تأثير لأبعاد تمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

الفرضية البديلة H_1 : لا يوجد تأثير لأبعاد تمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

حيث تمّت معالجة البيانات باستخدام اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15): يوضح قيمة (F) لحساب الفروق في أبعاد تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار

المتغير	أبعاد محور تمكين العاملين	قيمة (F)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فعالية اتخاذ القرار	المشاركة بالمعلومات	25.82	79	0.00	دال
	الإدارة الذاتية	10.61			
	فرق العمل	15.67			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم 15 إلى أن كل قيم (ف) لجميع أبعاد محور تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الإدارة الذاتية، فرق العمل) هي (25.82، 10.61، 15.67) عند درجة حرية 79 وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن جميع القيمة المعنوية للدلالة في جميع الأبعاد جاءت بقيمة (0.00) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أنه يوجد تأثير لأبعاد محور تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

نحاول من خلال هذا المطلب تفسير النتائج المتوصل إليها باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية المتعلقة بنتائج الفرضيات.

الفرع الأول: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات :

أولاً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية : "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار"

من خلال الجدول رقم 11 يتضح لنا أن قيمة مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من المستوي المعنوي 0.05، مما يدل على أن النموذج معنوي، حيث بلغت قيمة (F) 79 وهذا يدل على قوة العلاقة بين تمكين العاملين وفعالية اتخاذ القرار أي أن تمكين العاملين يساهم بشكل كبير في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة.

ومن خلال ما سبق تقبل الفرضية الصفرية (محققة) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار.

ثانياً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى: "يوجد مستوي متوسط من تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة"

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام المتوسط الحسابي لمعرفة مستوي تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، فمن خلال الجدول رقم 12 اتضح لنا المتوسط الحسابي لتمكين العاملين بلغ 3.45 بمستوي دلالة 0.00 وهو أقل من مستوي الدلالة المعنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج معنوي، وعليه يمكن القول أن المؤسسة تهتم بتمكين العاملين بمستوي مرتفع.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة يوجد مستوي مرتفع من تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية: "يوجد مستوي متوسط في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة"

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام المتوسط الحسابي لمعرفة مستوي فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، فمن خلال الجدول رقم 13 اتضح لنا المتوسط الحسابي لفعالية اتخاذ القرار بلغ 3.70 بمستوي دلالة 0.00 وهو اقل من مستوي الدلالة المعنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج معنوي، وعليه يمكن القول أن المؤسسة لديها مستوي مرتفع لاتخاذ القرار.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة يوجد مستوي مرتفع من فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوي التعليمي، المستوي الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

أولا: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير الجنس"

من خلال الجدول رقم 14 نجد أن القيمة المعنوية لمستوي الدلالة بلغت 0.08 وهي أكبر من المستوي المعنوي 0.05 فهي قيمة غير دالة مما يدل على أن النموذج غير معنوي، حيث بلغت قيمة (F) 0.14 بدرجة حرية مقدارها 78.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير الجنس.

ثانيا: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار لمتغير العمر"

من خلال الجدول رقم 14 نجد أن القيمة المعنوية لمستوي الدلالة بلغت 0.56 وهي أكبر من المستوي المعنوي 0.05 فهي قيمة غير دالة معنويا، مما يدل على أن النموذج غير معنوي، حيث بلغت قيمة (F) 0.20 بدرجة حرية مقدارها 79، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم رؤية واحدة مهما اختلفت الأعمار أي أن السن لا يؤثر في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير العمر.

ثالثا: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير المستوي التعليمي"

من خلال الجدول رقم 14 نجد أن القيمة المعنوية لمستوي الدلالة بلغت 0.57 وهي أكبر من المستوي المعنوي 0.05 فهي قيمة غير دالة معنويا، مما يدل على أن النموذج غير معنوي، حيث بلغت قيمة (F) 0.55 بدرجة حرية مقدارها 79. وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم تصور واحد فيما يخص تأثير تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار مهما اختلف مؤهلهم العلمي.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير المستوي التعليمي.

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير المستوي الوظيفي"

من خلال الجدول رقم 13 نجد أن القيمة المعنوية لمستوي الدلالة بلغت 0.98 وهي أكبر من المستوي المعنوي 0.05 فهي قيمة غير دالة مما يدل على أن النموذج غير معنوي، حيث بلغت قيمة (F) 0.01 بدرجة حرية مقدارها 79. وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم تصور واحد فيما يخص تأثير تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار مهما اختلف مستواهم الوظيفي.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير المستوي الوظيفي.

خامسا: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة"

من خلال الجدول رقم 13 نجد أن القيمة المعنوية لمستوي الدلالة هي 0.04 وهي أقل من مستوي الدلالة المعنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) 3.30 بدرجة حرية قيمتها 79، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة يختلف تأثير تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار.

من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفرع الثالث: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

"يوجد تأثير لأبعاد تمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة"

من خلال الجدول رقم 14 نجد أن القيمة المعنوية لمستوي الدلالة هي 0.00 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة (F) لكل بعد على التوالي 2508، 10.61، 15.67، بدرجة حرية قيمتها 79 هذا يعني أن كل بعد من أبعاد محور تمكين العاملين له تأثير يساهم في فعالية اتخاذ القرار.

من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية يوجد تأثير لأبعاد تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت تمكنا إلى الوصول لمعرفة العلاقة بين تمكين العاملين وفعالية اتخاذ القرار، بعد القيام بتحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام مقياس الصدق والثبات الفا كرونباخ بهدف مدي ثباته وصدقه ومعاملات الارتباط (T) والتباين الأحادي (F) من أجل تحليل الفروقات حيث أن العلاقة كانت طردية بينهما.

