

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

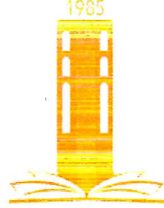
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنمية الموارد البشرية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: زيري فاطمة الزهراء

تحت عنوان:

كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

رقم:

## دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان

الإجتماعي CNAS بالمسيلة

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	1. أ. جغلولي يوسف
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	2. أ. شيبلي وهيبة
مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	3. أ. قجة رضا

السنة الجامعية: 2018/2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَاءَ  
فَتَنْبُتُ بِهَا الشَّجَرُ  
وَالَّذِي يُسَخِّرُ لَكُمْ  
السُّبُلَ وَالَّذِي جَعَلَ  
لَكُمْ مِنَ الشَّجَرِ أَنْجَبًا  
تَأْكُلُونَ

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بعونه اهتدينا وتعلمنا و به وفقنا فأليك يا الله

أرفع يداي لأحمدك وأشكرك على توفيقك لي.

أهدي عملي هذا إلى من كلمت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة، إلى من أنار لي دروب العلم والمعرفة، إلى القلب الكبير.

والدي العزيز

إلى التي وإن تزاومت كل الكلمات الجميلة لن تفي قطرة فضل من بحر غطائها، إلى من علمتني أن الفرح قرين البسطاء، وأن البسطاء لا يولدون مرتين.

والدتي الحبيبة

إلى الشموع التي أنارت لي ظلمة حياتي، إلى من ترعرت معهم ونما غصني بينهم

إخوتي وأخواتي

"علاء الدين، سلاف، توأم روجي خديجة، شرف الدين، والدلوعة أبرار

وخاصة أولاد أختي" تسنيم وأسامة" ابنة خالتي " فرازة "

وكل الأهل والأقارب من بعيد ومن قريب، وإلى كل الصديقات اللواتي قابلتهن طيلة مشواري الدراسي

وإلى صديقتي الوفية بيبي خدوجة حبيبتي الغالية

وأخص بالذكر صديقتي وأختي وحبيبتي "شلباب راوية" حفظها الله وأنار دربها

وإلى أعز شخص قابلته في حياتي وحبيب قلبي سعيد

أكنّ له كل الاحترام والتقدير

وأسأل الله له التوفيق والسداد

وإلى كل طلبة الماستر بالأخص طلبة "تنمية الموارد البشرية" دفعة 2016 / 2017.

إلى كل من علمني حرفا واحدا

وإلى كل من كان لي سندا معنويا سواء من قريب أو بعيد.

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه العظيم  
نحمده على نعمائه ونشكره على جزيل فضائله، ونصلي ونسلم على أشرف الأنبياء  
والمرسلين نبينا وقدوتنا سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.  
لا يسعنا بعد إتمام هذه الدراسة إلا شكر الله تعالى الذي أعاننا على إتمامها، وما كنا لنتممها  
لولا عونه وتوفيقه، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الوالدين الكريمين اللذين كان لهما الفضل  
الكبير في إنجاز هذا العمل ونتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا الكرام وخاصة  
الأستاذة المشرفة "شبيلي وهيبية" التي كان لها الفضل بالإشراف على هذا العمل، والتي  
أفادتني بالكثير مما كنت أفقر إليه، وندعو الله عز وجل أن يجازيها خير الثواب في الدنيا  
والآخرة  
وإلى الأساتذة الكرام في لجنة المناقشة لما بذلوه من جهد المتابعة والحرص على التقويم  
والمعالجة، فلکم من الله الثواب الجزيل  
وإلى كل طلبة علم الاجتماع  
وأمد جناح الشكر والعرفان لكل من أعانني برأي وأفادني بشيء أو أعانني كتابا أو قوم لي  
رأيا من أساتذتي الكرام وأخص بالذكر في هذا المقام زميلتي "سعاد صحراوي"  
التي كانت عوناً لي في بحثي  
سائلة المولى القدير أن ينعم

عليهم بلطفه ويسدد خطاهم لما فيه الخير والنجاح

ولكل من ساهم من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

## ملخص

لقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين المورد الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمسيلة، تم صياغة تساؤلات الدراسة كالتالي:  
التساؤل الرئيسي:

- هل للتمكين الوظيفي دور في تعزيز القرارات الإدارية؟  
التساؤلات الفرعية:

- هل لمشاركة العاملين بالمعلومات دور في فاعلية القرارات الإدارية؟

- هل للرقابة الذاتية دور في عقلانية القرارات الإدارية؟

- هل لحرية العاملين واستقلاليتهم دور في تحمل مسؤولية القرارات الإدارية؟

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان شمل (36) سؤالاً وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وقد تم توزيع (130) استمارة لعينة البحث، كمل تمثلت فرضية البحث الرئيسية:

للتمكين الوظيفي دور في تعزيز القرارات الإدارية.

وجاءت الفرضيات الفرعية كالتالي:

- للمشاركة بالمعلومات دور في فاعلية القرارات الإدارية.

- للرقابة الذاتية دور في عقلانية القرارات الإدارية.

- لحرية العاملين واستقلاليتهم دور في تحمل مسؤولية القرارات الإدارية.

وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام النظام الإحصائي spss

للتحقق من صحة الفرضيات، فتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت في:

- أهمية التمكين في اتخاذ القرار الإداري، وذلك من خلال مقوماته التي تعتبر أساس نجاح عملية اتخاذ القرار الإداري والتي من بينها المشاركة بالمعلومات، الرقابة الذاتية على العمل، والحرية والاستقلالية.

- أن معظم مفردات العينة هم من فئة الذكور.

- فئة الشباب تغلب مفردات العينة.

- أهمية المشاركة الجماعية في العمل، والتي كان لها دور في تقليص الوقت والجهد في العمل وبالتالي فاعلية القرارات الإدارية.

- أغلب موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي حديثي التعيين،

- استقطابها المؤسسة للفئات ذوي الكفاءات المؤهلة والمهارات.

- التعاون المشترك بين الرئيس والمرؤوسين وكذا الموظفين فيما بينهم.

- سيادة روح المسؤولية وتحمل نتائج القرارات.

- معظم موظفي المؤسسة لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات.

- سيادة نظام الرقابة الذاتية على العاملين في المؤسسة.

- تفويض المسؤولين لبعض صلاحياتهم للمرؤوسين مما خلق نوع من الثقة والتقرب أكثر من الموظفين.

## Sommaire:

L'étude visait à découvrir l'effet de l'autonomisation de la ressource de carrière dans l'amélioration des décisions administratives du Fonds national d'assurance sociale à Msila. La question principale:

- L'autonomisation professionnelle a-t-elle un rôle dans la promotion des décisions administratives?

Sous-questions:

- La participation des travailleurs de l'information joue-t-elle un rôle dans l'efficacité des décisions administratives?
- L'autocensure joue-t-elle un rôle dans la rationalité des décisions administratives?
- La liberté et l'indépendance des travailleurs jouent-elles un rôle dans la prise en charge des décisions administratives?

L'approche descriptive descriptive a été utilisée pour atteindre les objectifs de l'étude: un questionnaire a été conçu pour inclure 36 questions afin de recueillir les informations préliminaires de l'échantillon de l'étude et 130 questionnaires ont été distribués pour l'échantillon de recherche. L'autonomisation professionnelle a un rôle à jouer dans la promotion des décisions de gestion.

Les sous-hypothèses sont les suivantes:

- Participation au rôle d'information dans l'efficacité des décisions administratives.
- Rôle d'autocontrôle dans la rationalité des décisions administratives.
- La liberté et l'indépendance des travailleurs jouent un rôle dans la prise en charge des décisions administratives.

A la lumière de cette collecte de données et de l'analyse et le test d'hypothèses en utilisant le système statistique spss pour vérifier la validité des hypothèses, l'étude a atteint un certain nombre de résultats représentés dans:

- L'importance de l'autonomisation dans la prise de décision administrative, à travers ses composantes qui sont la base du succès du processus décisionnel, y compris la participation à l'information, l'autocensure du travail, la liberté et l'indépendance.
- La plupart des échantillons sont des hommes.
- La catégorie des jeunes surmonte le vocabulaire de l'échantillon.
- L'importance de la participation collective au travail, qui contribue à réduire le temps et les efforts dans le travail et donc l'efficacité des décisions administratives.
- La plupart du personnel du nouveau Fonds national de sécurité sociale,
- Attirer l'institution à des groupes qualifiés et qualifiés.
- Coopération conjointe entre le président et les subordonnés ainsi que les employés parmi eux.
- L'esprit de responsabilité et portant les conséquences des décisions.
- La plupart des employés de la Fondation ont le droit de participer à la prise de décision.
- La règle du système de contrôle de soi des employés dans l'institution
- Déléguer les fonctionnaires à certains de leurs pouvoirs aux subalternes, ce qui a créé une sorte de confiance et plus proche du personnel



# قائمة الدراسة

فهرس الدراسة

الموضوع

إهداء

كلمة شكر

ملخص

فهرس الدراسة

قائمة الأشكال والجداول

مقدمة

الفصل الأول: موضوع للدراسة

تمهيد.....04

(1) الإشكالية.....05

(2) أهمية الدراسة.....06

(3) أسباب اختيار الموضوع.....06

(4) أهداف الدراسة.....07

(5) فرضيات الدراسة.....07

(6) تحديد مفاهيم الدراسة.....09

(7) الدراسات السابقة والمشابهة.....13

الفصل الثاني: الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

تمهيد.....18

(1) المقاربة النظرية لمفهوم التمكين الوظيفي

(أ) أهمية التمكين الوظيفي.....19

(ب) أهداف التمكين الوظيفي.....20

(ج) أهم النظريات المفسرة للتمكين الوظيفي.....21

(2) المقاربة النظرية لمفهوم القرار الإداري

(أ) أهمية القرار الإداري.....25

(ب) مراحل القرار الإداري.....27

(ج) أهم النظريات المفسرة لمفهوم القرار الإداري.....29

خلاصة.....39

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:.....41

(1) مجالات الدراسة.....42

(2) منهج الدراسة.....48

(3) أدوات جمع البيانات.....48

(4) الأساليب الإحصائية في التحليل.....51

(5) العينة وكيفية اختيارها.....52

خلاصة.....59

الفصل الرابع: دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

تمهيد.....61

(1) بيانات تتعلق بدور المشاركة بالمعلومات في فاعلية القرارات الإدارية.....62

(2) بيانات تتعلق بدور الرقابة الذاتية في عقلانية القرارات الإدارية.....72

(3) بيانات تتعلق بدور حرية العاملين واستقلاليتهم في تحمل مسؤولية القرارات الإدارية.....87

(4) مناقشة فرضيات الدراسة.....100

(5) النتائج العامة للدراسة.....104

(6) الاقتراحات والتوصيات.....105

خاتمة.....

قائمة المراجع.....

الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	وجهات النظر حول مفهوم التمكين من قبل بعض الباحثين	10
2	مجتمع الدراسة وفق الجنس	46
3	مجتمع الدراسة وفق المستويات المهنية	47
4	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	53
5	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	54
6	يمثل توزيع أفراد العينة المستوى التعليمي	55
7	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	56
8	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	58
9	يوضح حرية العاملين في إبداء اقتراحات بخصوص مشاكل العمل	62
10	يوضح مدى مشاركة العاملين الإدارة في وضع الخطط والإستراتيجيات	63
11	يوضح مدى تتوفر المعلومات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات مناسبة	64
12	يوضح مدى حصول العاملين على المعلومات بشكل مرن، و مساهمتها في اتخاذ قرارات فعالة	65
13	يوضح توفر المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات في الوقت اللازم	66
14	يوضح أهم محددات اتخاذ القرارات السليمة:	66
15	يمثل مدى إمكانية تواصل المبحوثين مع أصحاب القرار في المستويات العليا	67
16	يمثل علاقة مشاركة العاملين في وضع الخطط بالمشاركة الجماعية في إقامة قرارات فاعلة	68
17	يمثل ثقة الإدارة في العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار	70
18	يمثل مدى الموافقة على أن المشاركة الجماعية تساعد في إقامة قرارات فاعلة	71
19	يمثل وجود الرقابة ذاتية على العمل في المؤسسة	72
20	يوضح أهمية الرقابة الذاتية	73
21	يوضح علاقة وجود الرقابة الذاتية داخل المؤسسة وأهميتها	74
22	يوضح نتائج تشديد الرقابة الإدارية سلبيا على قرارات العاملين	76

77	يوضح الانعكاس الإيجابي على قرارات العاملين من خلال تحملهم تبعات أعمالهم	23
78	يوضح مدى معاقبة العاملين لأنفسهم عند قيامهم بأعمال خاطئة	24
79	يوضح علاقة الانعكاس الإيجابي على قرارات العامل بعقاب نفسه عند القيام بأعمال خاطئة	25
80	يوضح مدى حرص العمال على اتخاذ قرارات عقلانية، و أسباب اتخاذها	26
82	يمثل صفة العاملين في اتخاذهم للقرارات	27
83	يوضح علاقة التقييم الذاتي للعمل و حرص العمال على اتخاذ قرارات عقلانية يمكن تنفيذها	28
84	يوضح النتائج التي تظهر إثر غياب النظام الرقابي الذاتي في المؤسسة	29
86	يمثل ما إذا كان التقييم الذاتي للعمل يجعل من القرارات المتخذة أكثر عقلانية	30
86	تعزيز الإدارة من الرقابة الذاتية يجعل القرارات عقلانية	31
87	يوضح مدى مرونة تصرف العاملين في تنفيذ أعمالهم، وهل يؤدي ذلك إلى تحمل مسؤولية القرارات	32
88	يبين مدى حرية العاملين في ابتكار الأسلوب المناسب للعمل	33
89	يوضح علاقة مرونة التصرف في تنفيذ الأعمال والحرية في ابتكار الأسلوب المناسب للعمل	34
90	يمثل مدى امتلاك العاملين الحرية في التعامل مع المشكلات	35
91	يوضح ما إذا كانت الإدارة تقوم بدعم الحلول للمشكلات التي تواجه العمال	36
92	يوضح ميزات توجيهات وتعليمات الإدارة	37
93	مدى مسؤولية العمال حول نتائج القرارات المتخذة	38
94	يمثل ما إذا كانت الإدارة تقوم بمواجهة وتحمل نتائج القرارات بدلا عن العمال:	39
94	يمثل مدى قيام المؤسسة بإجراءات تدريبية وتكوينية جراء النتائج السلبية السابقة	40
95	يمثل ما إذا كانت المؤسسة تقوم بعقاب العمال لتنفيذهم قرارات خاطئة	41
96	يمثل تحفيز الإدارة للعمال ومشاركتهم العوائد المحققة من قبل القرارات	42
96	يمثل آراء العمال حول القرارات القديمة السلبية	43
97	يوضح علاقة توفر فرصة اتخاذ القرار و مسؤولية العامل عن قراراته	44
98	يوضح نتائج تشديد الرقابة الإدارية سلبيا على قرارات العاملين	45

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	53
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	54
03	يمثل توزيع أفراد العينة المستوى التعليمي	55
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	57
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	58
06	يوضح حرية العاملين في إبداء اقتراحات بخصوص مشاكل العمل	62
07	يوضح مدى مشاركة العاملين الإدارة في وضع الخطط والإستراتيجيات	63
08	يوضح مدى تتوفر المعلومات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات مناسبة	64
09	يوضح مدى حصول العاملين على المعلومات بشكل مرن، و مساهمتها في اتخاذ قرارات فعالة	65
10	يوضح توفر المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات في الوقت اللازم	66
11	يوضح أهم محددات اتخاذ القرارات السليمة:	66
12	يمثل مدى إمكانية تواصل المبحوثين مع أصحاب القرار في المستويات العليا	67
13	يمثل علاقة مشاركة العاملين في وضع الخطط بالمشاركة الجماعية في إقامة قرارات فاعلة	69
14	يمثل ثقة الإدارة في العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار	70
15	يمثل مدى الموافقة على أن المشاركة الجماعية تساعد في إقامة قرارات فاعلة	71
16	يمثل وجود الرقابة ذاتية على العمل في المؤسسة	72
17	يوضح أهمية الرقابة الذاتية	73
18	يوضح علاقة وجود الرقابة الذاتية داخل المؤسسة وأهميتها	75
19	يوضح نتائج تشديد الرقابة الإدارية سلبيا على قرارات العاملين	75
20	يوضح الانعكاس الإيجابي على قرارات العاملين من خلال تحملهم تبعات أعمالهم	77
21	يوضح مدى معاقبة العاملين لأنفسهم عند قيامهم بأعمال خاطئة	78
22	يوضح علاقة الانعكاس الايجابي على قرارات العامل بعقاب نفسه عند القيام بأعمال خاطئة	79
23	يوضح مدى حرص العمال على اتخاذ قرارات عقلانية، و أسباب اتخاذها	81

24	يمثل صفة العاملين في اتخاذهم للقرارات	82
25	يوضح علاقة التقييم الذاتي للعمل و حرص العمال على اتخاذ قرارات عقلانية يمكن تنفيذها	83
26	يوضح النتائج التي تظهر إثر غياب النظام الرقابي الذاتي في المؤسسة	85
27	يمثل ما إذا كان التقييم الذاتي للعمل يجعل من القرارات المتخذة أكثر عقلانية	86
28	تعزير الإدارة من الرقابة الذاتية يجعل القرارات عقلانية	86
29	يوضح مدى مرونة تصرف العاملين في تنفيذ أعمالهم، وهل يؤدي ذلك إلى تحمل مسؤولية القرارات	87
30	يبين مدى حرية العاملين في ابتكار الأسلوب المناسب للعمل	88
31	يوضح علاقة مرونة التصرف في تنفيذ الأعمال والحرية في ابتكار الأسلوب المناسب للعمل	89
32	يمثل مدى امتلاك العاملين الحرية في التعامل مع المشكلات	90
33	يوضح ما إذا كانت الإدارة تقوم بدعم الحلول للمشكلات التي تواجه العمال	91
34	يوضح ميزات توجيهات وتعليمات الإدارة	92
35	مدى مسؤولية العمال حول نتائج القرارات المتخذة	93
36	يمثل ما إذا كانت الإدارة تقوم بمواجهة وتحمل نتائج القرارات بدلا عن العمال:	94
37	يمثل مدى قيام المؤسسة بإجراءات تدريبية وتكوينية جراء النتائج السلبية السابقة	94
38	يمثل ما إذا كانت المؤسسة تقوم بعقاب العمال لتنفيذهم قرارات خاطئة	95
39	يمثل تحفيز الإدارة للعمال ومشاركتهم العوائد المحققة من قبل القرارات	96
40	يمثل آراء العمال حول القرارات القديمة السلبية	97
41	يمثل ما إذا كانت وظائف العمال توفر لهم فرصة إتخاذ القرار	97
42	يوضح علاقة توفر فرصة اتخاذ القرار و مسؤولية العامل عن قراراته	98



# مقدمة

### مقدمة:

تعد المنظمات أداة حيوية وهامة في المجتمعات الإنسانية المعاصرة ويشكل العنصر البشري فيها حجر الزاوية من خلال أنماط التفاعلات المختلفة التي يفرزها والتي نستطيع من خلالها الحكم على مدى فاعلية المنظمات، وفي ظل سعيها لمواكبة النمو والتطور كان لا بد لها من الاستجابة إلى تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة التي تعزز من قدرة العنصر البشري في تحصيل المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري الذي يمكنه من تحقيق أهداف المنظمة وإتاحة الفرصة له في إظهار قدراته وأفكاره الإبداعية في مجال وظيفته، وعليه فالتمكن الوظيفي أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي يمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته، بالإضافة إلى ذلك يعتبر أحد اللبانات الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المختلفة.