أخيرا حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية " ما مدي تأثير تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار "

وكنتيجة لهذا الفصل خلصنا إلى النتيجة التالية:

يوجد مستوي مرتفع من فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؛

يوجد مستوي مرتفع من فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؛

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير الجنس؛

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير العمر؛

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير المستوي التعليمي؛

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير المستوي الوظيفي.

الخاتمة

يعتبر المورد البشري أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة وهو عنصر ديناميكي ويؤدي عند تمكينه إلى أحسن النتائج، وطاقة مبدعة وخلاقة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام به، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمنظمة، ويحقق لها استمراريتها.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع "أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار" بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت، وذلك من خلال التوصل إلى الإجابة على إشكالية المطروحة " ما مدى تأثير تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة .

ومنه توصلنا إلى نتائج إخبار الفرضيات والتوصيات التالية:

اختبار الفرضيات: قامت دراستنا على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة"

حاولنا إثبات هذه الفرضية الرئيسية ، حيث توصلنا إلى أن هناك تأثير لتمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار أي أن المؤسسة لديها اهتمام بتمكين العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.89 وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الجزئية الأولى: يوجد مستوي متوسط من تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة"

حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الثاني من الاستبيان وتوصلنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة لديها مستوي مرتفع من تمكين العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات المحور الثاني 3.45 وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الجزئية الثانية: "يوجد مستوي متوسط في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة"

حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الثالث من الاستبيان وتوصلنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة لديها مستوي مرتفع من فعالية اتخاذ القرار ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات المحور الثالث 3.70 وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الجزئية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المتغيرات

الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)"

حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الأول للاستبيان وقمنا بتقسيمها إلى خمسة فرضيات جزئية باستخدام اختبار T

الفرضية الجزئية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار لمتغير الجنس" والتي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين

الفرضية الصفرية (H0): "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير الجنس" عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

الفرضية البديلة (H1): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير الجنس" عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

نجد أن القيمة المعنوية لمستوي الدلالة بلغت 0.08 وهي أكبر من المستوي المعنوي 0.05 مما يدل على أن الفرضية غير محققة.

الفرضية الجزئية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير العمر"

والتي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين

الفرضية الصفرية (H0): "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير العمر" عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

الفرضية البديلة (H1): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير العمر" عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

نجد أن القيمة المعنوية لمستوي الدلالة بلغت 0.56 وهي أكبر من المستوي المعنوي 0.05 مما يدل على أن الفرضية غير محققة.

الفرضية الجزئية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير المستوي التعليمي" والتي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين

الفرضية الصفرية (H0): "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير المستوي التعليمي" عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

الفرضية البديلة (**H1**): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير المستوى التعليمي" عند مستوى الدلالة أقل من 0.05. نجد أن القيمة المعنوية لمستوي الدلالة بلغت 0.57 وهي أكبر من المستوى المعنوي 0.05 مما يدل على أن الفرضية غير محققة.

الفرضية الجزئية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير المستوى الوظيفي" والتي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين الفرضية الصفرية (**H0**): "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير المستوى الوظيفي" عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

الفرضية البديلة (**H1**): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ

القرار تعزي لمتغير المستوى الوظيفي" عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

نجد أن القيمة المعنوية لمستوي الدلالة بلغت 0.98 وهي أكبر من المستوى المعنوي 0.05 مما يدل على أن الفرضية غير محققة.

الفرضية الجزئية الخامسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة" والتي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين الفرضية الصفرية (**H0**): "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة" عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

الفرضية البديلة (**H1**): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي للمستوي الوظيفي" عند مستوى الدلالة أقل من 0.05. نجد أن القيمة المعنوية لمستوي الدلالة بلغت 0.04 وهي أقل من المستوى المعنوي 0.05 مما يدل على أن الفرضية محققة.

نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج:

- أن لتمكين العاملين أثر كبير في فعالية اتخاذ القرار؛
- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين وفعالية اتخاذ القرار؛

- وجود مستوي مرتفع لتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة مما يدل على اهتمام المؤسسة بتمكين العاملين؛
 - وجود مستوي مرتفع لفعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؛
 - وجود تأثير لأبعاد تمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار؛
- توصيات الدراسة:** في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم جملة من التوصيات التالية:
- إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمؤسسة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار مما يساعد في تقريب الإدارة من العاملين أكثر؛
 - تعزيز تمكين العاملين في المؤسسة وذلك لزيادة فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة؛
 - تعزيز اهتمام الإدارة باستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد فاعليتها ويسهل قبولها لهم؛
 - العمل على تفعيل إمكانيات العاملين والاستفادة من مخبراتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة؛
 - تشجيع العاملين والعمل على تدريبهم وتنمية قدراتهم الفكرية لاتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب.

أفاق الدراسة:

- وعلى هذا الأساس نأمل أن نكون ببحثنا قد فتحنا مجالاً بدراسات أخرى هامة، نود أن نشير إليها كمواضيع وهي:
- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع تمكين العاملين واتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية؛
 - إثراء العلاقة بين تمكين العاملين بإدارة الجودة الشاملة نظراً لأهمية الموضوع؛
 - دور تمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار.

قائمة المراجع

الكتب

1. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
2. سلامة عبد العظيم حسين، تحديا القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2005.
3. سيد صابر تعلقب، نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
4. على فهمي، نظم دعم اتخاذ القرار والأنظمة الذكية، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

المذكرات

6. إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
7. بونخلة فريدة، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
8. جابر محمد عايش، واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
9. غازي حسن عودة الجلايبية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدي العاملين في مؤسسة القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
10. فاتن محمود المفلوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
11. كريمة توفيق، تمكين العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.

12. ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة المنوفة.....
13. ممدوح سودي منوخ الظفيري، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.
14. نوال عبد الرحمان، محمد الحوزاني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
15. وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث،
16. يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، 2014.