ويعد تمكين الوظيفي أمرا هاما نتيجة للتطورات الحاصلة باعتباره إعطاء بعض الصلاحيات العاملين والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة وتفويض السلطة لهم، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا وكذا كسر الحواجز بين الإدارة والعاملين فيها، مما يجعل المنظمات قادرة على الاحتفاظ بعمالها، وكسب ولائهم وانتمائهم لها، والذي بدوره يعزز من قراراتهم الإدارية.

والقرار الإداري جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها من تخطيط ورقابة وتنظيم وتوجيه، وهي الوسيلة المعبرة عن قدرة المؤسسة على الاستثمار في الموارد المادية والبشرية، واستغلال الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المرجوة، كما أن عملية اتخاذ القرار تنتشر في جميع المستويات الهرمية ويقوم بها كل إداري. فالمؤسسات الحديثة أصبحت تعتمد في عملية اتخاذ القرار على مناهج وأساليب علمية بهدف الوصول إلى قرارات أكثر كفاءة ودقة لتساهم في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بالاعتماد على أساليب التمكين للعاملين من خلال المشاركة بالمعلومات واتخاذ القرارات بالإضافة إلى توفير الحرية والاستقلالية في العمل والمسؤولية والرقابة الذاتية التي تعزز من أدائهم. ومن هنا يظهر دور التمكين في تفعيل القرارات الإدارية للعاملين.

وعليه من خلال كل ما سبق حاولنا في هذه الدراسة الكشف عن دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية، وعليه فقد قسمنا دراستنا الحالية أربعة فصول يتمثل الفصل الأول في تحديد إشكالية الدراسة وأهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، وأهم الأهداف والفروض والمفاهيم المتعلقة بالموضوع، يليه عرض الدراسات السابقة المشابهة.

أما الفصل الثاني فقد تمثل في الإطار النظري لمفهوم التمكين الوظيفي والقرار الإداري، والذي احتوى على: المقارنة النظرية لمفهوم التمكين الوظيفي، تم التطرق من خلاله إلى أهمية التمكين الوظيفي، أهداف التمكين الوظيفي، بالإضافة إلى أهم النظريات المفسرة للتمكين الوظيفي.

أما العنصر الثاني فتمثل في المقارنة النظرية لمفهوم القرار الإداري، حيث تم التطرق من خلاله إلى أهمية القرار الإداري، بالإضافة على مراحل اتخاذ القرار الإداري، وأهم النظريات المفسرة لمفهوم القرار الإداري.

أما الفصل الثالث فيتمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تتضمن مجالات الدراسة، منهج الدراسة وعينة الدراسة، بالإضافة إلى أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية في التحليل.

وفي الفصل الأخير فيتعلق بدور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية، والذي احتوى على تحليل بيانات تتعلق بدور المشاركة بالمعلومات في فاعلية القرارات الإدارية، وبيانات تتعلق لدور الرقابة الذاتية في عقلانية القرارات الإدارية، يليه بيانات تتعلق بدور حرية العاملين واستقلاليتهم في تحمل مسؤولية القرارات الإدارية.

وفي الأخير عرضنا أهم النتائج التي تم التوصل إليها و أهم الاقتراحات التوصيات.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

### تمهيد

- (1) الإشكالية
  - (2) أهمية الدراسة
  - (3) أسباب اختيار الموضوع
  - (4) أهداف الدراسة
  - (5) فرضيات الدراسة
  - (6) تحديد مفاهيم الدراسة
  - (7) الدراسات السابقة والمثابفة
- خلاصة

**تمهيد**

يعتبر اختيار موضوع الدراسة مثارة لعدة تساؤلات تدفع الباحث الاجتماعي إلى الانطلاق في دراسته، سعياً لإيجاد إجابات علمية موضوعية لها، من خلال الانتقال من الطابع المجرد إلى الطابع الإجرائي، عن طريق التقصي العلمي في شكل فرضيات تكون بمثابة الإجابات المؤقتة التي تخضع إلى المنطق العلمي انطلاقاً من الأدب النظري أو من أجل التحقق منها امبريقياً، مستعيناً في ذلك باختياره للمنهج الذي تفرضه طبيعة الموضوع، إلى جانب الأدوات الأنسب لجمع المعلومات التي ستسمح باختيار الفرضيات.

ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لي طرح فيه الباحث إشكالية البحث مع تحديد أبعادها، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته، وتحديد الأهداف المرجوة منه، ثم تحديد أهم المفاهيم الأساسية المستعملة، وفي الأخير اقتراح الأسباب التي أدت إلى إشكالية البحث المطروحة في شكل فروض، إلى جانب استعراض مختلف الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.

**(1) الإشكالية**

تركز الإدارة في أي منظمة على المورد البشري الذي أصبح عنصر أساسي في الإدارة، حيث حاز على اهتمام بالغ على غيره من الموارد، ونجاح الإدارة مرتبط بكفاءة هذا المورد، مما يستوجب على المنظمات تبني مفاهيم إدارية حديثة كالتمكين والذي يهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، فالمنظمات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، فقد تغيرت النظرة السلبية للعنصر البشري على أنه تكلفة، تحددت هذه النظرة وفقاً للنظريات الكلاسيكية التي أهملت الجوانب الإنسانية للعامل، إلى النظرة الإيجابية المطابقة للنظريات السلوكية وإدارة الجودة الشاملة على أنه مورد والاستثمار فيه يؤدي إلى مكاسب مربحة، من خلال النظر لدور العامل في المنظمة ومساهماته الفاعلة وحرية واستقلاليته في العمل والرقابة الذاتية، مع دعم قدراته ومهاراته، وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات.

ونتيجة للتطور الذي شهدته الإدارة الحديثة أدى إلى تعقد دور المدير وصعوبة القيادة والتنظيم، وكذا نفور العمال من تحمل مسؤوليات أكبر، لما لها من أعباء تمس دورهم كعمال ومكانتهم في المنظمة، هذا ما

فرض تنمية روح التعاون مع المرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات والذي يعتبر جوهر العملية الإدارية ومحورها الرئيسي، ومقدار نجاحها يتوقف على كفاءة مواردها البشرية على اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة بعد تحليل وتقييم البدائل المطروحة، وتعود جذور عملية اتخاذ القرار إلى الحضارات المصرية والصينية حتى الإدارات العربية وغيرها من الإدارات التي كان لها دور في تطوير هذا المفهوم، حيث أولت اهتماماتها بتدريب العاملين وتنمية قدراتهم لتمكينهم من اتخاذ قرارات سليمة، ووضعت الكثير من التوجيهات لالتزام القادة بالمصالح المشتركة، واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والقرارات الملائمة حتى تأتي الحلول واقعية وممكنة التنفيذ.

وهذا ما آلت إليه نظرة الإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة لبيتر دراكر، الذي أكد على تحديد الأهداف بصورة جماعية والتعرف على العوامل المعيقة لتداركها ومراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين والابتعاد عن الأهداف غير ملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة يمكن تحقيقها، حيث أصبحت الإدارة بالمشاركة مفتاح المرور لمفهوم التمكين من خلال الترابط الإيجابي بين التمكين ومشاركة اتخاذ القرارات ولكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم في تفهم كيفية وظائفهم وطرق العمل، وصنع القرار يتطلب معلومات دقيقة وكفاءات قادرة على ترشيد قراراتها، وكذا تهيئة المناخ الذي يمكنها من اتخاذ قرارات فاعلة، ويتحدد مستوى عقلانية القرارات المتخذة من خلال التقييم الذاتي والوقوف على حل المشكلات باختيار الحلول والبدائل بمسؤولية، والعامل هو المسئول الوحيد على ما يترتب من حرية اختياره وتحديده للقرارات المتخذة.

وبذلك أصبحت المنظمة على وعي كامل بأن نماءها يتوقف على النخبة المتميزة والعاملين الممكنين ذلك لتحقيق أهدافها وتحقيق قدر كبير من الإنتاجية والقدرة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية والعالمية.

ومن خلال ما تم طرحه يمكن أن نطرح التساؤل التالي:

هل للتمكين الوظيفي دور في تعزيز القرارات الإدارية؟

وتتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية نطرحها في الآتي:

هل المشاركة في المعلومات دور في فاعلية القرارات الإدارية؟

هل للرقابة الذاتية دور في عقلانية القرارات الإدارية؟

هل لحرية العاملين واستقلاليتهم دور في تحمل مسؤولية القرارات الإدارية؟

## (2) أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، إذ تسلط الضوء على إحدى أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة التمكين الوظيفي لما له دور في تعزيز القرارات الإدارية. فهي تحاول تقديم صورة متكاملة عن طبيعة وأهمية التمكين الوظيفي في المؤسسة الجزائرية بالإضافة إلى أنها تلفت انتباه أصحاب القرار في المؤسسات للتمكين الوظيفي، كونه عنصر رئيسي ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة، فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع من خلال ضرورة إيمانها بقدرات ومهارات المرؤوسين في تحملهم للمسؤوليات وإعطائهم صلاحيات للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وتطوير أساليب العمل وتقليل الرقابة والإشراف المباشر من قبل الرؤساء يؤدي هذا بالضرورة إلى تخفيض من نسبة الغياب ودوران العمل، كذلك كونه وسيلة في رفع مستوى الإنتاجية، بالإضافة إلى أنه يحسن من جودة الخدمات والسلع. كما أنه ينمي ولاء الفرد للمنظمة، والشعور بالمسؤولية، كذلك الشعور بالرضا وتحسين الوضع النفسي للعاملين.

**(3) أسباب اختيار الموضوع:**

- إن اختيار مفهوم التمكين الوظيفي كموضوع لهذه الدراسة ومحاولة إبراز دوره في تعزيز القرارات الإدارية، راجع لجملة من الأسباب التالية:
- الأهمية البالغة لمفهوم التمكين الوظيفي والقرار الإداري في الفكر الإداري المعاصر.
  - محاولة الكشف عن هذه الظاهرة عن قرب وفي الواقع المعاش.
  - الرغبة في فهم أعمق لمفهوم التمكين الوظيفي ومدى تأثيره على أداء العاملين وكذا المؤسسة.
  - الرغبة في التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين الوظيفي في تعزيز القرار الإداري.
  - الموضوع يحمل في طياته مادة علمية محفزة لدراسته.

**(4) أهداف الدراسة:**

- تعرف أهداف البحث العلمي بأنها إحدى الخطوات المهمة في سبيل إعداد الأبحاث العلمية، وهي تعبر عن الغاية من البحث، أو ما يصبو إليه الباحث العلمي من الأطروحة أو الرسالة المقدمة في مجال التخصص الذي درسه، فهي تحدد وجهة الرسالة بشكل عام.<sup>1</sup>
- اكتساب مفاهيم حول التمكين الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات.
  - تقديم الأطر النظرية والمعرفية لمفهوم التمكين الوظيفي وكذا القرار الإداري.
  - معرفة الدور الذي يلعبه التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.
  - إبراز مدى توفر عامل الرقابة الذاتية للعاملين ودوره في عقلانية القرارات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.
  - إبراز مدى حرية العاملين واستقلاليتهم في المؤسسة محل الدراسة ومدى تحملهم لمسؤولية القرارات المتخذة.
  - الوقوف على بعض التوصيات والاقتراحات لأصحاب القرار في المؤسسة لترسيخ مفهوم التمكين الوظيفي لوضوح الدور الذي تلعبه على مستوى القرارات الإدارية بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام في تحقيق التميز والمنافسة والالتحاق بالتغيرات الحاصلة.

**(5) فرضيات الدراسة**

- إن صياغة الفروض خطوة رئيسية في البحث العلمي، فالفرض هو السؤال الذي يوجهه الباحث للطبيعة بحيث يتمكن من الحصول على الإجابة، وبالتالي الفرضية عبارة عن احتمال حدس يضعه الباحث كحل ممكن محتمل لمشكلة الدراسة.
- تكمن أهمية الفرضيات في عملية البحث العلمي في الفوائد التي تحققها للباحث والبحث العلمي على حد سواء، كما يلي:
- تحدد هدف الدراسة.
  - تزيد من قدرة الباحث على فهم المشكلة أو الظاهرة المدروسة، من خلال تفسير العلاقات بين المتغيرات والعناصر المختلفة المكونة لهذه المشكلة أو الظاهرة.

<sup>1</sup> - أهداف البحث العلمي، من الموقع الإلكتروني: <https://www.mobt3ath@gmail.com>، تاريخ الزيارة: 15:30، يوم 15-04-2018.

- تحديد مسار عملية البحث العلمي وذلك من خلال توجيه الباحث لجمع البيانات ومعلومات معينة لها علاقة بالفرضيات التي تم وضعها من أجل اختبارها ومن ثم قبولها أو رفضها بما يتلاءم مع المبادئ والأصول العلمية المتعارف عليها.
- تساعد في الوصول إلى فرضيات جديدة وقوانين جديدة، تعمل جميعها على تراكم المعرفة.<sup>1</sup>
- \* تتمثل الفرضيات في الإجابة على التساؤلات، وهي على النحو التالي:
  - الفرضية الرئيسية:
  - للتمكن الوظيفي دور في تعزيز القرارات الإدارية.
  - الفرضيات الفرعية:
  - للمشاركة في المعلومات دور في فعالية القرارات الإدارية.
  - للمراقبة الذاتية دور في عقلانية القرارات الإدارية.
  - لحرية العاملين واستقلاليتهم دور في تحمل مسؤولية القرارات الإدارية

<sup>1</sup>- ظاهر حسو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، ط 1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2011، ص - ص 105-109.

## 6) تحديد مفاهيم الدراسة

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية أمراً ضرورياً في البحث العلمي الاجتماعي، والمفهوم في علم الاجتماع هو اصطلاح تجريدي لا يمكن اعتباره النظرية الاجتماعية ذاته، بل هو جزء مهم منها، طالما أنها تتكون من مجموعة أفكار مترابطة ترابطاً منطقيًا وجدليًا. والمفاهيم ليست أفكار ثابتة وغير قابلة على التبدل والتحول، وإنما هي أفكار دينامية تتغير وتتحوّل تبعاً لتغير العصر، وتبدل ظروفه الموضوعية وإيديولوجيته الحياتية. ويهتم علم الاجتماع بدراسة الأفكار والمفاهيم لأنها تشكل حجر الزاوية في بناء فروضه ونظرياته الاجتماعية.<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق، فقد حرصنا على عرض بعض التعاريف لبعض المفاهيم والأبعاد :

### أ) التمكين الوظيفي

التعريف اللغوي للتمكين:

مصدر من الفعل مكن، مكن في الشيء و متن ورسخ، مكن لفلان في الأرض: قوله تعالى: "وكذلك مكننا ليوسف في الأرض" سورة يوسف، 21. وقوله: ونريد أن نمنّ على الذين استضعفوا في الأرض ونجعلهم أئمةً ونجعلهم الوارثين، ونمكن لهم في الأرض".

مكن على: دعم، ثقل، ضغط.

تمكن من الأمر وإستمكن منه، قدر عليه وظفر به.<sup>2</sup>

التعريف الاصطلاحي:

يختلف تعريف التمكين الوظيفي باختلاف آراء الكتاب، وفيما يلي نورد بعض التعريفات:

- يعرف بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء ومنح العاملين السلطة، المهارات، الحرية... للقيام بوظائفهم.
- ويعرف أيضاً بأنه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.<sup>3</sup>

-تمكين الوظيفي هو إعطاء الفرد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار.

- هو عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة، للنمو والتطور والإبداع.

-التمكين للمرؤوسين يعني تشجيعهم لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة وتندرج عملية التمكين من مجرد تشجيع المرؤوسين ليلعبوا دوراً أكثر فعالية ونشاطاً في مجال عملهم.<sup>4</sup>

- وهناك بعض وجهات النظر حول مفهوم التمكين من قبل بعض الباحثين نلخصها في الجدول (01):<sup>5</sup>

التعريف	المصدر
منح العاملين الذين هم على اتصال دائم بالزبون	(Pride and Ferrell,2000)

<sup>1</sup> - طاهر حسو الزبياري، مرجع نفسه، ص 103.

<sup>2</sup> - رينهارت دوزي: **تكملة المعاجم العربية**، ترجمة جمال الخياط، ط1، دار الشؤون الثقافية للنشر والتوزيع، الجزء 10، بغداد، 2000، ص-ص 95-96.

<sup>3</sup> - زكرياء مطلق النوري، أحمد علي صالح: **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، د ط، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2009، ص5.

<sup>4</sup> - عماد علي المهيترات: **أثر التمكين على فاعلية المنظمة**، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص22.

<sup>5</sup> - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: **إدارة التمكين والاندماج**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص-ص 21، 22.

	والسلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات التسويقية دون الرجوع إلى مشرفيهم.
(Russel and Taylor)	منح العاملين السلطة من قبل الإدارة لمواجهة المشكلات التي تعترض السبيل.
(McShane and Glinow,2000)	الشعور بالقابلية والفعالية الذاتية عندما تمنح القوة للأفراد في مواقف كانت فيها ضعيفة.
(Schemerhorn et.L,2000)	العملية التي من خلالها يستطيع المدراء مساعدة الآخرين في اكتساب واستعمال القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات الفاعلة ذات الصلة بهم وبالأعمال التي يؤديونها
(Buchanan and Huzynski 2004)	الترتيبات التنظيمية التي تمنح الأفراد العاملين المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف واتخاذ القرارات دون الخضوع للرقابة والمسائلة.

المصدر: إحسان دهش جلاب وآخرون: إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص-ص 21، 22.

### التعريف الإجرائي لمفهوم تمكين الوظيفي:

" التمكين الوظيفي هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومنحهم السلطة والحرية والاستقلالية في العمل والتصرف، والرقابة الذاتية، وتشجيعهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة".

### \* التعريف بأبعاد التمكين الوظيفي:

- المشاركة بالمعلومات: تلعب المعلومات دورا مركزيا في تمكين الأفراد، أي أنها العنصر الرئيسي في إستراتيجية التمكين، والسبب هو جعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاما بإجراءات المنظمة، كذلك يمنحهم الإحساس بملكية المنظمة ويفهمهم أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة<sup>1</sup>.

المشاركة بالمعلومات تعني أن أي فرد وبغض النظر عن عنوانه الوظيفي يكون ممولا للحصول على المعلومات التنظيمية<sup>2</sup>.

- الحرية والاستقلالية: وتتضمن منح العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، في ضوء حدود الرؤيا الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها التي يستعين بها العاملين ليكونوا قادرين على التصرف دونما الوقوع في متاهات الالتباس، وإلغاء دور المشرفين ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع ( كتحديد تفاصيل عمليات الإنتاج، ومعايير مجموعة العمل، إعادة الهيكلة)<sup>3</sup>.

- الرقابة الذاتية: هي إحساس الموظف والعامل بأنه مكلف بأداء العمل ومؤتمن عليه، من غير حاجة مسؤول يذكره بمسؤوليته.

الرقابة الذاتية مصدرها الإنسان نفسه حيث يراقب سلوكه وأعماله ويؤدي واجباته ومسؤولياته دون حاجة إلى مراقبة ومتابعة الآخرين.

وتتضح أهمية الرقابة الذاتية في دورها في تعزيز السلوك الايجابي والتقييم الذاتي للأداء وأن يكون الإنسان قُدوة للآخرين.

<sup>1</sup> - زكرياء مطلق النوري، مرجع سابق، ص-ص 79، 78.

<sup>2</sup> - احسن دهش جلاب، مرجع سابق، ص 74.

<sup>3</sup> - زكرياء مطلق النوري، مرجع سابق، ص-ص 85، 84.

وفي بيئة العمل يمكن تعزيز الرقابة الذاتية مفهوما وتطبيقا من خلال الثقة، وتفويض الصلاحيات والتقييم الذاتي وتخفيف الرقابة وتوفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.

إن تعزيز الرقابة الذاتية في بيئة العمل يكمن في توفير بيئة عمل ايجابية بمكوناتها المادية والمعنوية، وإذا كانت المكونات المادية يمكن توفيرها بالإمكانات المالية فإن المكونات المعنوية هي ثقافة إنسانية ومهنية تحرص المنظمات على بنائها لتكون بمثابة الإطار الأخلاقي للأداء.<sup>1</sup>

### ب) القرار الإداري:

التعريف اللغوي:

القرار (مفرد)، جمع قرارات، مصدره قر، قرّ على، قرّ في، مستقر وثابت، قوله تعالى: "الله الذي جعل لكم الأرض قرارا"، وهو مكان منخفض يتجمع فيه الماء لقوله تعالى: "إلى ربوة ذات قرار ومعين".<sup>2</sup>

التعريف الاصطلاحي:

- هو الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية.
- هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين.
- ويعرفه بعض الكتاب العرب على أنه " مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها".<sup>3</sup>
- القرار الإداري هو العزم والتصميم على قول أو فعل مبني على اختيار حر لتصرف أو مسلك ما، والقرار هو الخيار بين أمرين لا ثالث لهما، ففي الحالة الثانية تتغلب الحتمية على الإرادة الحرة واختيار البدائل الممكنة، وفي الحالة الأولى يقال قرار على ما يختار بحرية ويكون قابلا للتنفيذ مع بدائل موضوعية.

- القرار الإداري هو نشاط إنساني مركب يبدأ بالشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، أي أن القرار الإداري هو اختيار بين بدائل مختلفة.<sup>4</sup>
- ومما سبق يتضح أن القرار الإداري هو " اختيار عقلائي من جانب متخذ القرار لبدائل من مجموعة من البدائل المتاحة، بهدف التغلب على موقف معين".

### \* التعريف بأبعاد القرار الإداري:

- **الفاعلية:** وهي نتيجة لنوعية القرار (جودته) بحيث يكون مقبولا لدى من ينفذه، ومفهوم الفاعلية يركز على أسلوب تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>5</sup>
- ويركز مفهوم الفاعلية في هذه الدراسة على فاعلية القرارات المتخذة في المؤسسة.
- **العقلانية:** هو مصطلح يستخدم في علم الاجتماع، يشير إلى أن العمليات المؤدية إلى زيادة الأفعال الاجتماعية تصبح مرتكزة أكثر على الفعالية الغائية أو الحسابات أكثر من تحركها بسبب الدوافع الأخلاقية والعواطف والتقاليد. وتعتبر جانب رئيسي لأمن الحداثة والتي تتجلى خصوصا في المجتمع الغربي، كسلوك ناتج عن السوق الرأسمالي في الإدارة الرشيدة في الدولة والبيروقراطية والتوسع في العلوم والتكنولوجيا الحديثة.

<sup>1</sup> - يوسف القبلان: الرقابة الذاتية، كيف نعزها، 15-01-2014، من الموقع الإلكتروني: <http://www.alriyadh.com>

تاريخ الزيارة: على الساعة 10 جانفي 2018، 10:00.

<sup>2</sup> - أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، ط 1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، المجلد الأول، القاهرة، 2008، ص 1796.

- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 83.

<sup>4</sup> - منى عطية خزامر خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، ط 1، أبو الخير للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 90.

- محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، د ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 28.

- تحمل المسؤولية: هي المقدرة على أن يلزم الإنسان نفسه أولاً والقدرة على أن يفي بعد ذلك بالتزامه بواسطة جهود خاصة، كما أن تحمل المسؤولية يجعل عقلك أكثر هدوءاً ويعطيك رؤية واضحة لأنه يهدئ من انفعالاتك ويتيح لك فرصة التفكير الإيجابي البناء، وبالفعل فإن تحملك المسؤولية غالباً ما يعطيك رؤية لما يجب أن تفعله لحل تداعيات موقف ما.

### 7 الدراسات السابقة

من المهم جداً لأي باحث اجتماعي أن يطلع على البحوث التي سبقت بحثه، لأن اضطلاعاً على ما سبق يجنبه التكرار، ويمكنه من تفادي أخطاء الآخرين، وقد يسمح له ذلك بفهم موضوع بحثه أكثر، واختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة لدراسته، فضلاً عن أن هذه الدراسات تتضمن قوائم بالمراجع الهامة التي اعتمدت عليها، فتفيد الباحث في التعرف على الكثير من مراجعه ومصادره لذلك حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة أو مشابهة لهذه الدراسة.

-الدراسة الأولى: بعنوان العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن لـ "حسين أحمد الطراونة" بجامعة مؤتة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، سنة 2006.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول دراسة دور المدير كقائد تربوي في مؤسسته ومدى تأثيره في العاملين، وكذا المسارات الديمقراطية المتخذة والتي يستطيع من خلالها تخطيط الأهداف ووضعها. وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة داخل المدرسة وخارجها بهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوبي الأردن، وإلى تحقيق أهدافها تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وقد تم توزيع 343 استبانة، وتم استرجاع 286 استبانة صالحة للتحليل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يأتي:

1- أشارت النتائج إلى أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطاً.

2- أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوبي الأردن.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا كونها تبحث عن العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات، وبينما تركز دراستنا على دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرار الإداري. وقد أفادتنا هذه الدراسة كثيراً خاصة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية، وذلك بغض النظر عن الاختلافات الموجودة.

الدراسة الثانية: اثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت، لمحمد فليح سلمان الشمري، عين شمس التجارة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، 2006.

تلخصت إشكالية هذه الدراسة في دراسة أبعاد العلاقة بين أسلوب تمكين العاملين وعملية اتخاذ القرارات داخل شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت ومعرفة درجة اقتناع الإدارة العليا بأهمية أسلوب تمكين العاملين وأيضا معرفة درجة فهم العاملين لأسلوب التمكين وعملية اتخاذ القرارات. وتمثلت مشكلة البحث في: "عدم اقتناع بعض المديرين في الإدارة العليا لدى شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت

بعملية تمكين العاملين أي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطاء الصلاحية للعاملين في التصرف دون الرجوع للإدارة، كذلك تخوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية خوفاً من الوقوع في الخطأ". وجاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

- 1/ ما هي أساليب التمكين المطبقة داخل شركة الملاحة العربية للمواني؟
- 2/ هل هناك اقتناع من قبل الإدارة العليا لأسلوب تمكين العاملين؟
- 3/ كيف تتم عملية اتخاذ القرارات داخل شركة الملاحة العربية للمواني؟
- 4/ ما هي الدرجة التي يشارك بها العاملين في اتخاذ القرارات؟
- 5/ ما هي نوعية القرارات التي يشارك بها العاملين؟
- 6/ هل توفر الإدارة للعاملين القدر اللازم من المعلومات التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات؟
- 7/ ما هي الآثار المترتبة على عملية تمكين العاملين بالنسبة للمنظمة بصفة عامة واتخاذ القرارات بصفة خاصة؟

وعلى ضوء مشكلة البحث والتساؤلات السابقة تتلخص الفرضيات على النحو التالي:

- 1/ لا توجد فروق جوهرية بين فئات المتغيرات الديموغرافية المختلفة من حيث مدرجات أبعاد تمكين العاملين.
- 2/ إن أبعاد تمكين العاملين لا تؤثر معنوياً في فاعلية اتخاذ القرارات.

كما تتلخص أهداف الدراسة كالتالي:

- معرفة مدى اقتناع الإدارة العليا بأسلوب تمكين العاملين.
  - التعرف على أسلوب تمكين العاملين ومكوناته وعناصره ومراحله وخطواته وأنماطه السائدة داخل المنظمة.
  - التعرف على الآثار المترتبة على أسلوب تمكين العاملين بالنسبة لاتخاذ القرارات.
- قام الباحث بتوزيع 170 استمارة استقصاء على العاملين بشركة الملاحة العربية المتحدة، وقد بلغ عدد الاستمارات التي تم تجميعها والصالحة للمعالجة الإحصائية 145 استمارة، وتم التوصل إلى أهم النتائج كالتالي:

- 1/ ارتفاع مدرجات العاملين بشركة الملاحة العربية المتحدة إلى حد ما لكل متغيرات الدراسة (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والإدارة الذاتية وسيادة روح الفريق، وفاعلية القرارات).
  - 2/ توجد اختلافات جوهرية بين مدرجات العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة لبعدها الإدارية الذاتية.
  - 3/ لا توجد اختلافات جوهرية بين مدرجات العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة لبعدها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وسيادة روح الفريق.
  - 4/ لا توجد اختلافات جوهرية بين مدرجات الذكور والإناث لأي بعد من أبعاد التمكين.
- وتعتبر هذه الدراسة فرعاً من دراستنا حيث تناولت دراسة "أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات"، بينما ندرس موضوع أشمل "دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية"، إذ تعتبر فاعلية القرارات الإدارية بعداً من أبعاد دراستنا المتعلقة بمتغير القرارات الإدارية. كما تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراسة واقع المؤسسات في استخدام تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات. وبالرغم من الاختلافات فقد أفادتنا في تحليل نتائج دراستنا، والتعرف على بعد فاعلية القرارات الإدارية وأهم الأسباب التي تؤدي إلى فاعلية القرارات الإدارية.

# الفصل الثاني: الإطار النظري للتمكن الوظيفي والقرار الإداري

- 1 المقاربة النظرية للتمكن الوظيفي
  - أ) أهمية التمكن الوظيفي
  - ب) أهداف التمكن الوظيفي
  - ج) أهم النظريات المفسرة للتمكن الوظيفي
- 2 المقاربة النظرية للقرار الإداري
  - أ) أهمية القرار الإداري
  - ب) مراحل القرار الإداري
  - ج) أهم النظريات المفسرة للقرار الإداري

خلاصة

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

### تمهيد:

تناول هذا الفصل الإطار النظري لموضوع الدراسة، حيث تم تناول الأدب النظري السابق عن طريق محورين، الأول يتعلق بالتمكين الوظيفي، من حيث الأهمية والأهداف وأهم نظريات التمكين الوظيفي، أما المحور الثاني فتم فيه تناول القرار الإداري من حيث الأهمية والمراحل، وأهم النظريات المحددة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

### 1. المقاربة النظرية للتمكين الوظيفي

يشكل الاهتمام بالموارد البشري عنصرا أساسيا وحاسما للمنظمات خصوصا في الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، ومن أهم هذه المفاهيم الإدارية التمكين الوظيفي، وفي هذا السياق تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية، سيتم التطرق إلى أهمية التمكين الوظيفي، وكذا أهدافه وأهم النظريات التي احتوت مفهوم التمكين الوظيفي.

#### أ) أهمية التمكين الوظيفي

تتمثل أهمية التمكين الوظيفي في ما يلي:

- يعد التمكين جزءا مشهودا من التغيير في عالم الصناعة اليوم.
- يؤدي التمكين إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء.
- يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.
- يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

- يجعل التمكين المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن.
- كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحسن عال بالملكية والرضا عن الإنجاز ويمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.
- زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.
- التمكين ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.<sup>1</sup>
- التمكين يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفرق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير وروح المبادرة.
- يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسئول عنه أي إعطاء الفرد المشارك مسؤولية كاملة وحرية التصرف في المشكلة لأنه أقرب للناس وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلاته.<sup>2</sup>

ويمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب منها:

- ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها، مثل: عمل الفريق، إعادة هندسة العمليات، المؤسسة المتعلمة... ولكي تحقق المنظمة أهدافها فعلى المديرين والرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم وجهودهم لتحقيق الأهداف لتحقيق الأهداف واستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو أداة أساسية لجعل المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.
- ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة وموردها الإستراتيجي فالمنظمة التي تمتلك موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية في الخبرات والمهارات يتوفر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة.
- ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المنظمات، وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادات ذات الرؤى الثاقبة، والبيئة المساندة، وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب.<sup>3</sup>

### (ب) أهداف التمكين الوظيفي

- يتمثل الهدف الرئيسي لتمكين الأشخاص العاملين في إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات وفق توقعات الزبائن.
- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.
- جعل العمال 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.

1 - زكرياء مطلق النوري: مرجع سابق، ص- 29، 30.

2- يحيى سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، د ط، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2006، ص 25.

3 - يحيى سليم، مرجع نفسه، ص 27.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

- أداة مهمة في تطوير الإستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها في تعزيز روح التغيير بين أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجيهات المجتمع وأهدافه.<sup>1</sup>

### ج) أهم النظريات المفسرة لمفهوم التمكين الوظيفي

بدأ مفهوم التمكين الوظيفي يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، ولم يظهر فجأة إنما ظهر نتيجة لتطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

حيث بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل، ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشكلاته، وإنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة، الحرية والرقابة الذاتية وتقدير الفرد واحترامه).

ومن أهم تلك النظريات ما يلي:

### I. النظريات السلوكية في الإدارة:

يمكن تلخيص مساهمة المدرسة السلوكية في الإدارة وعلاقتها بإستراتيجية التمكين كالتالي:

#### • دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو):

بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل، ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.<sup>2</sup>

كما أن العلاقات الإنسانية مهدت لدراسة السلوك التنظيمي.

#### • نظرية الحاجات لماسلو:

- قسم حاجات الإنسان إلى خمسة أقسام وهي:

الحاجات الفيزيولوجية - الحاجة للأمان - الحاجة للانتماء - الحاجة للتقدير والاحترام - الحاجة إلى تقدير الذات.

- من خلال متابعة وتقصي دوافع العاملين وحاجاتهم، أدى ذلك إلى دراسة قضايا خاصة تتعلق ب:

\* مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

\* تحمل المسؤولية.

\* تدوير العمل.

\* تفويض الصلاحيات.

\* توسيع وإثراء العمل.<sup>3</sup>

#### • نظرية X.Y (Douglas Me Gregor): افترضت أن المديرين نوعان x وy حيث x

تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية، فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم.

أما y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقية وحب العمل والمبادرة، والرقابة الداخلية والتميز، فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

#### • نظرية الشخصية البالغة لدى كرس ارقريس (Chris Argyris):

1 - مؤيد نعمة الساعدي: مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص168.

2- مؤيد نعمة الساعدي، مرجع نفسه، ص 169.

3- كرمية توفيق: تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2008، ص 11.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح التمكين بشكل حرفي ومحدد، يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أوبيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي.

حيث ينظر أرجريس للإنسان على أنه عاقل وبالغ وناجح وبالتالي فإنه يمكنه من تحمل مسؤولياته، وليس طفلا يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة، ويتحقق ذلك من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويفر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، ويعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

### II. النظريات الحديثة في الإدارة:

● **نظرية z:** لوليام أوشي، نظرية يابانية والتي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق، كما تقوم نظرية z على فلسفة وهي خلق العامل السعيد في عمله، وهذه النظرية تقوم على ثلاث مبادئ:

أ- الثقة: بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته.