الدوريات والمجلات

17. بن داوي العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، العدد السادس عشر، 2014.
18. التاج محمد على حامد، أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد الثالث، 2009.
19. عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، نورة بن محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دورية الإدارة العامة، العدد الثاني، 2012.
20. علاء عبد السلام مصطفى محمد العباسي، دور نظام المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة، مجلة TUG للاقتصاد والعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، العدد الرابع، 2016
21. عمار شرعان، منير بن دريدي، تمكين العاملين بمنظمات الأعمال الحديثة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، ألمانيا، العدد السابع، 2020.
22. محمد أحمد محمود السعيد، يحي شحانة حسن الزق، دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصور، مصر، العدد الأول، 2017.

الملاحق

موقع العمل	الاسم واللقب	الأستاذ
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمي لخضر - الوادي.	أ.د سامي بن خير	01
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسه.	أ.د بالحبيب طه	02
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة.	أ.د الحاج عرابة	03

الملحق رقم(02) الاستبيان



جامعة الشهيد حمي لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة..... تحية عطرة وبعد:

تقوم الباحثين كروش أسماء، ونيو منال بدراسة عملية للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال عبر إنجاز مذكرة موسومة ب: أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية) كهريف) وحدة تقرت.

وعليه نرجو من سيادتكم التأشير على كل العبارات الواردة في هذه الاستمارة بموضوعية ودقة للاعتماد عليها كمصدر للبيانات لإعداد هذا البحث العلمي، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون لإجاباتكم الدقيقة مساهمة فعالة وعونا كبيرا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الدكتور: شاهد عبد الحكيم

الباحثين: كروش أسماء - نيو منال

المحور الأول: البيانات العامة: الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:

- 1/ الجنس: ذكر أنثى
- 2/ العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3/ المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا أخرى أذكرها رجاءا.....
- 4/ عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 5/ المستوي الوظيفي: عون تحكم عون تنفيذ إطار

المحور الثاني: تمكين العاملين: الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:

الرقم	عبارات الاستبيان				
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المشاركة بالمعلومات					
1					تزودني الإدارة بجميع المعلومات التي أحتاجها.
2					من السهولة لي الحصول على المعلومات في الوقت المناسب والمكان المناسب.
3					يساهم العاملون في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال المشاركة بالمعلومات.
4					لدي رؤية حول رسالة وأهداف المؤسسة .
الإدارة الذاتية					
5					لدي صلاحيات لإدارة نفسي بنفسي.
6					أقوم باتخاذ بعض القرارات في المؤسسة.
7					يمكنني رقابة نفسي.
8					تمنح لي حرية التصرف في النشاطات الخاصة بمهامي.
فرق العمل					
9					تقوم المؤسسة باستخدام فرق العمل لإنجاز مهماتها وعملياتها.
10					تعمل المؤسسة على خلق مناخ تنظيمي ملائم وبيئة صحية من خلال فرق العمل.
11					هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد.
12					تهدف المؤسسة من خلال فرق العمل إلى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات.

المحور الثالث: فعالية اتخاذ القرار: الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

13					أستشير زملائي عند اتخاذ القرارات.
14					اتخذ قراراتي مراعيًا قدرات الآخرين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ تلك القرارات.
15					أفضل اتخاذ القرارات جماعيا.
16					العمل بروح الفريق يساعدني في اتخاذ القرار.
17					اتخذ قراراتي بناء على المعلومات التي تتماشى مع أهداف المؤسسة.
18					اتخذ القرار من خلال التخطيط المناسب للعمل.
19					أعمل على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها.
20					اتخذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات المهنية الطارئة.
21					ابحث عن قرارات بديلة عند مواجهة مشاكل في قرارات معينة.
22					أسعى للحصول على المعلومات الملائمة لصنع قرار معين باستمرار.
23					أحاول الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لصنع القرار.
24					اتخذ قرارات تصحيحية عند وجود أخطاء في عملي.
25					أواجه صعوبة في عملية إيصال القرارات المتخذة للآخرين.
26					اتخاذ القرار لا يتطلب مني وقتا طويلا.

الملحق رقم (03) مخرجات برنامج spss

DESCRIPTIVES VARIABLES=1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س
14س 15س 16س 17س 18س 19س 20س 21س 22س 23س 24س 25س 26س
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
/SORT=MEAN (D) .

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تزوذي الإدارة بجميع المعلومات التي أحتاجها.	80	1	5	4,01	,720
أفضل اتخاذ القرارات جماعيا.	80	1	5	4,01	,787
أحاول الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لصنع القرار.	80	1	5	3,97	,871
العمل بروح الفريق يساعدي في اتخاذ القرار.	80	1	5	3,92	,911
أستشير زملائي عند اتخاذ القرارات.	80	3	5	3,89	,528
ابحث عن قرارات بديلة عند مواجهة مشاكل في قرارات معينة.	80	3	5	3,85	,424
اتخذ قراراتي مراعيًا قدرات الآخرين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ تلك القرارات.	80	1	5	3,84	,934
يمكنني رقابة نفسي.	80	1	5	3,84	,834
أعمل على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها.	80	2	5	3,80	,736
اتخذ القرار من خلال التخطيط المناسب للعمل.	80	2	5	3,77	,477
هناك تواصل فعال وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد.	80	1	5	3,69	,789
اتخذ قراراتي بناء على المعلومات التي تتماشى مع أهداف المؤسسة.	80	1	5	3,68	1,209
تمنح لي حرية التصرف في النشاطات الخاصة بمهامي.	80	1	5	3,65	,813
اتخذ قرارات تصحيحية عند وجود أخطاء في عملي.	80	1	5	3,63	1,072
أسعى للحصول على المعلومات الملائمة لصنع قرار معين باستمرار.	80	2	5	3,61	1,049
اتخاذ القرار لا يتطلب مني وقتًا طويلا.	80	1	5	3,59	1,144
تهدف المؤسسة من خلال فرق العمل إلى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات.	80	1	5	3,54	1,006