ب- الألفة والمودة: بمعنى أن العلاقات الإنسانية داخل العمل تقوم على الاحترام المتبادل.

ج- المهارة: وتعني مهارة الإشراف على العمل للتعرف على أدوات العمال وأنماط سلوكهم ومهاراتهم، لتحقيق إنتاجية أعلى.

● **نظرية النظم (System Theory):** تنسب هذه النظرية إلى الباحث البيولوجي BERTALAMFLY (بير تالامفلي) الذي اهتم ودرس سلوكيات النظم النظرية البحتة، وأتلك الموجودات في المجتمع الإنساني معتمدا في ذلك على نشاطات كل نظام، مكوناته والعلاقة مع البيئة، وتمثل هذه النظرية أحدث وسيلة لتفسير الأشياء والحوادث.

ويقصد بالنظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام بالأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤيتها ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة مع بعضها البعض، مما كرس على مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق، وإلا فيسكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه.

● **النظرية الظرفية:** تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، كما توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتلاءم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، وما يناسب المنظمة أو ظرف من الظروف قد لا يناسب منظمة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في منظمة أخرى، وسرعان ما تقشل نتيجة لعدم ملاءمتها للظروف أو للثقافة أو للمتغيرات الطرفية الخاصة بالمنظمة، وهذه النظرية مجال مناسب ورحب للتفكير المبدع، وعدم التسرع خاصة عندما تتيح المنظمة فرص المشاركة، وتمكين العاملين في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.

• **نظرية إدارة الجودة الشاملة:** من أشهر رواد هذا النموذج الفكري والعملي (Philippe Grospi) هذا النموذج إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لحل المشكلات، وكذلك أن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المنظمة وفق حاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي، وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات والعمل بروح الفريق.

• **منظمة التعلم:** ورائدها Peter Senge والذي يعرفها على أنها المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم. فالمؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تشجع التعليم وتبادل المعلومات بين أعضائها إذ يبحثون خلالها دائما عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها ولتبادلونها من خلال رؤية مشتركة، ويؤكد بيتر سونج على أن المنظمة المتعلمة تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة، وقيمها التي تركز على العناصر التالية: المعلومات وأهميتها في التعلم، روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، التمكين وهو الذي يحرر العامل من أية قيود تمنعه من التعلم والمشاركة، والمشاركة فهي محور عملية التعليم والتعلم، القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.<sup>1</sup> يتضح من خلال ما تقدم أن النظريات الإدارية الحديثة اهتمت بشكل كبير بالموارد البشري، واعتبرته أساس النجاح والتميز، مما جعلها تهتم بإستراتيجية التمكين الوظيفي والتركيز على مقوماته (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية في العمل، الرقابة الذاتية على العمل، والرضا الوظيفي...) وغيرها من المقومات التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق التميز والنجاح من خلال الغدارة الصحيحة للمورد البشري. في حين نجد أن المفاهيم الإدارية التقليدية تجاهلت مفهوم التمكين الوظيفي مقوماته، من بينها ( نظرية الإدارة العلمية لتايلور ونظرية العلاقات الإنسانية)، والتي ركزت على المورد البشري على أساس مادي فقط. كما أنها أهملت جميع الجوانب الإنسانية والنفسية والمعنوية للعامل، واعتبرت أن العامل آلة هدفت من خلاله إلى تحقيق قدر من الإنتاجية فقط ولم تراعي أبدا لاهتماماته.

### 2. المقاربة النظرية للقرارات الإدارية

إن عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية هامة في حياة أي تنظيم أو مؤسسة، فهي محور أساسي من محاور أنشطتهم الإدارية، وخاصة في ظل التوسع في المشاريع في حجم المشروعات وما رافقه من تعدد وتعارض في الأهداف مما جعل هذه المؤسسات (متخذي القرار) يواجهون كثرة وتعدد البدائل المصاحبة لاتخاذ القرار.

#### أ) أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

تتبع أهمية اتخاذ القرار من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومنظمات إدارية، كذلك على المستوى العلمي والعملي:

#### i. على مستوى حياة الأفراد:

1 - سليم ملحم: مرجع سابق، ص- ص 36-39.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

تبرز أهمية القرارات في الحياة الخاصة بشكل واضح، إذ أن الفرد يعيش حياته بواسطة قرارات يتخذها يوميا، قد تمسه وتمس أسرته وتمس الآخرين...

وهي قرارات كثيرة بحيث يستحيل عليها حصرها بسبب تعدد المواقف والمشاكل التي واجهته وتصدى لعلها بقرار كاختيار طالب علم حين ينوي اختيار الحقل العلمي الذي يريد أن يتخصص فيه، ورية المنزل حين تقرر ماذا تعد في يومها من طعام وماذا تعد لأولادها ملابس...كل هؤلاء وغيرهم كثيرون يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات تتفاوت في درجات أهميتها والمجهود المطلوب لاتخاذها، وخلال اتخاذهم لقرارات يحتاجون للبحث والمعاناة، يصبح على الفرد من واجبه التعرف على نواحي السلوك الممكنة لمواجهة موقف معين وتقييمه، ثم اختيار المسلك الذي يراه أحسن ويتحمل أثارها باعتبارها أثارا لاختيارهم الحر..

### ii. على مستوى المنظمات الإدارية:

تعتبر القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية.. كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، مما يؤدي إلى اضمحلال المنظمة وزوالها...ويظل مجال الاختيار موجودا أمام القيادات الإدارية في ممارسة مهامها حتى ولو شارفت المنظمة الإدارية على الانتهاء...ويضرب لنا "كونتزر وادونيل" مثلا عن ذلك بقولهما: "إن مجال الاختيار يبقى موجودا لإشهار إفلاسها حتى في حالة اضطرار إحدى الشركات لإشهار إفلاسها، إذ يوجد في الغالب عدة طرق قانونية بديلة يمكن الاختيار من بينها لتحقيق هذه العملية غير سارة...فهناك عدة طرق قانونية تطرح لتفادي عملية الإفلاس، كما أن هناك عدة طرق لتصفية أموال التقلية بعد إشهار الإفلاس..

### iii. على المستوى العلمي والعملية

➤ من الناحية العلمية: تتبع أهمية القرارات الإدارية في القانون الإداري كونها وسيلة

هامة لمباشرة الوظيفة الإدارية، ويمكن تلخيص أهميته العلمية فيما يلي:

- \* تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والإستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- \* تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.
- \* تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكيف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والإستراتيجيات العامة في المنظمة.
- \* تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

➤ من الناحية العملية: يحظى الموضوع بأهمية خاصة على المستوى التطبيقي، وذلك من خلال

نقل المبادئ والنظريات من الزاوية النظرية المجردة إلى الناحية التطبيقية بهدف توضيح وتطوير عملية اتخاذ القرارات، وتبرز أهميته من خلال الجهود التي تبذلها المعاهد العلمية والأجهزة الإدارية لتدريب القادة الإداريين على اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تطوير وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم التي لها تأثير في عملية اتخاذ القرارات عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية هامة في حياة أي تنظيم أو مؤسسة، فهي محور أساسي من محاور أنشطتهم الإدارية.<sup>1</sup>

- نواف كنعان، مرجع سابق، ص- ص 8- 13. <sup>1</sup>

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

وتتلخص الأهمية العملية فيما يلي:

- \* تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط بصورة حسنة.
- \* تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي.<sup>1</sup>

### (ب) مراحل وخطوات القرار الإداري

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل، وسنعرض فيما يلي تفصيلاً لكل مرحلة من هذه المراحل:

- i. تشخيص المشكلة محل القرار: يعد تشخيص المشكلة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار، لتشخيص الخاطئ يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية، فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة، بل ويجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديد ما تحديداً دقيقاً من حيث نوعها وكيف نشأت وإيضاح الأسباب الرئيسية للمشكلة ثم الأسباب الثانوية. وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة.
  - ii. جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة: من الأهمية بمكان تحديد البيانات والمعلومات والإحصائيات المطلوبة التي لها علاقة بالمشكلة محل الدراسة، إذ يتوقف على توافر هذه المعلومات ومدى سلامتها وتنظيمها بدقة تقديم بدائل مناسبة لحل المشكلة، كما أن فهم المشكلة فهماً حقيقياً واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار.
  - iii. إيجاد بدائل لحل المشكلة: في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل لأن اختيار بديل واحد بسبب أنه الوحيد لا يمثل اتخاذ القرار ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة، ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة عناصر وهي:
    - الحرية في طرح الأفكار.
    - تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك.
    - المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها.
    - عدم نقد الأفكار المطروحة.<sup>2</sup>
  - iv. تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: بعد اختيار بدائل حل المشكلة، يجب على المدير إجراء تقييم شامل للحلول المتاحة حتى يتم اختيار الحل من بين عدة الحلول العديدة لبعض المزايا والعيوب، إذ لا تتساوى الحلول جميعاً من حيث قدرتها على تحقيق الهدف، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتاحة، وكيفية التمييز بين العناصر الملموسة في تقييم بدائل الحل.
- وفيما يلي نعرض أهم المعايير التي تستند إليها عملية تقييم البدائل:**
- \* إمكانية تنفيذ البدائل، ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة له.
  - \* تكاليف تنفيذ البديل، والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والسائر التي قد تترتب عليه.

- نواف كنعان، مرجع نفسه، ص 14.

2- عصام محمد حمدان مطر: التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2008، ص 31.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

\* آثار تنفيذ البديل على المنظمة: على الأقسام والإدارات والوظائف والأداء، أو على المنظمات الأخرى وهذا يختلف باختلاف طبيعة المشكلة وأهميتها.

\* الآثار الاجتماعية والإنسانية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات ومدى قوة العلاقات التي يمسهها.  
\* مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل، وهذا عنصر هام يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل، وذلك لأن عدم استجابة المرؤوسين للبديل أو معارضتهم له يخلق عقبات تحول دون تنفيذه، ويضيع كل الجهود التي بذلت في المراحل التي سبقت التنفيذ.

\* الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها، ومن الأمور الهامة أن يتم تنفيذ البديل خلال وقت محدد حتى لا يضيع الوقت ويصدر القرار بعد مدة ويضيع الهدف.<sup>1</sup>

v. اختيار الحل الملائم للمشكلة: وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المميزة في عملية اتخاذ القرار، فبعد تحديد البدائل وتقييمها، يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، وهنا يصل متخذ القرار إلى اختيار أحد البدائل التي حددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة، بحيث يكون هذا البديل هو أنسب البدائل المتاحة وأفضلها.

vi. متابعة تنفيذ القرار: ويتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل المدير متخذ القرار، كما يتم تحديد الوقت الذي سيستغرقه تنفيذ الحل، ومراحل التنفيذ والعاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ، وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل والوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ والمعايير التي تقيس درجة نجاحه، بالإضافة إلى مراعاة ما قد يستجد من مشكلات أثناء الحل ووضع خطة مناسبة لمواجهتها وعلاجها وكذلك تحديد البديل الذي قد تستدعي الظروف استخدامه إلى جانب الحل المختار.<sup>2</sup>

يتضح لنا من خلال دراسة مراحل اتخاذ القرار أنها مراحل مترابطة مع بعضها البعض ولا يمكن الاستغناء عن أي منها فكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به إلا أنه في النهاية جميعها تهدف إلى الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة تحقق الأهداف المنشودة للمنظمة.

### ج) أهم النظريات المفسرة لمفهوم القرارات الإدارية

#### 1- نظريات اتخاذ القرار في ظل النظريات الكلاسيكية :

تمثل النظم الإدارية الإطار الذي تتم في نطاقه عملية الإدارة ونشاطاتها واتخاذ القرارات باعتباره جانبا هاما في العملية الإدارية، لا بد من دراسته في إطار النظريات المختلفة للتنظيم التي سادت في مطلع هذا القرن لتقف على الجهود التي قدمها أنصار هذه النظريات والتي ساهمت في تطهير وترشيد عملية اتخاذ القرارات، من خلال الدراسات التجريبية التي تمت للوصول إلى أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أهداف التنظيم.

وقد ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثين.

وتعتبر هذه النظريات نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة، تمثلت في:  
- سيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية و الجو الغير ديمقراطي الذي كان سائدا حينئذ، وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل للتحقق من الكفاءة الإنتاجية.<sup>3</sup>  
وقد أفكار هذه النظريات روادها الأوائل فريدريك تايلور، هنري فايول، وفرانك جليبرت، ليندول إيروبيك.

1 - نواف كنعان : مرجع سابق، ص- ص 149، 150.

2- عصام محمد حمدان مطر، مرجع سابق، ص 32.

- سيد الهواري: التنظيم، ط 1، دار المعارف، مصر، القاهرة، د سنة، ص 3.39.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

ونجمل فيما يلي جهود وإسهامات رواد النظريات التقليدية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية.  
**أولاً: نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر تاييلور الرائد الأول للإدارة العلمية. من أهم الإسهامات التي قدمها (تاييلور) في مجال اتخاذ القرارات الإدارية- الأفكار والتوجيهات التي استخلصها من خلال دراسته وأبحاثه الميدانية وتجاربه الدقيقة، وملاحظاته أثناء إشرافه على العمال وهم يطرقون الصلب ويستخدمون طرقاً مختلفة في أداء هذه العملية، ومن أهم هذه الأفكار "الفكرة التي تقوم على القول بأنه يمكن استبدال طرق قطع الصلب الشخصية والتجريبية التي كانت متبعة من قبل بطريقة واحدة مثلى، تفضل هذه الطرق جميعاً وتأتي بأحسن النتائج، وقد توصل " تاييلور " إلى هذه النتيجة من خلال دراسته لعنصري الوقت والحركة، والتي أدت به إلى معرفة الحركات اللازمة للعامل لإتمام العملية الموكولة إليه، وتحديد الوقت اللازم لأداء الحركة.

وأنه يمكن على ضوء ذلك معرفة ما يجب أن ينتج كل عامل يومياً، كما يمكن تفادي الحركات غير الضرورية التي تستهلك بعض الوقت والجهد، ومن الإسهامات الأخرى " لتاييلور " في اتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية بدلاً من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي، والانسجام بدلاً من التفرقة، والتعاون بدلاً من سيادة روح الفردية، وهذه كلها مفاهيم تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية. ويرى بعض علماء الإدارة أن أفكار وملاحظات " تاييلور " التي استخلصها من دراساته وأبحاثه تمثل دفعة للأمان نحو أفق أكثر معقولة أكثر فاعلية في أساليب اتخاذ القرارات، وزن هذه الأفكار والملاحظات كانت منطلقاً من الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات التي تقوم على إتباع مراحل وخطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل للمشكلة موضوع القرار، ذلك أن مناداة " تاييلور " بإحلال "الطريقة المثلى" محل الطرق الشخصية والمرجلة في أداء العمل وجه أنظار علماء الإدارة إلى محاولة إيجاد الطرق والوسائل الموضوعية والعلمية التي تستهدف الوصول إلى البديل الملائم لحل المشكلة الإدارية واتخاذ القرار السليم بشأنها، كما أن توصل " تاييلور " إلى الحركات الضرورية اللازمة لأداء العمل في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن وجهت الأنظار إلى معرفة البدائل الضرورية وغير الضرورية في عملية اتخاذ القرارات، وما يترتب عن ذلك من التركيز على البدائل الضرورية التي تحقق الوصول إلى الحل المطلوب للمشكلة، وسرد البدائل الغير ضرورية، التي تؤدي إلى ضياع وقت وجهد المدير متخذ القرار.

**ثانياً: نظرية التقسيم الإداري:** ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها، وذلك بتحديد أهداف التنظيم وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وكل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية، ومن أبرز أنصار هذه النظرية "فايول"، "جلبرت"، " إيرويك ".

• **هنري فايول (H.Fayol):** يعد "هنري فايول" (1841\_1925) من مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوا عملياً، كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال. وقد كان لأفكاره وما تركته من أثر مميز في الفكر الإداري – سواء في فرنسا أو غيرها- أهمية لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار "تاييلور" في الفكر الإداري الأمريكي.<sup>1</sup>

وتقوم أفكار " فايول " على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، وأخيراً الوظائف الإدارية. ويرى أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية هي: وضع الخطة، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الرئيسية التي تناط بالمدير.

- نواف كنعان، مرجع سابق، ص - ص 46-48. <sup>1</sup>

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

ومن الإسهامات الرائدة "لهنري فايول" في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه لدوره القيادي، وتقديره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية ولازمة للمدير يلتزم بها في أدائه لمهامه.

أما التوجيهات التي اقترحها " فايول" لترشيد سلوك المدير، فأجملها في ستة عشر توجيهها، وهي توجيهات ليست جامدة بل يمكن أن تطبق بحسب الظروف ووفقا لمقتضياتها.

ومن أهم التوجيهات التي نرى أنها أسهمت في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات التوجيهات التالية: \* التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية، ومراعاة المديرين لذلك في اتخاذ قراراتهم، ويرى " فايول" أن بعض السمات المتمثلة في الأنانية والكسل والضعف والطموح والجهل وغيرها من السمات لها آثار سلبية تنعكس على سلوك المدير متخذ القرار في تحقيق الصالح العام.

\* أن على المديرين أن يتأكدوا دائما من أن محطة العمل قد أعدت بحكمة وأنها ستنفذ بدقة، ولقد اعتبر " فايول" قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء بأنها جوهر الإدارة ، وان توافر هذه الصفة لدى المدير تمكنه من الجمع بين تقدير المستقبل واتخاذ الاحتياطات اللازمة بشأنه، وهذا يعكس الأهمية التي يعطيها "فايول" لصفة بعد النظر التي يتحلى بها بعض المديرين، والتي يعتبرها موهبة نادرة، وأن من يكتسبها منهم إنما يكتسبها نتيجة تجاربه الطويلة ، وتعوده على بعد النظر في اتخاذ القرارات.

\* التأكيد على أهمية توافر صفة المبادرة لدى المديرين لتمكينهم من ابتكار وخلق الحلول الملائمة للمشاكل الصعبة، ودعوة المديرين إلى تشجيع روح المبادرة وتحمل المسؤولية عند مرؤوسيه، وذلك في حدود الاحترام اللازم للسلطة وفي حدود النظام.

\* التأكيد على أن الرقابة الشاملة تقوم على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والقواعد المنشأة، وأن موضوعها هو بيان نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقويمها ومنع تكرارها، وأن مجالها يشمل الأشياء والناس والتصرفات.<sup>1</sup>

\* التأكيد على أن اختبار المدير للوسيلة التي تحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين يجب أن يقوم على أسس ومعايير نابعة من شخصيته وتجاربه واعتماده على مرؤوسيه، وعلى ضوء هذه الأسس والمعايير يمكن للمدير معرفة ما إذا كانت الوسيلة المختارة تحقق الهدف المطلوب.

\* التأكيد على مجموعة من السمات الفذة ( exceptional qualities )

التي رأى لزوم توافرها في المدير القائد لاتخاذ القرارات الصائبة وهي صفات جسمية، ذهبية وسعة إطلاع المدير وثقافته العامة ومعرفته المتخصصة في العمل وخبرته.

\* التأكيد على المديرين بأن يعملوا بكل جهد ممكن لمقاومة الإفراط في استعمال اللوائح والأنظمة في التطبيق العملي أو ما يسمى بالتعقيدات البيروقراطية أو الروتين الحكومي والرقابة الدقيقة والوثيقة على كل المعاملات الدائرة بين إدارات التنظيم.

• **فرانك جلبرت (Frank Gilbert) :** لقد أسهم جلبرت (1886م\_1924م) في تطوير وترشيد

عملية اتخاذ القرارات من خلال الافتراضات التي قدمها والتي استخلصها من دراساته وأبحاثه الدقيقة في مجال عمله.

ومن أهم هذه الافتراضات الافتراض الذي يقول بأن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء أي عمل وهذه الطريقة المثلى هي التي يجب اكتشافها، وقد توصل جلبرت إلى هذا الافتراض نتيجة لدراسته التي قامت على سؤال زملاءه في المهنة وهي مهنة البناء حيث كان يعمل بناء عن طريقة كل منهم في وضع أحجار البناء، فتلقى منهم أجوبة مختلفة، ولاحظ أن كلا منهم لا يطبق الطريقة التي يقوم بها عندما يقوم هو شخصيا بالعمل، فأخذ يفكر في أفضل الطرق لوضع الحجر مقتنعا بأن هناك طريقة واحدة فقط هي

- مرجع نفسه، ص-50، 51.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

الأحسن وهي:(الطريقة التي تؤدي بها هذه العملية في أكثر الأوضاع راحة وبأقل عدد ممكن من الحركات، وفي نطاق المكان المتيسر).

وفي تصورنا أن هذه النتيجة التي توصل إليها " جليبرت " تعتبر أساسا لفكرة اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة والمتاحة لحل المشكلة الإدارية، والتي تعتبر من المراحل أو الخطوات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات، كما أن جليبرت لفت الانتباه إلى المعايير والأسس التي يتم بموجبها تحديد البديل الأنسب والمتمثلة في معايير: الوقت، والتكلفة، والجهد، والإمكانيات المادية المتاحة.

• **ليندول أرويك(L.Urwik):** تمثلت إسهامات أرويك" في مجال اتخاذ القرارات الإدارية من خلال

إبرازه لأهمية تأثير بعض الجوانب التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات.

أكد "أرويك" من خلال دراسته وأبحاثه على أهمية دور التفويض في فاعلية القيادة الإدارية في<sup>1</sup> ممارسة مهامها وترشيد قراراتها، وهو يرى أن نجاح المدير في تفويض بعض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى نجاحه في اتخاذ قراراته، وأن من مقومات التفويض الناجح في اتخاذ القرارات: شجاعة المدير وتوفر الثقة لديه، وثبات العمل بالنسبة للموظف وتحديد واجباته بجلاء لأن عدم تحديد الواجبات يؤدي إلى الغموض الذي له تأثيره السيئ على الروح المعنوية للعاملين، يضاف إلى ذلك عامل هام وهو مدى نجاح المدير في تطبيق ما أسماه بمبدأ نطاق الإشراف، الذي يعتبره "أرويك" أساسا لتقدير فاعلية تأثير المدير في مؤوسيه.

وفي اعتقادنا أن تأكيد أرويك على أهمية التفويض وتأثيره في فاعلية القيادة وترشيد عملية اتخاذ القرارات يتفق في مضمونه مع الاتجاه نحو أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات ذلك أن تفويض المدير بعض سلطاته لمؤوسيه يجعله يتفرغ للمساءل الهامة والجوهرية، ويحول دون تركيز كل السلطات في يده مما يساعده على مزيد من التفكير لابتكار الحلول الملائمة للمشاكل المعقدة.

ويتضح من العرض السابق أن معظم الدراسات التي تمت في إطار النظريات الكلاسيكية والافتراضات التي طرحتها في مجال اتخاذ القرارات ، قد ركزت اهتمامها على الجوانب المادية ويبدو ذلك واضحا من خلال إتباع نظرية الإدارة العلمية للمنهج العلمي في تحليل وفهم العملية الإدارية، ومن خلال التوجهات والمبادئ التي نادى بها أنصار نظرية التقسيم الإداري لترشيد سلوك المديرين وضمان تحسين أداءهم لمهامهم.

ويرجع بعض الكتاب السبب في تركيز رواد النظريات الكلاسيكية اهتمامهم على تطبيق مبادئ ثابتة لحل مشاكل الإدارة وإغفالهم للجوانب النفسية والاجتماعية وأهمية تأثيرها على الإدارة بشكل عام، وعملية اتخاذ القرارات بشكل خاص، إلا أن هؤلاء العلماء قد وقعوا تحت التأثير العميق لحركة الترشيح التي كانت من أبرز سمات الفكر الإداري للقرن الثامن عشر ومطلع القرن التاسع عشر، هذه الحركة التي ترى أن التنظيم الإداري يتصف بالرشد مادام يخضع لمجموعة من القواعد والمبادئ الرشيدة كالتخصص، والتسلسل الإداري ووحدة الرأسة والإشراف المحكم...وغيرها. وأن هذه الحركة ركزت اهتمامها على البناء الرسمي للتنظيم الإداري متجاهلة للتجمعات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية، والتي أكدت الدراسات التجريبية الحديثة أنها تشكل نمط آخر للسلطة يمكن أن يدعم السلطة الرسمية للمدير، إذا ما أحسن استخدامها.

- مرجع نفسه، ص- ص 54-57.<sup>1</sup>

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

وقد تعرضت الافتراضات التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات لبعض الانتقادات أهمها: مبالغتها في التركيز على الأنشطة التي يمارسها المدير دون أن تعطي اهتماما كافيا لمفهوم القرارات الإدارية وأساليب اتخاذها باعتبارها من المهام الأساسية للمدير. كما أغفلت أهمية العوامل والمتغيرات السيكولوجية والبيئة وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات. وأمام قصور الافتراضات والمفاهيم التي طرحتها النظريات الكلاسيكية عن تصوير عملية اتخاذ القرارات كما يجري تطبيقها عمليا، ظهرت اتجاهات جديدة في الفكر الإداري حاولت تلافي هذا القصور من خلال ما طرحته من مفاهيم وافتراضات جديدة تمثلت في الإسهامات التي قدمها رواد الفكر السلوكي.

### 2- اتخاذ القرارات في ظل النظريات السلوكية: هناك عدة نظرات نذكر منها

● **تشستر برنارد: (C Barnard):** لقد كانت دراسات وأبحاث "بارنارد" التي تضمنها كتابه «وظائف المنفذ» الصادر عام 1938 بداية تحول في الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية، حيث لفت الأنظار إلى أن اتخاذ القرارات يعتبر ركنا أساسيا وجانبا هاما في العمل الإداري، وذهب إلى حد القول بان العمل والأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة.

وقد لفت "بارنارد" الاهتمام إلى مفهوم قبول السلطة من المرؤوسين من خلال طرحه مع بعض الكتاب السلوكيين مثل "تيد" و"تاتنباون" «لنظرية السلطة المقبولة». لتفسير مصدر سلطة المدير متخذ القرار، والتي تقول أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير في اتخاذ القرار لا تتبع من شخصه وإنما تتبع من قبول المرؤوسين لهذه السلطة، وزنه لا سلطة لمدير ما لم يعترف له مرؤوسوه بها، فالنظرية لا تعلق أهمية على من يصدر القرارات بل على من تصدر إليهم القرارات وهم المرؤوسون الذين ما أن يتلقوها حتى تصبح السلطة عندهم نافذة وفعالة<sup>1</sup>.

ويضيف "بارنارد" في تحليله لمفهوم قبول السلطة من المرؤوسين قوله، أن من المتفق عليه كأساس للعمل بان عدم إطاعة المرؤوسين لأمر أو قرار ما هو إلا نكران لسلطة من أصدره، ولذلك فان الحكم على وجود السلطة أو عدمه يكمن في الشخص الموجه إليه الأمر أو القرار لا في أولئك الذين يصدرون الأوامر أو القرارات، وتفسير ذلك عند "بارنارد" أن الموظف عندما يرفض أمرا أو قرارا صادرا إليه من مديره فان الأمر أو القرار يفقد فاعليته بالنسبة إليه، وانه حتى عندما يتقبل الموظف مثل هذا الأمر لا يكون تقبله هذا الأمر أو القرار عن طواعية واختيار في جميع الأحوال، وإنما قد يستقبل الأمر دون إدراك لمضمونه أو اعتراض عليه، وغالبا ما يكون خضوعه للسلطة في مثل هذه المواقف نابعا من عدم وجود أي خيار أمامه، وهكذا ابرز "بارنارد" أهمية دور المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتأثيرهم من خلال قبولهم للقرار أو رفضهم له، وذلك على ضوء وزنهم للأمور والموازنة بين المكاسب التي يجنونها- ماديا ونفسيا واجتماعيا- عند قبولهم القرار والمضار التي يمكن أن يتعرضوا لها في حالة عدم قولهم لها.

● **هربرت سيمون: (H.Simon):** "لقد كان اهتمام "سيمون" بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية واضحا

من خلال كتاباته في هذا المجال والتي كان بداياتها كتابة "السلوك الإداري" الذي كتبه عام 1945 الذي اختار له عنوانا فرعيا هو: (دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري). وقد أوضح "سيمون" في كتابه هذا أهمية القرارات في الإدارة، واتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلا لدراسة الإدارة، لكون هذه العملية مظهرا للسلوك الإنساني في الإدارة.

1 - مرجع نفسه، ص- ص 61.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

وفي تحليله للقرار الإداري، يرى "سيمون" أنه يتحلل إلى عنصرين أساسيين هما: عنصر التكلفة ويتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من المال والوقت والجهد خلال مرحلة الإعداد وتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل وتقييمها، والعنصر الثاني: وهو الخاص بنتائج القرار وهذا العنصر يتسم بالتعقيد نظرا لارتباطه بالأهداف التي يتوخاها القرار سواء اتخذت هذه الأهداف صورة تحقق الربح أو صورة خدمات كتحسين الصحة أو نشر الثقافة، وانسجام القرار مع السياسة العامة والخطوط العريضة للمنظمة.

وتناول "سيمون" بالتحليل صفة الرشد في القرارات، فأوضح أن القرار الإداري لا يكون رشيدا 100% لأنه ليس من الممكن أن تتوفر لدى المدير متخذ القرار كل مقومات الرشد التي تتألب توافر معرفته بكل الحلول الممكنة ونتائج كل حل، والتقييم السليم لكل البدائل والحلول، ومن هنا يرى "سيمون" أن على المدير أن يكتفي بالحلول " المرضية " أو "المثالية النسبية أو الحلول التي لا بأس بها بدلا من الحلول المثالية.

ومن إسهامات "سيمون" الرائدة في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه لبعض المعايير التي ستساعد المدير متخذ القرار على اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة، وذلك من خلال بيانه أن من بين البدائل التي تتطلب نفس النفقة يختار دائما البديل الأكثر تحقيقا لأهداف الإدارة، وأنه من بين هذه البدائل التي تؤدي إلى نفس النتيجة يختار أقلها نفقا، ثم يتساءل "سيمون" بعد ذلك عن القيود التي يمكن أن تحد من قدرة المدير في اتخاذ قرارات سليمة، وكيف يمكن للمدير استبعادها أو الحد من هذه القيود التي يرى أنها تمثل حدود الرشد التي ينبغي معالجتها للوصول إلى القرارات الرشيدة ، وينتهي "سيمون" إلى نتيجة هامة مؤداها: "إن اتخاذ قرار سليم يتطلب دائما المقارنة بين البدائل في حدود الأهداف المعيشية التي سيؤدي إليها ، وهذا يعني أن بلوغ أقصى قيمة بوسائل محددة ينبغي أن يكون المعيار أو(الضابط) الموجه للقرار الإداري"

كما أن من الأفكار الأساسية التي أبرزها " سيمون "في تحليله لعملية اتخاذ القرارات "فكرة الاختيار التي تسبق كل تصرف إنساني"، والتي استخدمها كنقطة ارتكاز في تحليله للسلوك الإداري، على أساس أن محور السلوك الإداري هو الإنسان القادر على الاختيار وعلى حل المشاكل واتخاذ القرارات، إلا أن قدرة الإنسان ليست قدرة لا نهائية، وإنما هي قدرة محددة لا تستطيع إلا أداء أشياء قليلة في وقت واحد، لأن الإنسان لا يستطيع التعامل إلا مع جزء قليل من المعلومات المخزنة في ذاكرته أو موجودة بيته.

• ووجه "سيمون" الاهتمام إلى أهمية إتباع المديرين المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، ويدل على أهمية إتباع هذا المنهج بقوله: أنه إذا كان هناك شخصان لديهما نفس القيم والمعارف والمعلومات وتحكمهما نفس المتغيرات والظروف، فإنهما من الناحية المنطقية سوف يصلان في النهاية إلى اتخاذ نفس القرار، إلا أنه أوضح في نفس الوقت أن هناك عوامل تتعلق متخذ القرار كالقيم التي يؤمن بها، واتجاهاته، ومعارفه، قد تؤدي به إلى اتخاذ قرارات غير منطقية، وتوصل إلى أن الشخص يكون منطقيا مع أهداف التنظيم الذي يعمل به بالقدر الصحيح من المعلومات التي تكون لديه عن هذا التنظيم وأهدافه وظروفه المحيطة.

• **روبرت تاننباوم: (R\_Tannenbaum)** " قد ساهم "تاننباوم" في توضيح وتطوير مفهوم القرارات الإدارية وإبراز دور المرؤوسين في ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال تحليله لنظرية السلطة المقبولة، وبيان الأسس التي تقوم عليها سلطة المدير في اتخاذ قراراته<sup>1</sup>.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

وقد توصل "تانبوم" من خلال دراساته في هذا المجال إلى قاعدة هامة يرى أنها تسيطر على فكر الموظف عند قبوله لسلطة المدير متخذ القرار مؤداها: أن للموظف يتقبل سلطة المدير والقرارات التي يتخذها بناء على هذه السلطة عندما تكون الفوائد التي يجنيها من قبوله لها مضافة إلى المضار التي تلحق به من جراء عدم قبوله لها، تفوق التي يجنيها من عدم القبول مضافة إلى المضار التي نصيبه من القبول، أما العكس فلا يجعله يقبل السلطة.

ويضيف "تانبوم" أن من الفوائد التي يرى أن الموظف يضعها في اعتباره عند قبوله القرار وقبول سلطة من يتخذه: إسهامه في تحقيق أهداف التنظيم، لأنه يرى أن تحقيقها يمكن أن يفيد، واستحسان تقدير زملائه في العمل له، مما يلقاه من ثواب نتيجة قبوله أوامر وقرارات مديره سواء كان الثواب ماديا أو معنويا، وتجنبه مسؤولية عدم قبول سلطة المدير متخذ القرار وما يترتب على ذلك من مدار مادية ومعنوية، وارتياحه نفسيا في العمل ورضاه عنه مما يحقق له الطمأنينة والاستقرار في الوظيفة.

أما المضار التي يرى "تانبوم" أن الموظف يضعها في اعتباره ويقدر أنها يمكن أن تلحق به من جراء عدم قبوله للقرار ولسلطة من أصدره فأهمها: خسارته لكل الفوائد السابقة، وعدم ارتياح زملائه له عند رفضه للسلطة مما يترتب عليه انزاله عنهم، واتخاذ الإجراءات التأديبية في حقه وما يترتب عليها من جزاءات تسبب له ضررا ماديا أو معنويا أو اجتماعيا وقد يهدد حياته الوظيفية والعامة، إلى غير ذلك من المضار الأخرى، ويضيف "تانبوم" وعندما تنعكس الآية، أي عند قبول السلطة من قبل الموظف \_ تتضح أمامنا الصورة عن فوائد القبول ومضار الرفض.