نتائج الدراسة الاستطلاعية لمقياس الدراسة

حساب الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,701	26

معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,644
		N of Items	13 ^a
	Part 2	Value	,368
		N of Items	13 ^b
Total N of Items		26	
Correlation Between Forms			,575
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,730
	Unequal Length		,730
Guttman Split-Half Coefficient			,722

Regression

[DataSet1] C:\Users\touna\Desktop\الفروق جديد\اسماء\كروش.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المقياس ككل ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: محور اتخاذ القرار

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,898 ^a	,807	,805	,13704

a. Predictors: (Constant), المقياس ككل

b. Dependent Variable: محور اتخاذ القرار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,137	1	6,137	326,769	,000 ^b
	Residual	1,465	78	,019		
	Total	7,602	79			

a. Dependent Variable: محور اتخاذ القرار

b. Predictors: (Constant), المقياس ككل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,667	,169		3,960	,000
	المقياس ككل	,842	,047	,898	18,077	,000

a. Dependent Variable: محور اتخاذ القرار

حساب الفروق بالنسبة لمتغير الجنس:

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المقياس ككل	60	3,6029	,36644	,04731
ذكر	20	3,6152	,19763	,04419
أنثى				

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
المقياس ككل	Equal variances assumed	3,833	,054	-,143	78
	Equal variances not assumed			-,190	61,494

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
المقياس ككل	Equal variances assumed	,887	-,01232	,08606
	Equal variances not assumed	,850	-,01232	,06474

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
المقياس ككل	Equal variances assumed	-,18364	,15900
	Equal variances not assumed	-,14175	,11711

حساب الفروق في متغير العمر:

Descriptives

المقياس ككل

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
من 30 إلى 40 سنة	54	3,5942	,33963	,04622	3,5015	3,6869
من 40 إلى 50 سنة	26	3,6304	,31813	,06239	3,5019	3,7589
Total	80	3,6060	,33122	,03703	3,5323	3,6797

Descriptives

المقياس ككل

	Minimum	Maximum
من 30 إلى 40 سنة	2,61	4,35
من 40 إلى 50 سنة	3,04	4,35
Total	2,61	4,35

Test of Homogeneity of Variances

المقياس ككل

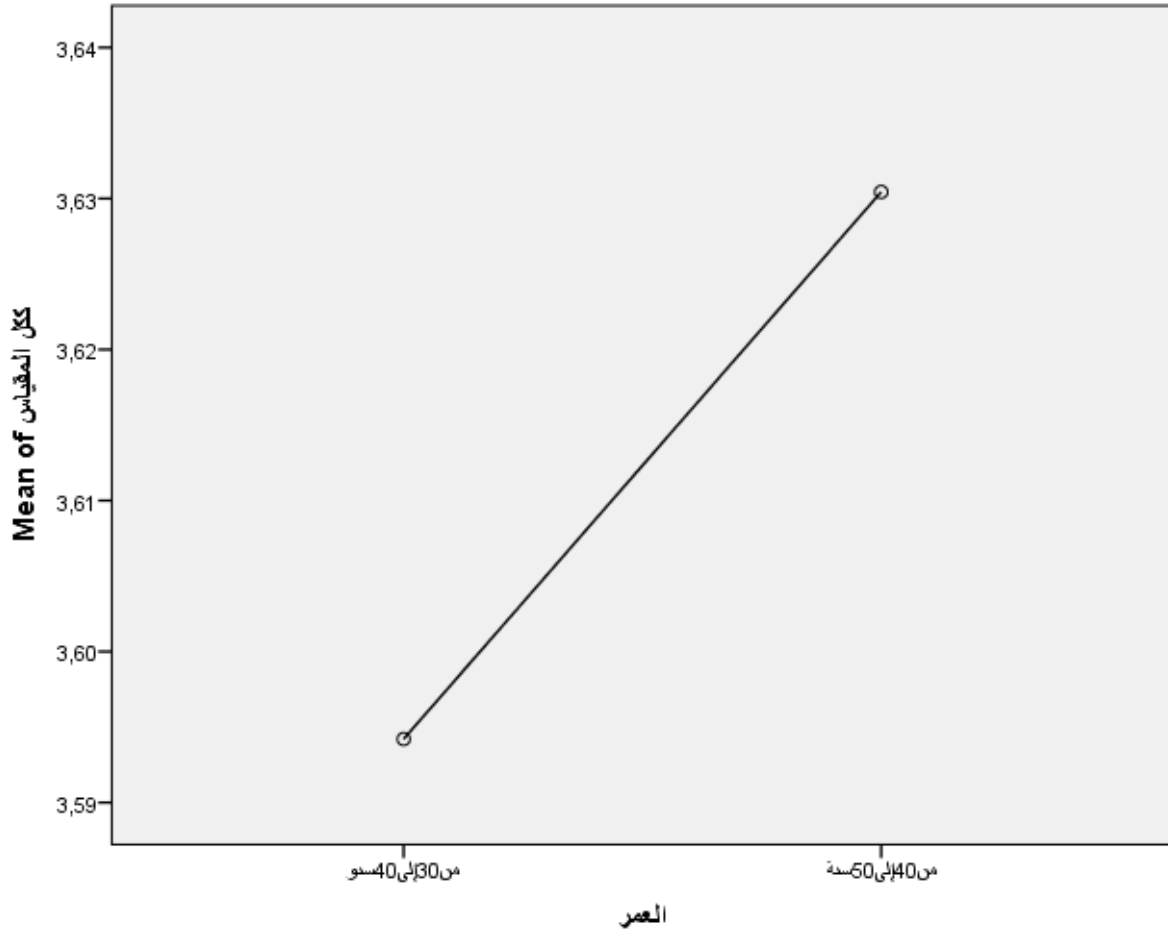
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,197	1	78	,659