- **جيمس تمبسون: (J.Thompson)** لقد تعرض "تمبسون" لموضوع اتخاذ القرارات في كتابه "دراسات مقارنة في الإدارة" وركز على تحليل أساليب اتخاذ القرارات التي يرى أن تحديدها يتوقف على متغيرين أساسيين هما: الاتفاق والاختلاف حول أسباب الدافعة لاتخاذ القرار، والنتائج المترتبة على اتخاذ القرار، وتوصل "تمبسون" إلى أربعة أساليب لاتخاذ القرارات أجملها فيما يلي:
- \* اتخاذ القرارات عن طريق انفراد المدير باتخاذها، وهذا الأسلوب يفترض أن يكون المدير من الطراز الذي يتمتع بصفات شخصية خارقة ونفوذ قوية، ويعتمد المدير من هذا الطراز في اتخاذ القرار على الإلهام أو الإيحاء (inspiration) وغالبا ما يطبق هذا الأسلوب عندما يكون هناك اختلافات حادة حول الأسباب وحول النتائج الخاصة بالقرار، وعندما يكون الموقف حرجا إلى درجة لا يحتمل الانتظار ويتطلب اتخاذ المدير القرار الحاسم الذي يتقبله الجميع دون مناقشة.<sup>1</sup>
- \* اتخاذ القرارات عن طريق التقدير والحكم الشخصي للمدير متخذ القرار.. ومثل هذا الحل يتطلب توافر قدرات معينة لدى متخذ القرار كبعد النظر وسعة أفق التفكير، وقد أطلق "تمبسون" على القرارات التي تتخذ بهذا الأسلوب القرارات الجماعية (Collective)، ولأن مثل هذه القرارات في اعتقاده تتطلب التعاون والمشاركة في اتخاذها من قبل الأشخاص الذين يمسه القرار ضمانا للوصول إلى أصوب الآراء التي يتفق عليها المشاركون في اتخاذها، وأن هذا الأسلوب يطبق في الغالب عندما يكون هناك اختلاف في تحديد الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار في تقدير النتائج التي تترتب على اتخاذها.
- \* اتخاذ القرارات عن طريق التسويات أو (الحل الوسط) بين ممثلي الأطراف أو الهيئات من ذوي الاختصاص والخبرة ذات الصلة بموضوع القرار، وتكون القرارات التي يتخذها ممثلوا هذه الهيئات في الغالب حولا وسط ترضي الأطراف المتعارضة، وأن هذا الأسلوب يطبق في الغالب عندما يكون هناك اتفاق في تحديد الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار واختلاف في تقدير النتائج التي تترتب على اتخاذها.
- \* اتخاذ القرارات عن طريق التقديرات الكمية التي تجربها الإدارات المتخصصة على ضوء خبرتها وتجربتها وما يتوفر لديها من معلومات مما يجعلها أقدر على اتخاذ هذه القرارات من غيرها، وقد أطلق

- مرجع نفسه، ص 67. <sup>1</sup>

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

"تمبسون" على القرارات التي تتخذ بهذا الأسلوب القرارات البيروقراطية، وأن هذا الأسلوب يطبق في الغالب عندما يكون هناك اختلاف في تحديد الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار واختلاف أيضا في تقدير النتائج التي تترتب على اتخاذه.

• يضاف إلى ما سبق من إسهامات قدمها أنصار المدارس السلوكية، المفاهيم والافتراضات التي قدمها علماء آخرون من أنصار هذه المدارس، والتي لا يمكن إنكار أهميتها وتأثيرها في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات، وتمثلت هذه الإسهامات فيما قدمه "ليفين" (Lgwin) و"جور" (Gore) من خلال دراساتهم من مفاهيم ساعدت على توضيح وتطوير عملية اتخاذ القرارات وبيان أثر الأبعاد والمتغيرات النفسية والاجتماعية والبيئية على هذه العملية، والتي تتمثل في: شخصية متخذ القرار وخلفيته النفسية والاجتماعية، والعوامل الحضارية والثقافية ومما يرتبط بها من عادات وتقاليد قيم تحكم تصرفات الأفراد.

ويتضح لما جليا أن الإسهامات التي جاء بها رواد المدارس السلوكية من أفكار ومفاهيم وتصورات في مجال اتخاذ القرارات كان لها أثر كبير ف توجيه الغدارات الحديثة إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة وتطوير المورد البشري والاهتمام به، باعتباره الركيزة الأساسية في المؤسسة لما له تأثير على القرارات الإدارية.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتمكين الوظيفي والقرار الإداري

### خلاصة

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم التمكين الوظيفي، وكذا مدى أهميته على الفرد والمؤسسة، حيث يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة وحرية التصرف في المشكلة لأنه أقرب للناس وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشاكلته، كما أنه أساس نجاح المنظمات كونه يرتبط بقضايا مهمة يحقق لها أهدافها منها(عمل الفريق، المؤسسة المتعلمة، المشاركة...) والتمكين هو إستراتيجية معاصرة تستخدم للوصول للكفاءة العالية والفعالية المتزايدة.

ومن ناحية أخرى تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية هامة في حياة أي تنظيم أو مؤسسة، فهي محور أساسي من محاور أنشطتهم الإدارية، والقرار جوهر العملية الإدارية من خلاله تستمد المؤسسة بقائها، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، ونجاح هذه القرارات يتطلب كفاءات وقدرات مؤهلة من خلال التدريب والمشاركة، والحرية في التصرف والاستقلالية وهذا من عوامل تمكين المنظمة.

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

- (1) مجالات الدراسة
  - (2) منهج الدراسة
  - (3) أدوات جمع البيانات
  - (4) الأساليب الإحصائية في التحليل
  - (5) العينة وكيفية اختيارها
- خلاصة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، وتعد هذه الخطوة من الخطوات الإجرائية التي يقوم بها الباحث، حيث يتعرض الباحث إلى مجموعة من الإجراءات بشكل تفصيلي، حول كيفية الإجابة عن أسئلة الدراسة أو تبرير فيها فرضياته، بحيث يستطيع أي باحث آخر أن يستخدم هذه الإجراءات نفسها في إجراءات الدراسة بالكيفية التي كان الباحث الأصلي يزعم أن يستخدمها. وتشمل هذه الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة في مجالات الدراسة ( من حيث المجال المكاني والزمني والبشري)، وكذا المجتمع والعينة، كما تم التطرق لبناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيق الدراسة ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ولقد اتفق العديد من الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية متمثلة في المجال المكاني، المجال البشري، مجال زمني<sup>1</sup>:

#### أ) المجال المكاني ( الجغرافي ):

ويقصد به المجال الذي تمت في نطاقه الدراسة التطبيقية وقد وقع الاختيار على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية المسيلة التي تقع على طريق ولاية برج بوعريريج.

#### ❖ لمحة عن المؤسسة ميدان الدراسة:

- تعريف منظومة الضمان الاجتماعي:

هي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة به بالإضافة إلى إجراءات المرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في: 04 جانفي 1992 المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي.

- التنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي: يركز نجاح منظومة الضمان الاجتماعي في أداء مهامها على جانبين أساسيين هما:

\* الجانب الأول: الإدارة الواعية والمنظمة التي تقوم بتبسيط الإجراءات مع المتعاملين وسرعة تقديم الخدمات

\* الجانب الثاني: يتمثل في الحصول على الأموال اللازمة لمواجهة مختلف الأخطار التي يتعرض لها المؤمنون الاجتماعيين.

🇩🇿 التنظيم الإداري: يركز التنظيم الإداري لمنظومة الضمان الاجتماعي على مبدئين أساسيين هما:

-وحدة الوصاية الإدارية الموكلة لوزارة العمل والضمان الاجتماعي.

-الاختصاص حسب المخاطر والمزايا بالنسبة للصلاحيات عدا نظام غير الأجراء .

• ويشمل التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي الصناديق السابقة الذكر والتي سيتم شرحها بصفة مختصرة.

• الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS :

هو أقدم الصناديق في منظومة الضمان الاجتماعي، طبيعته القانونية وتنظيمه الإداري والمالي منظم بموجب المرسوم التنفيذي (رقم 07-92 المؤرخ في 04جانفي 1992) هذا الصندوق يختص بـ:

-تسيير التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية .

1 - محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات والمنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، د ط، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص221.

## الفصل الثالث:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

-ترقيم المستخدمين والمؤمن لهم اجتماعيا .

-تقديم الأداءات النقدية والعينية.

-تنولى تحصيل الاشتراكات ومراقبة التزامات الخاضعين.

-توقيع الاتفاقيات مع الهياكل الصحية الوطنية والدولية.

-تمارس المراقبة الطبية على المؤمنين الاجتماعيين.

### • الصندوق الوطني للتقاعد CNR :

هو أيضا من أقدم الصناديق، منظم بموجب المرسوم الذي ذكر سابقا (مرسوم رقم 92-07 المؤرخ في (1992/01/04)، وهو صندوق يختص بإدارة المعاشات ومنح التقاعد ووضع الأحكام بالتقاعد المتوقع من خلال العقود والاتفاقيات الدولية للضمان الاجتماعي.

### • الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء: CASNOS

أنشئ هذا الصندوق من خلال نفس المرسوم بتاريخ (04/07/1992) هذا الصندوق يهتم بإدارة الأداءات العينية والنقدية لغير الأجراء.

### • الصندوق الوطني للتأمين على البطالة: CNAC

نظرا للتغيير الجذري الحاصل في هيكله وتوجه الاقتصاد الوطني، وما نتج عن ذلك من تسريح للعمال وحل المؤسسات اضطرت الدولة إلى إنشاء صندوق التأمين على البطالة بموجب (المرسوم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994 ) للتكفل بالعمال الذين فقدوا مناصب عملهم لأسباب اقتصادية

• الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية في قطاعات البناء والأشغال العمومية CACOBATPH :

هو آخر صندوق في المنظومة أنشئ بموجب مرسوم (رقم 97-47 المؤرخ في 04 فيفري 1997) وهو مسؤول عن إدارة العطل المدفوعة الأجر في قطاع البناء والأشغال العمومية والري.

2- التنظيم المالي: ويقصد به تدبير الموارد المالية ويتم الحصول على هذه الأخيرة من خلال الاشتراكات التي تعد المصدر الوحيد والأساسي في تمويل الضمان الاجتماعي.

وبصفة عامة فإن التنظيم الإداري والمالي يحققان أهداف المنظومة والتي تتمثل في:

\* أهداف اقتصادية، من خلال:

-إعادة توزيع الدخل الوطني وهذا يساعد على التخفيف من الأعباء المالية الملقاة على عاتق الدولة.

-استثمار احتياطي أموال الضمان الاجتماعي في إقامة مشاريع تساعد في التطور الاقتصادي للبلاد والقضاء على البطالة.

## الفصل الثالث:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

-التأهيل المهني للعاملين المسرحين والعاجزين عن العمل لإعادة تشغيلهم مرة أخرى.

\* أهداف اجتماعية:

-تسعى لخلق تضامن بين الأجيال على سبيل المثال اقتطاعات الأجراء يستفيد منها المتقاعدين.

-تحقيق التضامن الوطني، فالجماعة بإمكانها إغناء الفرد ولكن لا يمكن للفرد إغناء الجماعة.

-المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للعمال والحفاظ على القدرة الشرائية.

-المساهمة في تحسين المستوى الصحي بتوفير مصاريف المرض ووسائل العلاج للتقليل من الإصابة وانتشار الأمراض في المجتمع.

● التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة:

تأسس الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية المسيلة سنة 1978 بإنشاء فرع مكلف بتسيير المنح العائلية والتعويضات. إداريا تابع لولاية سطيف، وفي إطار اللامركزية للضمان الاجتماعي، تم إنشاء وكالة قائمة بذاتها سنة 1985 مكلفة بتسيير الأخطار الاجتماعية المنصوص عليها قانونا.

\* المهام الرئيسية للمؤسسة:

-تحصيل الاشتراكات.

-إجراء المراقبة الطبية .

-تقدير التعويضات

● التوزيع الجغرافي للضمان الاجتماعي على مستوى ولاية المسيلة: إن الميزة الأساسية للولاية

هي التوزيع الجغرافي المنتظم لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي عبر تراب الولاية.

● وقد تم تبيان الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية المسيلة،

والذي صمم على أساس نشاطها، وهو شكل توضيحي يبين ويظهر الإدارات والأنشطة الوظيفية التي يقوم بها العاملين داخلها، موجود في ملاحق المذكرة.

● مراكز دفع التعويضات:

مصالح المراقبة ملحقات الدفع والفروع مقر الوكالة:

\*كشروود علي (الحي الإداري سابقا) \* حمام الضلعة\* سيدي عيسى \* بوسعادة\* عين الملح\* مقرة\* أولاد دراج\* مصلحة المجموعات الكائنة بحي 150 مسكن\* الجامعة\* القبيصة \* المعازيد\* الخبانة\* برهوم\* أولاد سيدي براهيم\* عين الخضراء\* سيدي عامر\* مسيف\* عين الحجل\* بن سرور\* ونوغة\* جبل أمساعد (عين الغراب)\* بلعابية\* أسليم\* أولاد منصور\* أمجدل\* أولاد عدي لقبالة\* الشلال\* الهامل\* التامسة.

## الفصل الثالث:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

### (ب)المجال البشري:

وهم جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة وهم جميع موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية والبالغ عددهم 649 موظف، يشغلون مستويات وظيفية مختلفة.

الجدول رقم(02): يوضح مجتمع الدراسة وفق الجنس:

الجنس	عدد العمال	النسبة المئوية
ذكور	491	%75.65
إناث	158	%24.35
المجموع	649	%100

إعداد الطالبة بناء على تصريح نائب المدير.

من خلال الجدول رقم (02) أعلاه يتبين أن عدد العمال الذكور قدر بـ 491 موظف بنسبة 75,65% وهي أعلى نسبة مقارنة بنسبة الإناث والتي قدرت بـ 24.35% وكان عددهم 158 موظفة، بإجمال عدد الموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الذي يشمل 649 موظف.

\*أما مجتمع الدراسة وفق المستويات المهنية موضح في الجدول رقم (03).

## الفصل الثالث:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم (03) يوضح مجتمع الدراسة وفق المستويات المهنية

المستوى	العدد	النسبة
إطارات	117	18.2%
أعوان التحكم	403	62.09%
أعوان التنفيذ	129	19.88%
المجموع	649	100%

من إعداد الطالبة بناء على الإحصائيات المقدمة من طرف نائب المدير.

- يلاحظ من خلال الجدول رقم (03) السابق أن المنصب الذي حظي بنسبة أكبر هو مستوى أعوان التحكم والذي قدر ب 62,09٪، يليه مستوى أعوان التنفيذ بنسبة 19,88٪، أما صنف الإطارات بنسبة 18,02٪ .

### ج) المجال الزمني:

لقد تم إجراء الدراسة وفقا لثلاثة مراحل زمنية، وذلك وفقا للإجراءات المتعلقة بالجانب النظري والميداني للبحث، فتمثلت:

**المرحلة الأولى:** في تحديد موضوع البحث وإثارة المشكلة وصياغة الفروض، وقد امتدت من 25 جانفي 2018 إلى 18 مارس 2018.

**أما المرحلة الثانية:** فقد شملت جمع الزاد النظري حول الظاهرة، التي تم تحديدها من المرحلة السابقة كموضوع للدراسة، وشملت العملية مرحلة زمنية امتدت من 19 مارس إلى 13 أبريل 2018.

**أما المرحلة الثالثة:** فبعد تحديد الإشكالية وصياغة الفروض، تم تصميم استمارة الاستبيان المتعلقة بالموضوع وذلك وفقا للإشكالية وفروض الدراسة، حيث تم النزول إلى ميدان الدراسة في 02 أبريل 2018، وفيه تم التعرف على ميدان الدراسة ومجتمعه وتصنيفاته الوظيفية، وفي تاريخ 10 أبريل 2018 تم بناء فصل الإجراءات المنهجية وتوزيع الاستمارات، وتم جمعها في 17 أبريل 2018 ووضع المعطيات الناتجة عن الفرز في جداول ثم تحليلها.

### 2) منهج الدراسة:

يقصد به الأسلوب الذي اختاره الباحث لبحثه، ويعرف المنهج بأنه "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه" <sup>1</sup>.

- رشيد زرواتي : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص104.

## الفصل الثالث:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

وهو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي.

للإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعية، اعتمدنا في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي ويعرف على أنه: " أسلوب من أساليب التحليل والمركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية " <sup>1</sup>.

حيث سمح لنا المنهج الوصفي بتقديم المفاهيم و التعاريف المتعلقة بمتغيرات البحث ووضعه في إطاره النظري.

وقد استخدم المنهج الوصفي في محاولة لوصف وتقييم واقع عملية التمكين الوظيفي في المؤسسة، ومستوى اتخاذ القرار، من خلال المشاركة والحرية في التصرف.

### (3) أدوات جمع البيانات:

تتعدد وسائل وأدوات جمع البيانات في البحث الاجتماعي، وهذا التعدد والتنوع يسمح للباحث باستخدام أكثر من طريقة أو أداة لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة، وتحدد الأداة المناسبة في ضوء طبيعة منهج البحث ومشكلة البحث وأهدافه وفرضياته والأسئلة التي يسعى إلى الإجابة عنها، تم استخدام أداة الملاحظة والاستمارة، المقابلة، وكذا الوثائق والسجلات.

(أ) **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات شيوعاً، حيث استخدمها

الإنسان منذ القدم في التعرف على الظواهر الطبيعية، ثم انتقل استخدامها في العلوم بشكل عام والعلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل خاص، هذا وقد كان لعلماء الأنثروبولوجيا فضل كبير في لفت أنظار الباحثين الاجتماعيين في الفروع الأخرى إلى أهمية الملاحظة كوسيلة هامة من وسائل جمع البيانات عند دراستهم للشعوب البدائية، وقد لجأ الباحثون الاجتماعيون إلى اعتبار الملاحظة كطريقة من طرق البحث <sup>2</sup>.

تعرف بأنها " وسيلة يستخدمها الباحث في جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة، على أن يتبع منهاجاً محدداً يعينه في ملاحظته بهدف المعرفة" <sup>3</sup>.

وقد تم الاعتماد في دراستنا على الملاحظة البسيطة.

\* **الملاحظة البسيطة (Simple Observation):** وهي ملاحظة عرضية حيث يقوم الباحث بملاحظة سلوك عدد من الأفراد دون اتخاذ إجراءات معينة أو استخدام أجهزة أو أدوات قياس دقيقة لتحديد سمات الظاهرة المدروسة، وللتأكد من دقة الملاحظة وموضوعيتها. وهي تتضمن صوراً مبسطة من المشاهدة والاستماع بحيث يقوم الباحث فيها بملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائياً في ظروفها الطبيعية

1 - عبيدات محمد وآخرون : منهجية البحث العلمي "القواعد والمناهج والتطبيقات"، الطبعة 2، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 04.

- طاهر حسو الزبيباري، مرجع سابق، ص 130.

- رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 257.