ANOVA

المقياس ككل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,023	1	,023	,208	,650
Within Groups	8,644	78	,111		
Total	8,667	79			

Means Plots



حساب الفروق لمتغير المستوى التعليمي:

Descriptives

المقياس ككل

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
ثانوي	27	3,6522	,37226	,07164	3,5049	3,7994
جامعي	37	3,5652	,30948	,05088	3,4620	3,6684
دراسات عليا	16	3,6223	,31542	,07885	3,4542	3,7904
Total	80	3,6060	,33122	,03703	3,5323	3,6797

Descriptives

المقياس ككل

	Minimum	Maximum
ثانوي	2,61	4,35
جامعي	3,04	4,35
دراسات عليا	2,61	3,96
Total	2,61	4,35

Test of Homogeneity of Variances

المقياس ككل

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,400	2	77	,672

ANOVA

المقياس ككل

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,123	2	,062	,556	,576
Within Groups	8,543	77	,111		
Total	8,667	79			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المقياس ككل

Tukey HSD

(I) المستوى التعليمي	(J) المستوى التعليمي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
ثانوي	جامعي	,08696	,08431	,559	-,1145
	دراسات عليا	,02989	,10509	,956	-,2213
جامعي	ثانوي	-,08696	,08431	,559	-,2884
	دراسات عليا	-,05707	,09967	,835	-,2953
دراسات عليا	ثانوي	-,02989	,10509	,956	-,2810
	جامعي	,05707	,09967	,835	-,1811

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المقياس ككل

Tukey HSD

(I) المستوى التعليمي	(J) المستوى التعليمي	95% Confidence Interval
		Upper Bound
ثانوي	جامعي	,2884
	دراسات عليا	,2810
جامعي	ثانوي	,1145
	دراسات عليا	,1811
دراسات عليا	ثانوي	,2213
	جامعي	,2953

Homogeneous Subsets

المقياس ككل

Tukey HSD^{a,b}

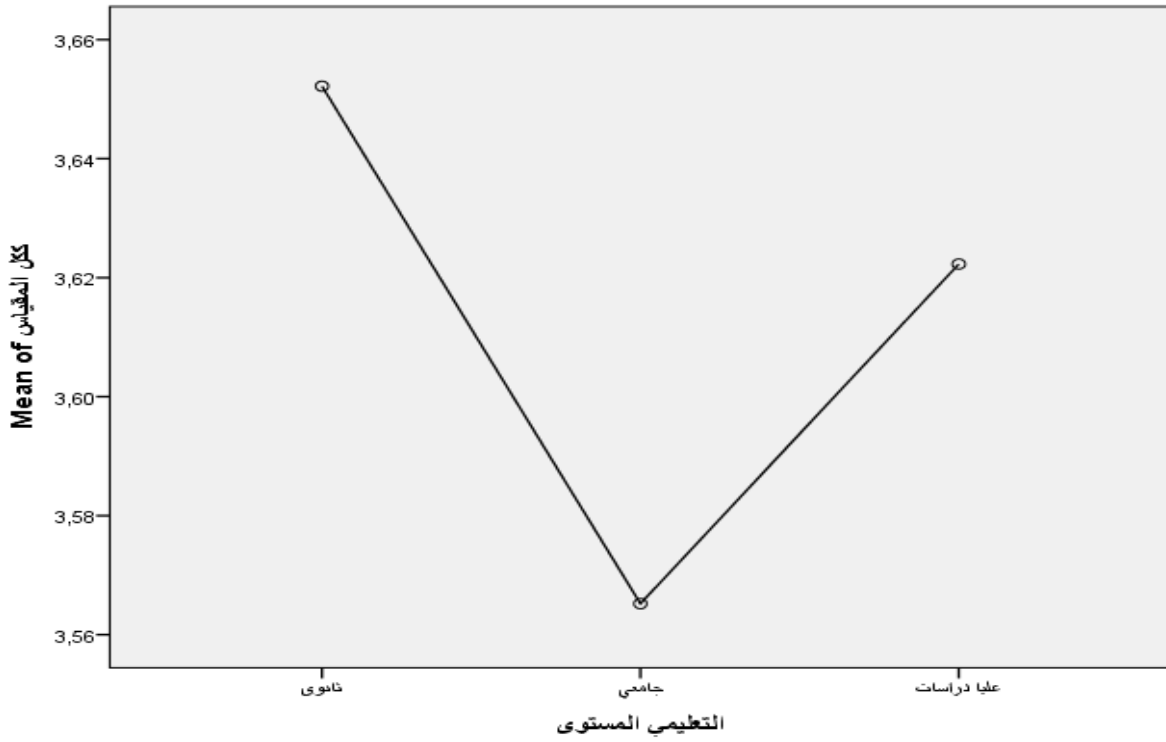
المستوى التعليمي	N	Subset for alpha = 0.05
		1
جامعي	37	3,5652
دراسات عليا	16	3,6223
ثانوي	27	3,6522
Sig.		,643

Means for groups in homogeneous subsets
are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size =
23,703.

b. The group sizes are unequal. The harmonic
mean of the group sizes is used. Type I error
levels are not guaranteed.

Means Plots



حساب الفروق بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي:

Oneway

Descriptives

المقياس ككل

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
عون تحكم	19	3,6156	,40767	,09353	3,4191	3,8121
عون تنفيذ	39	3,5998	,28374	,04543	3,5078	3,6918
إطار	22	3,6087	,35271	,07520	3,4523	3,7651
Total	80	3,6060	,33122	,03703	3,5323	3,6797

Descriptives

المقياس ككل

	Minimum	Maximum
عون تحكم	2,61	4,35
عون تنفيذ	2,61	4,35
إطار	2,96	4,35
Total	2,61	4,35

Test of Homogeneity of Variances

المقياس ككل

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,149	2	77	,322

ANOVA

المقياس ككل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,003	2	,002	,015	,985
Within Groups	8,663	77	,113		
Total	8,667	79			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المقياس ككل

Tukey HSD

(I) المستوى الوظيفي	(J) المستوى الوظيفي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
عون تحكم	عون تنفيذ	,01578	,09384	,985	-,2085
	إطار	,00686	,10505	,998	-,2442
عون تنفيذ	عون تحكم	-,01578	,09384	,985	-,2401
	إطار	-,00892	,08944	,995	-,2227
إطار	عون تحكم	-,00686	,10505	,998	-,2579
	عون تنفيذ	,00892	,08944	,995	-,2048

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المقياس ككل

Tukey HSD

(I) المستوى الوظيفي	(J) المستوى الوظيفي	95% Confidence Interval
		Upper Bound
عون تحكم	عون تنفيذ	,2401
	إطار	,2579
عون تنفيذ	عون تحكم	,2085
	إطار	,2048
إطار	عون تحكم	,2442
	عون تنفيذ	,2227

Homogeneous Subsets

Tukey HSD^{a,b}

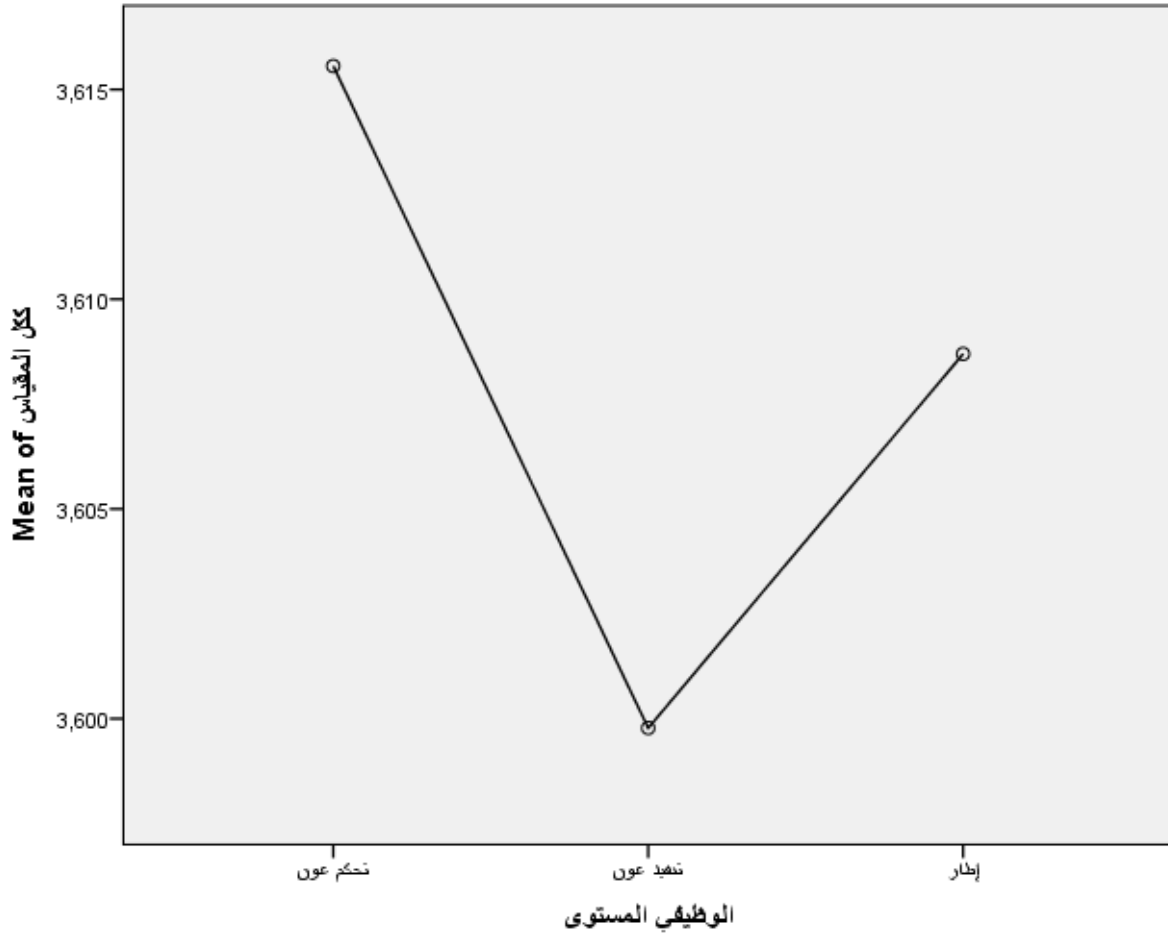
المستوى الوظيفي	N	Subset for alpha = 0.05
		1
عون تنفيذ	39	3,5998
إطار	22	3,6087
عون تحكم	19	3,6156
Sig.		,985

Means for groups in homogeneous subsets
are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size =
24,247.

b. The group sizes are unequal. The harmonic
mean of the group sizes is used. Type I error
levels are not guaranteed.