## الفصل الثالث:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

دون إخضاعها للضبط العلمي. ويستخدمه الباحثون الاجتماعيون في الدراسات الاستطلاعية التي تهدف إلى جمع بيانات أولية عن الظواهر والأحداث في بيئة معينة.<sup>1</sup>

حيث تعتبر بمثابة نقطة البداية لكل باحث من خلال قيامه بأول زيارة ميدانية، وهي مفيدة في جمع البيانات الأولية للظواهر، وذلك من خلال مساهمتها في الحصول على البيانات التي لا يمكن للباحث الحصول عليها من خلال الأدوات الأخرى.

تمت ملاحظة أن الموظفين يتمتعون باستقلالية كبيرة في العمل، بالإضافة إلى التواصل والتعاون والانسجام فيما بينهم على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، أيضا رأينا أنهم متلاحمون فيما بينهم ولهم روابط قوية ويتشاركون في العمل.

(ب) **الاستمارة:** تعتبر أداة أولية من أدوات جمع البيانات التي يحتاجها الباحث في إطار

دراسته للظواهر والأحداث الاجتماعية، ويعتبر من أكثر الأدوات المعروفة والمستخدمه لدى الباحثين في مجال علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية الأخرى للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها أن الاستبيان اقتصادي نسبيا، ويمكن إرساله إلى أشخاص في مناطق بعيدة، كما أن الأسئلة أو المفردات مقننة من فرد لآخر، ويمكن ضمان سرية الاستجابات، كما أنه يمكن صياغة الأسئلة لتناسب أغراضا محددة.<sup>2</sup>

وتعتبر أداة الاستمارة وسيلة سهلة وبسيطة وتوفر كثيرا من الوقت والجهد وتساعد على تصنيف البيانات وتبويبها.

وقد تم صياغة أسئلة الاستمارة بشكل يعكس مضامين الإشكالية والفرضيات وقد تضمنت 36 سؤالا موزعة على أربعة محاور.

-**المحور الأول:** تضمن البيانات السوسيو مهنية للمبحوثين وتحتوي على خمسة أسئلة، من السؤال رقم 1 إلى غاية السؤال رقم 5.

-**المحور الثاني:** تضمن بيانات تتعلق بدور المشاركة بالمعلومات في فاعلية القرارات الإدارية، حيث يحتوي على 9 أسئلة من السؤال 06 إلى السؤال 14.

-**المحور الثالث:** بيانات تتعلق بدور الرقابة الذاتية في عقلانية القرارات الإدارية، ولقد ضم 10 أسئلة من السؤال 15 إلى السؤال 24.

-**المحور الرابع:** بيانات تتعلق بدور حرية العاملين واستقلاليتهم في تحملهم مسؤولية القرارات الإدارية، حيث ضم 12 سؤالا، من السؤال رقم 25 حتى 36.

(د) **الوثائق والسجلات :** وهي الدليل الرسمي للباحث، فهي مصدر استقاء المعلومات

- طاهر حسو الزبيباري، مرجع سابق، ص 132.<sup>1</sup>  
- طاهر حسو الزبيباري، مرجع سابق، ص 143.<sup>2</sup>

## الفصل الثالث:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

والبيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة، فهي بمثابة سند مكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض تجميع المعلومات، ولقد استفدنا بها نحن بدورنا وذلك في التعريف بالمؤسسة وبالاطلاع على العدد الإجمالي للعمال وكيفية توزيعهم على مختلف المصالح. وتم الحصول عليها من طرف إدارة الموارد البشرية.

### ه) المقابلة:

تعريف المقابلة: تعتبر المقابلة إحدى أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف على أنها: " مواجهة بين الباحث والمبحوثين لتحقيق هدف محدد وهو جمع البيانات المراد جمعها عن موضوع البحث."<sup>1</sup>

وقد استخدمنا المقابلة الغير مقننة في المراحل الأولى من الدراسة " المرحلة الاستطلاعية "، والتي تعرف على أنها " عبارة عن مقابلة لا يتقيد فيها الباحث بأي نوع من القيود الموجودة في إطار المقابلة المقننة، وبالتالي فإن الباحث ومساعديه قد ينخرطون في المقابلة وليس لديهم أسئلة محددة للمواضيع التي ستم مناقشتها أثناء المقابلة. ويتميز هذا النوع بالمرونة الكافية التي تسمح للباحث بالتعمق في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمبحوث والموقف المحيط به، كما أنه يسمح للمبحوث بالتعبير عن شخصيته تعبيراً حراً تلقائياً".<sup>2</sup>

تمت هذه المقابلة مع نائب مدير المؤسسة " فتحي شتوح ". تم الحصول على الموافقة على التماس المساعدة من قبله، ذلك من أجل الحصول على معلومات بخصوص المؤسسة لتساعدنا في عملية جمع البيانات ( الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذا توزيع وظائف العمال بالمؤسسة، خصائص المؤسسة، وعدد العمال من ذكور وإناث، بالإضافة إلى أهم المهام المتعلقة بالمؤسسة.

### 4) الأساليب الإحصائية في التحليل:

المقصود بالمعالجة الإحصائية، إخضاع البيانات المتحصل عليها والمتعلقة بالمؤشرات التي تم اعتمادها لقياس الظاهرة.

أما المقاييس التي تم اعتمادها والتي تم حسابها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية SPSS، فهي كاي تربيع(كا<sup>2</sup>)، والذي من خلاله تم تقدير مسافات التأثير عن طريق القيمة المعنوية، أو قيمة الدلالة على قوة ومسافة التأثير، حيث أنه كلما كانت ألفا وهي 0.05 والتي تعبر على نسبة الخطأ المقدر بـ 05 % أكبر من القيمة المعنوية كان التأثير موجوداً بقيم متفاوتة، حسب قيمة البعد عن قيمة الخطأ، وذلك على نحو مفاده أن القيمة المعنوية إذا كانت أصغر من قيمة الخطأ فالتأثير كبير، وإذا كانت أصغر بقليل فإن التأثير متوسط، أما إذا كانت أكبر فالتأثير ضعيف وتوجد متغيرات أخرى تؤثر على الظاهرة أكثر من المتغير، معتمداً في ذلك على التوزيع الطبيعي للقيمة والذي نحدد وفقها المساحة التي تحتلها القيمة بالنسبة للمساحة التي تحتلها قيمة الخطأ في التوزيع.<sup>3</sup>

### 5) العينة وكيفية اختيارها:

- رشيد زرواتين مرجع سابق، 2007، ص . 247<sup>1</sup>

- طاهر حسو الزبياري، مرجع سابق، ص 138.<sup>2</sup>

<sup>3</sup>- سعد زغلول: دليلك إلى البرنامج الإحصائي spss، الإصدار العاشر المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، العراق، 2003، ص 114.

## الفصل الثالث:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

أ) العينة: تمثل العينة أسلوبا مهما في عمليات البحث الميدانية، وتعني طريقة جمع البيانات والمعلومات من عناصر وحالات متعددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر ومفردات مجتمع الدراسة وبما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة.<sup>1</sup>

إن اختيار العينة في الدراسات الميدانية إحدى أهم الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة، لذلك تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات وبيانات ليتمكن الباحث من اتخاذ قرار حكم مناسب حيالها، وإن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي يدرسها الباحث أمر ضروري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع من خلال أسلوب المسح الشامل أو أسلوب العينة وتعرف العينة على أنها: " مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية."<sup>2</sup>

ب) كيفية اختيار العينة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة التي تعرف على أنها: " المساواة بين احتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي، ومنع الباحث من جعل النتائج متحيزة ومتأثرة في اختيار الوحدات."<sup>3</sup>

وكان اختيارنا للعينة العشوائية البسيطة راجع إلى طبيعة موضوع الدراسة وتجانس مجتمع البحث.

باعتبار أن هذه الدراسة وصفية تم اختيار نسبة 20% لتكون ممثلة لمجتمع البحث الأصلي والمتكون من 649، وبذلك كان عدد مفردات العينة وفقا لهذه النسبة هو 130 مفردة، وعلى ضوءه تم توزيع 130 استمارة على المبحوثين، أين تم استرجاع 85 استمارة وبذلك أصبح عدد مفردات العينة 85 مفردة، حيث تم إهمال 30 منها، و15 منها غير صالحة للتفريغ. هذه من بين الصعوبات التي واجهتنا من قبل المؤسسة، فقد تمت مراجعة المؤسسة محل الدراسة أكثر من مرة من أجل استرجاع باقي الاستمارات.

\* الخصائص السوسيو مهنية للعينة:

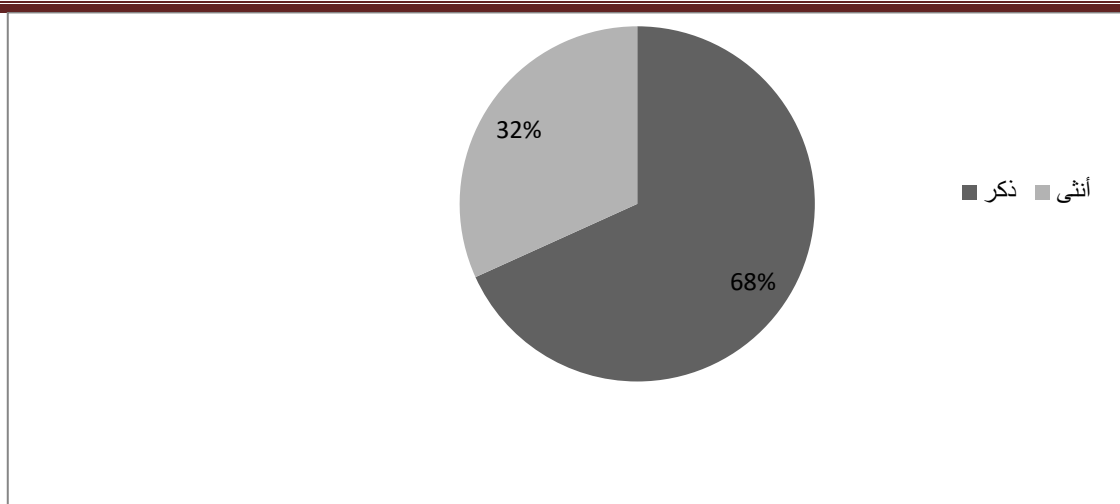
جدول رقم (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	58	68.2%
أنثى	27	31.8%
المجموع	85	100%

وهذا ما هو موضح في الشكل رقم (01)

1- طاهر حسو الزبياري: مرجع سابق، ص116.  
2- رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص258.  
3- صلاح الدين شروخ: منهجية البحث للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003، ص27.

## الفصل الثالث:.....الإجراءات المنهجية للدراسة



الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

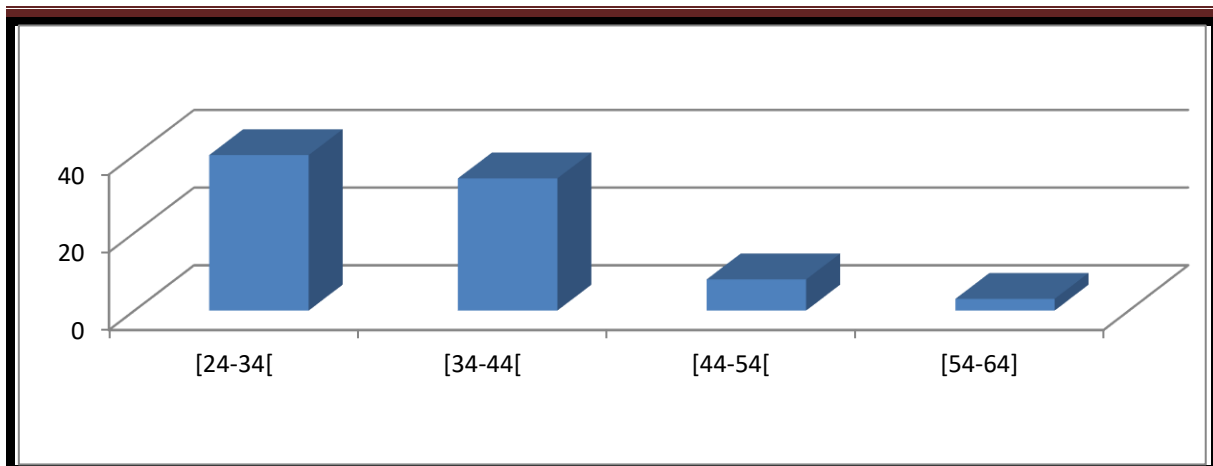
يلاحظ من الجدول رقم (04) أعلاه أن عدد الذكور بلغ (58) بنسبة 68.2%، وعدد الإناث (27) بنسبة 31.8%، حيث تعكس هذه النتيجة محدودية مساهمة المرأة العاملة في القوى العاملة، وهذا راجع إلى طبيعة المهام، ونشاط صندوق الضمان الاجتماعي. وربما راجع أيضا إلى المنطقة باعتبارها منطقة محافظة.

جدول رقم (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
47.06%	40	[ من 24 إلى أقل من 34 ]
40%	34	[ 44-34 ]
9.41%	8	[ 54-44 ]
3.53%	3	[ 64-54 ]
100%	85	المجموع

وهذا ما هو موضح في الشكل رقم (02)

## الفصل الثالث:.....الإجراءات المنهجية للدراسة



الشكل (02): توزيع أفراد العينة حسب السن

يوضح لنا الجدول رقم (05) والشكل رقم (02) بالنسبة لمتغير السن أن نسبة 47.06% من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 24 سنة إلى أقل من 34 سنة، تليها نسبة 40% وتمثل فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 34 إلى أقل من 44 سنة، في حين نجد أن 9.41% من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 44 إلى أقل من 54 سنة، أما النسبة الأخيرة فتتنسب للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 54 سنة إلى 64 سنة.

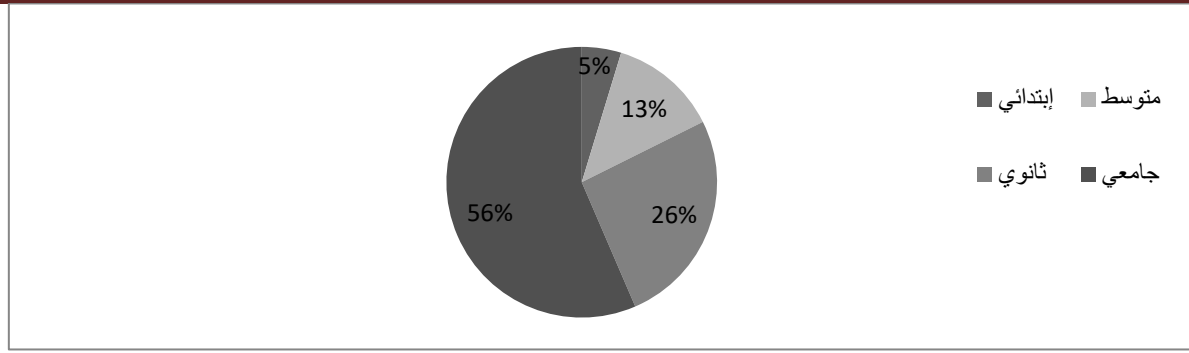
ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (05) يتضح أن أغلب المبحوثين هم من فئة الشباب، وهذا يرجع في الغالب إلى أن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان تستقطب الفئات، ويرجع إلى ما تستدعيه الوظيفة من كفاءات شابة ومؤهلة ومدربة تدريباً جيداً من أجل مواكبة التطور الحاصل على مستوى مؤسسة الضمان الاجتماعي وخاصة اعتمادها على التكنولوجيا وتخليها عن العمل التقليدي، كذلك حرص المؤسسة على استقطاب الكفاءات الشابة خاصة الجامعيين.

جدول رقم(06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى
04.7%	4	ابتدائي
12.9%	11	متوسط
25.9%	22	ثانوي
56.5%	48	جامعي
100%	85	المجموع

وهذا ما هو موضح في الشكل رقم (03)

## الفصل الثالث:.....الإجراءات المنهجية للدراسة



الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يوضح لنا الجدول رقم (06) والشكل (03) بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي أن نسبة 56.5 % من الباحثين هم من ذوي مستوى جامعي، تليها نسبة 25.9 % من مستوى ثانوي، وبالنسبة للعمال ذوي المستوي المتوسط فقدرت نسبتهم بـ 12.9 %، أما نسبة 4.7 % فتمثل من يملكون مستوى ابتدائي.

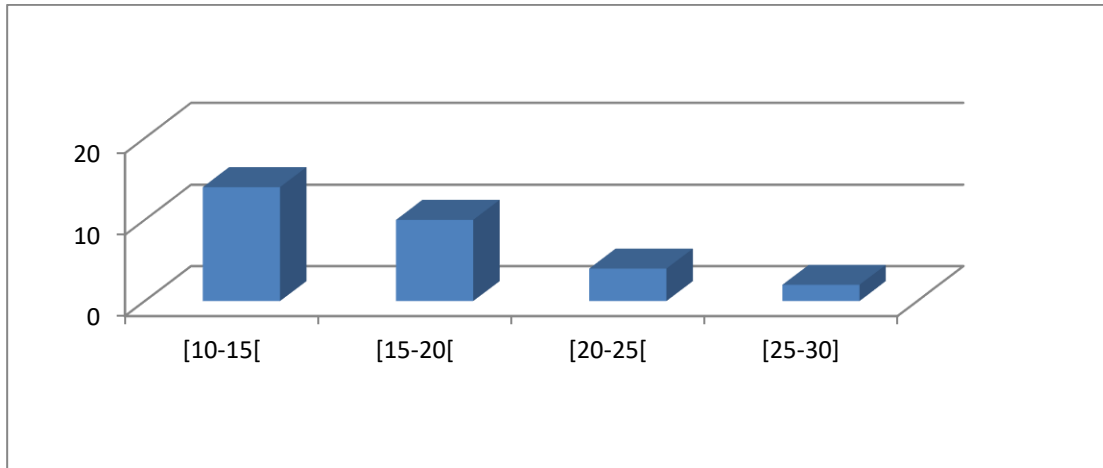
ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (06) يتضح لنا أن مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي تعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد حاملي شهادات التأهيل الجامعي، ثم يليه مستوى الثانوي، ثم ذوي مستوى المتوسط، وفي الأخير وبدرجة أقل مستوى الابتدائي، وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب كفاءات ذوي مؤهلات جامعية بنسبة كبيرة، كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتمكين يتطلب أفراد ذوي قدرات علمية عالية، والمؤسسة تسعى إلى استقطاب الجامعيين من ذوي الكفاءات والمهارات، خاصة في ظل التطور التكنولوجي واعتماد المؤسسة على التكنولوجيا بشكل كبير، والمنافسة الحادة من المتعاملين الآخرين.