Means Plots



حساب الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

Oneway

Descriptives

المقياس ككل

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	34	3,5563	,35302	,06054	3,4331	3,6794
من 5 إلى 10 سنوات	30	3,7217	,29056	,05305	3,6132	3,8302
أكثر من 10 سنوات	16	3,4946	,30780	,07695	3,3306	3,6586
Total	80	3,6060	,33122	,03703	3,5323	3,6797

Descriptives

المقياس ككل

	Minimum	Maximum
أقل من 5 سنوات	2,61	4,30
من 5 إلى 10 سنوات	3,48	4,35
أكثر من 10 سنوات	3,04	4,00
Total	2,61	4,35

Test of Homogeneity of Variances

المقياس ككل

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,037	2	77	,964

ANOVA

المقياس ككل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,685	2	,342	3,302	,042
Within Groups	7,982	77	,104		
Total	8,667	79			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المقياس ككل

Tukey HSD

(I) سنوات الخبرة	(J) سنوات الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-,16547	,08065	,107	-,3582
	أكثر من 10 سنوات	,06170	,09761	,803	-,1716
من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	,16547	,08065	,107	-,0273
	أكثر من 10 سنوات	,22717	,09967	,065	-,0110
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-,06170	,09761	,803	-,2950
	من 5 إلى 10 سنوات	-,22717	,09967	,065	-,4654

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المقياس ككل

Tukey HSD

(I) سنوات الخبرة	(J) سنوات الخبرة	95% Confidence Interval
		Upper Bound
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	,0273
	أكثر من 10 سنوات	,2950
من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	,3582
	أكثر من 10 سنوات	,4654
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	,1716
	من 5 إلى 10 سنوات	,0110

Homogeneous Subsets

المقياس ككل

Tukey HSD^{a,b}

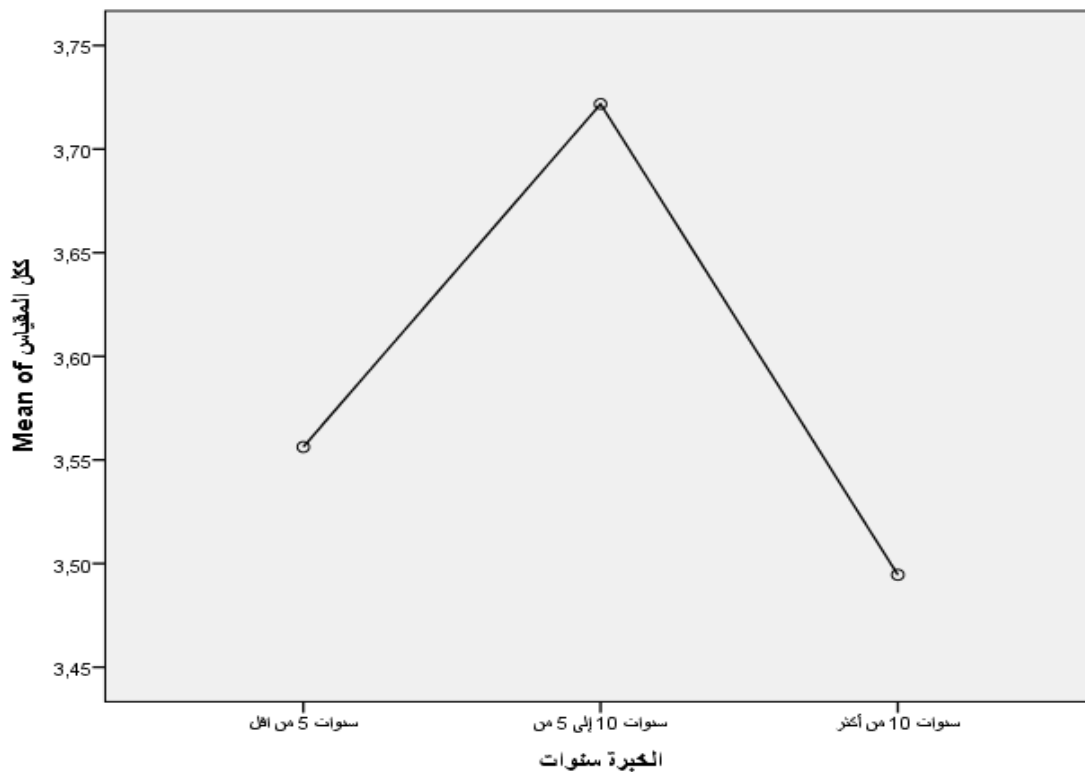
سنوات الخبرة	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
أكثر من 10 سنوات	16	3,4946	
أقل من 5 سنوات	34	3,5563	3,5563
من 5 إلى 10 سنوات	30		3,7217
Sig.		,785	,184

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 23,953.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Means Plots



Oneway

Descriptives

المقياس ككل

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
عون تحكم	19	3,6156	,40767	,09353	3,4191	3,8121
عون تنفيذ	39	3,5998	,28374	,04543	3,5078	3,6918
إطار	22	3,6087	,35271	,07520	3,4523	3,7651
Total	80	3,6060	,33122	,03703	3,5323	3,6797

Descriptives

المقياس ككل

	Minimum	Maximum
عون تحكم	2,61	4,35
عون تنفيذ	2,61	4,35
إطار	2,96	4,35
Total	2,61	4,35

Test of Homogeneity of Variances

المقياس ككل

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,149	2	77	,322

ANOVA

المقياس ككل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,003	2	,002	,015	,985
Within Groups	8,663	77	,113		
Total	8,667	79			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المقياس ككل

Tukey HSD

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
(I) المستوى الوظيفي	(J) المستوى الوظيفي				Lower Bound
عون تحكم	عون تنفيذ	,01578	,09384	,985	-,2085
	إطار	,00686	,10505	,998	-,2442
عون تنفيذ	عون تحكم	-,01578	,09384	,985	-,2401
	إطار	-,00892	,08944	,995	-,2227
إطار	عون تحكم	-,00686	,10505	,998	-,2579
	عون تنفيذ	,00892	,08944	,995	-,2048

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المقياس ككل

Tukey HSD

		95% Confidence Interval
(I) المستوى الوظيفي	(J) المستوى الوظيفي	Upper Bound
عون تحكم	عون تنفيذ	,2401
	إطار	,2579
عون تنفيذ	عون تحكم	,2085
	إطار	,2048
إطار	عون تحكم	,2442
	عون تنفيذ	,2227

Homogeneous Subsets

المقياس ككل

Tukey HSD^{a,b}

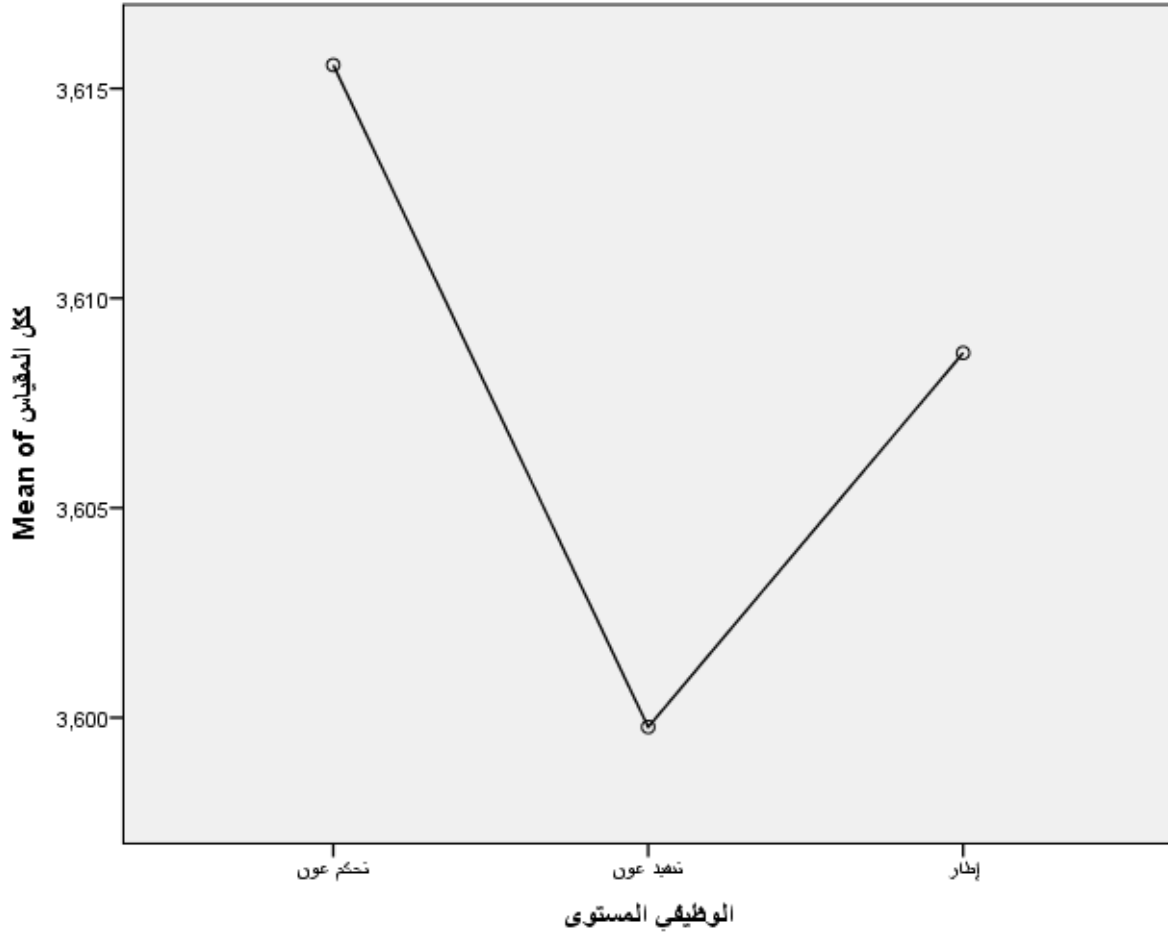
المستوى الوظيفي	N	Subset for alpha = 0.05
		1
عون تنفيذ	39	3,5998
إطار	22	3,6087
عون تحكم	19	3,6156
Sig.		,985

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 24,247.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Means Plots



حساب الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

Oneway

Descriptives

المقياس ككل

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	34	3,5563	,35302	,06054	3,4331	3,6794
من 5 إلى 10 سنوات	30	3,7217	,29056	,05305	3,6132	3,8302
أكثر من 10 سنوات	16	3,4946	,30780	,07695	3,3306	3,6586
Total	80	3,6060	,33122	,03703	3,5323	3,6797

Descriptives

المقياس ككل

	Minimum	Maximum
أقل من 5 سنوات	2,61	4,30
من 5 إلى 10 سنوات	3,48	4,35
أكثر من 10 سنوات	3,04	4,00
Total	2,61	4,35

Test of Homogeneity of Variances

المقياس ككل

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,037	2	77	,964

ANOVA

المقياس ككل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,685	2	,342	3,302	,042
Within Groups	7,982	77	,104		
Total	8,667	79			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المقياس ككل

Tukey HSD

(I) سنوات الخبرة	(J) سنوات الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-,16547	,08065	,107	-,3582
	أكثر من 10 سنوات	,06170	,09761	,803	-,1716
من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	,16547	,08065	,107	-,0273
	أكثر من 10 سنوات	,22717	,09967	,065	-,0110
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-,06170	,09761	,803	-,2950
	من 5 إلى 10 سنوات	-,22717	,09967	,065	-,4654

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المقياس ككل

Tukey HSD

(I) سنوات الخبرة	(J) سنوات الخبرة	95% Confidence Interval
		Upper Bound
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	,0273
	أكثر من 10 سنوات	,2950
من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	,3582
	أكثر من 10 سنوات	,4654
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	,1716
	من 5 إلى 10 سنوات	,0110

Homogeneous Subsets

المقياس ككل

Tukey HSD^{a,b}

سنوات الخبرة	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
أكثر من 10 سنوات	16	3,4946	
أقل من 5 سنوات	34	3,5563	3,5563
من 5 إلى 10 سنوات	30		3,7217
Sig.		,785	,184

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 23,953.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Means Plots