جدول رقم(07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	33	38.82%
10-05	22	25.88%
15-10	14	16.47%
20-15	10	11.76%
25-20	4	4.70%
30-25	2	2.35%
المجموع	85	100%

وهذا ما هو مبين في الشكل رقم(04)

## الفصل الثالث:.....الإجراءات المنهجية للدراسة



الشكل رقم(04):يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (04) أن أعلى نسبة تمثلها فئة الأولى للمبحوثين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بـ 38.82%، تليها نسبة 25.88% للمبحوثين في الفئة الثانية الذين يتراوح مستوى أقدميتهم في المؤسسة من 5 إلى 10 سنة، أما نسبة 16.47% تمثله الفئة الثالثة من 10 إلى 15 سنة، فيما تمثل نسبة 11.76% الفئة الرابعة 15 إلى 20، أما الفئة الخامسة من 20 سنة إلى 25 سنة بنسبة 4.70%، وبالنسبة للفئة الأخيرة من 25 إلى 30 سنة تمثلها نسبة 2.35%.

من خلال معطيات الجدول يتعين لنا أن أغلب المبحوثين حديثي التعيين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، ويرجع ذلك إلى التطور التكنولوجي الحاصل على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، كالمنافسة مما يفرض على المؤسسة استقطاب موارد بشرية وكفاءات مؤهلة ومواكبة للتطور.

كذلك حدثت المؤسسة فهي قد أنشأت سنة 1985، بعد ما كانت عبارة عن فرع مكلف بتسيير المنح العائلية والتعويضات تابع لولاية سطيف سنة 1978، غير أننا نجد أن هناك من له أقدميه في المؤسسة تفوق عمر المؤسسة نفسها وهذا يشمل سنوات العمل إنشاء وكالة قائمة بذاتها.

وما نستنتجه من الجدول أن المؤسسة تسعى إلى استقطاب موارد جديدة، غير أن هذا لا يمنعها من الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الموظفين من ذوي الأقدمية.

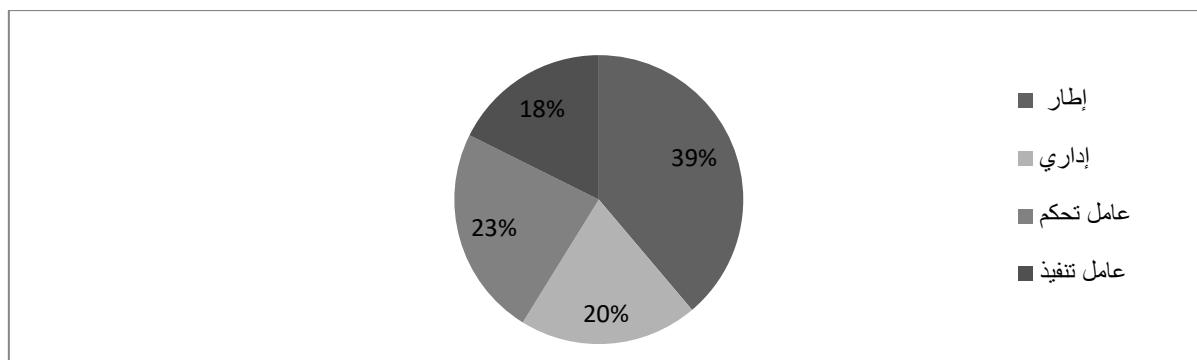
جدول رقم(08) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	50	58.8%
عامل تحكم	20	23.5%

## الفصل الثالث:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

عامل تنفيذ	15	%17.6
المجموع	85	%100

وهذا ما هو مبين في الشكل رقم (05)



الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) والشكل (05) أن المبحوثين موزعين حسب الفئات المهنية كالتالي: 38.8 % إطارات، ونسبة 23.5 % تمثل عمال التحكم، أما نسبة 20 % تعطى للإداريين، أما النسبة المتبقية لعمال التنفيذ مقدرة بـ 17.6 %.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن أغلب المبحوثين هم إطارات وهذا راجع لطبيعة التقسيم الإداري في المؤسسة، بالإضافة إلى أن موضوع بحثنا يتطلب التركيز على فئة المبحوثين الإطارات الذين لديهم القدر العالي من التمكين.

تضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة بداية بالتعريف بالمكان الذين أجرينا فيه دراستنا ثم التعريف بالمنهج المستخدم في الدراسة ثم عينة الدراسة ومواصفاتها التي بلغ عددها (130) عامل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية المسيلة، وكذلك أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وفي الفصل الموالي سنتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الفرضيات.

## الفصل الرابع: دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

### تمهيد

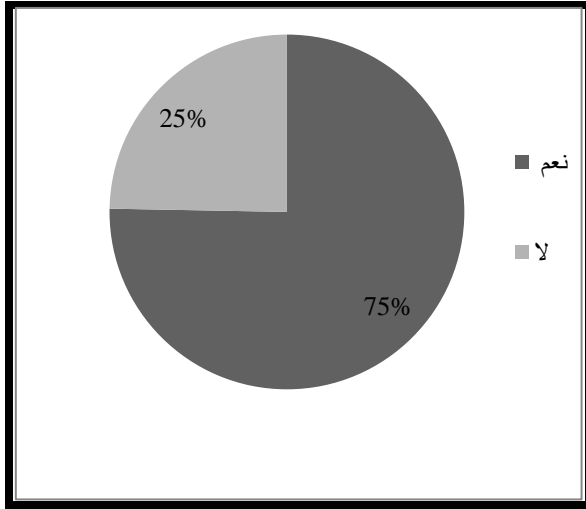
- 1) بيانات تتعلق بدور المشاركة بالمعلومات في فاعلية القرارات الإدارية
- 2) بيانات تتعلق بدور الرقابة الذاتية في عقلانية القرارات الإدارية
- 3) بيانات تتعلق بدور الحرية والاستقلالية في تحمل مسؤولية القرارات الإدارية
- 4) مناقشة نتائج الفرضيات
- 5) النتائج العامة للدراسة
- 6) الاقتراحات والتوصيات

### تمهيد

يمثل التمكين الوظيفي جوهر العملية الإدارية وعاملا مهما في نجاح أو فشل المنظمات، حيث تقدم المنظمات واستقرارها يعتمد وبشكل أساسي على المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في المنظمات.

ويتوقف نجاح آلية التمكين الوظيفي في المنظمة على سلامة بناء هذه العملية الإدارية من المشاركة في اتخاذ القرارات والرقابة الذاتية وكذا الحرية والاستقلالية. والقرار الإداري يعد مطلباً أساسياً لكل المنظمات وجوهر العملية الإدارية، فهو إحدى السبل للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، وبذلك فتتحقق المنظمة المتمكنة وتتوفر جميع مقوماتها يمكن بدوره أن يعزز من القرارات الإدارية.

1) بيانات تتعلق بـ: المشاركة بالمعلومات ودورها في فاعلية القرارات الإدارية ' الجدول رقم (09) : يوضح مدى حرية العاملين في إبداء اقتراحات بخصوص مشاكل العمل:



الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	48.24%
لا	23	27.06%
المجموع الجزئي	64	75.3%
نعم	5	5.88%
لا	16	18.82%
المجموع الجزئي	21	24.7%
المجموع	85	100%

الشكل رقم (06): حرية العاملين في إبداء اقتراحات بخصوص مشاكل العمل

من خلال بيانات الجدول رقم (09) والشكل رقم (06) نجد أن أغلبية مفردات العينة يقرون بأن لهم الحرية في إبداء الاقتراحات بخصوص مشاكل العمل وهم من مثلتهم نسبة 75.3%، حيث جاءت هذه النسبة موزعة على نسبتين: نسبة 48.24% التي تمثل من يؤكدون أنه تم تنفيذ هذه الاقتراحات من قبل الإدارة، وبنسبة 27.6% من يقرون بأنه لم يتم تنفيذ اقتراحاتهم. في حين نجد الأفراد الذين ليست لهم الحرية في إبداء اقتراحات بخصوص مشاكل العمل من مثلتهم نسبة 24.7%، وقد جاءت هذه النسبة موزعة على نسبتين: نسبة 18.82% يؤكدون بأن السبب في عدم حريتهم في إبداء اقتراحات لا يعود إلى أن اقتراحاتهم غير فعالة، و 5.88% من المبحوثين يقرون بأن اقتراحاتهم غير فعالة لحل المشاكل.

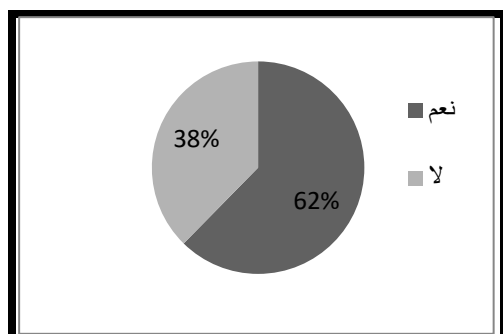
في هذا الصدد نرى أن أغلب المبحوثين لهم الحرية في إبداء اقتراحات بخصوص مشاكل العمل كما أن الإدارة تولي الاهتمام لاقتراحاتهم وهذا ما تمثله نسبة 35.3%، وهذا راجع لثقة الإدارة في قدراتهم ومهاراتهم، مما تمنح لهم الحرية في إبداء آرائهم بخصوص مشاكل العمل حتى وإن كانت هذه الآراء غير مساهمة حسب رأي أحد العاملين في المؤسسة، حيث أنه كلما كان للفرد الحرية في إبداء اقتراحات بخصوص مشاكل العمل كلما ازداد شعوره بالمسؤولية وحسن عال بالملكية والرضا عن الإنجاز مما يمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.

وهذا ما أكدته نظرية " إدارة الجودة الشاملة " التي تقوم على إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لحل المشكلات، حيث أن هذه النظرية ركزت في دراستها على جودة أداء العاملين، لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات سواء أكانت سلع ملموسة أم خدمات غير ملموسة. حيث أن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل.

والمدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة بشكل تدريجي دون الموظف كونه العنصر المحوري والهام في تلك العملية، مما يستدعي تمكينه وإعطائه الحق في المشاركة بالاقتراحات. الجدول رقم (10): يوضح مدى مشاركة العاملين الإدارة في وضع الخطط والإستراتيجيات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
------------	---------	----------------

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية



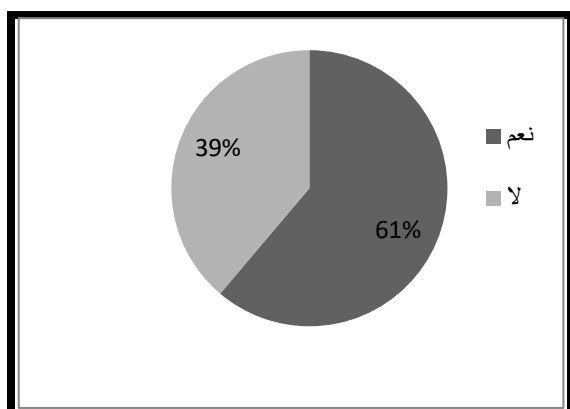
نعم	53	62.4%
لا	32	37.6%
المجموع	85	100%

الشكل (07):مدى مشاركة العاملين الإدارة في وضع الخطط والإستراتيجيات

من خلال بيانات الجدول رقم (10) نجد أن أغلبية المبحوثين يؤكدون مشاركتهم في وضع الخطط والإستراتيجيات مع الإدارة وهذا ما تمثله نسبة 62.4%، في حين نجد أن 37.6% منهم ينفون مشاركتهم الإدارة في وضع الخطط والإستراتيجيات.

حسب هذه البيانات الميدانية يتبين لنا أهمية المشاركة العمالية في وضع الخطط والإستراتيجيات، حيث نجد أن القادة يهتمون بإشراك المرؤوسين وهذا ما أشارت إليه إجابات المبحوثين والتي تمثل نسبة 62.4%، وهذا راجع إلى ثقة الإدارة في قدراتهم وكفاءاتهم، وهذا ما يعزز روح المبادرة والولاء للمنظمة، بالإضافة إلى أن فكرة المشاركة ما هي إلا التعبير عن وجهات النظر أمام المسيرين وليس من الضروري أن تأخذ بعين الاعتبار، والتي ظهرت مع مدرسة العلاقات الإنسانية "لالتون مايو" الذي يرى بأن المشاركة تمثل نوعاً من الحوافز المعنوية للعاملين<sup>1</sup>. فقط لأن العامل كلما كان لديه الحق في المشاركة كلما زاد حبه وانتمائه للمنظمة وولائه للمرؤوسين وكلما توطدت العلاقة بينهم، بالإضافة إلى أنها تمنحهم الثقة، وحسب قول أحد العاملين أثناء إجابته على التساؤل وضح بأن مشاركتهم في العمل تدل على ثقة الإدارة بهم وأن قراراتهم وأرائهم مصدر للاهتمام، هذا ما يشعرهم بأنهم لديهم قيمة وحافز أكبر للعمل، وهذا بالتالي يعكس إيجابياً على الزيادة في معدلات الإنتاج.

كما يتفق هذا الطرح مع نظرية y "لماكجريغور" والتي أكدت على أن يشارك العاملين الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية، في ظل تشجيع الاتصالات الصاعدة والاستماع لأرائهم ونصائحهم، مع التركيز على توزيع الوظيفة وإثرائها، وهذا ما يوحي على أن المنظمة ممكنة<sup>2</sup>.  
الجدول رقم(11): يوضح مدى تتوفر المعلومات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات مناسبة:



الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	37.7%
لا	20	23.5%
المجموع الجزئي	52	61.2%
لا	33	38.8%
المجموع	85	100%

الشكل رقم (08) يوضح مدى توفر المعلومات للعاملين لاتخاذ قرارات مناسبة

1- احمد إسماعيل المعاني وآخرون: قضايا إدارية معاصرة، د طه دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 191.  
-رامي جمال أندراوس: الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، د طه، إربد عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص 96.

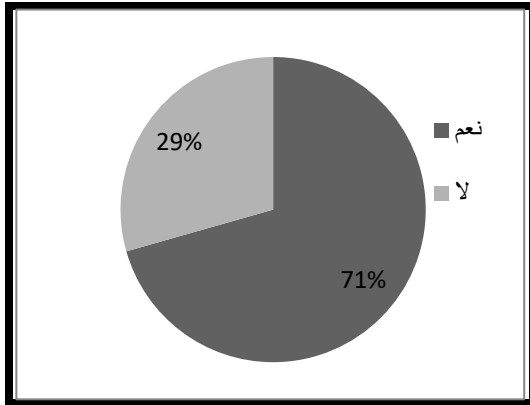
## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

من خلال بيانات الجدول رقم (11) والشكل (09) يتضح أن أغلبية المبحوثين يقرون أنه تتوفر لديهم معلومات كافية لاتخاذ قرارات وهم من مثلتهم نسبة 61.2%، حيث جاءت هذه النسبة موزعة على نسبتين: نسبة 37.7% من المبحوثين الذين يؤكدون أنه كلما توفر المعلومات الكافية ساعد في اتخاذ قرارات مناسبة، في حين نجد أن 23.5% من المبحوثين ينفون ذلك. في المقابل نجد نسبة المبحوثين الذين يؤكدون عدم توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات وهم من مثلتهم نسبة 38.3%.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن العاملين يمتلكون المعلومات الكافية بشكل يسمح لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات، فالمعلومات تعد سلاحا هاما لاتخاذ القرار وهي مصدر القوة لصاحبها بحيث تمنحه الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكين من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ، لذا يجب امتلاك الموظفين المعلومات الكافية لتمكينهم من القيام بوظائفهم.

وهذا كون المؤسسة تسعى للخروج بنتائج إيجابية من خلال قرارات العاملين، فتسعى إلى استقطاب عاملين ذوي كفاءات ومهارات عالية، وهي بدورها تزودهم بالمعلومات الهامة حول المؤسسة، توضح لهم أهداف المؤسسة والبرامج والاستراتيجيات، مما يساعدهم ذلك في اتخاذ قرارات مناسبة.

**الجدول رقم (12): يوضح مدى حصول العاملين على المعلومات بشكل مرن، و مساهمتها في اتخاذ قرارات فعالة:**



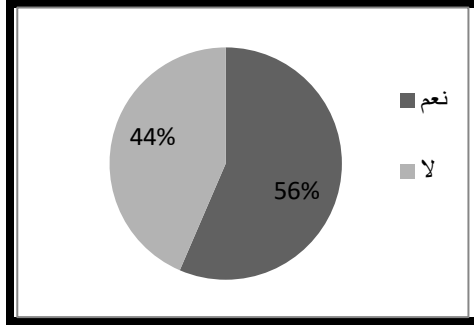
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	41.18%
لا	25	29.41%
المجموع الجزئي	60	70.59%
لا	25	29.41%
المجموع	85	100%

**الشكل رقم (09): يوضح مدى حصول العاملين على المعلومات بشكل مرن، و مساهمتها في اتخاذ قرارات فعالة**

من خلال بيانات الجدول رقم (12) والشكل رقم (09) يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يقرون بأنهم يحصلون على المعلومات بشكل مرن وهم من مثلتهم نسبة 70.59%، حيث جاءت موزعة على نسبتين: نسبة 41.18% من المبحوثين الذين يؤكدون على أنه كلما توفرت المعلومات بشكل مرن ساهم في اتخاذ قرارات فعالة، في حين نجد أن نسبة 29.41% من المبحوثين ينفون ذلك، في المقابل نجد نسبة المبحوثين يؤكدون عدم توفرهم على المعلومات بشكل مرن وهم من مثلتهم نسبة 29.41%.

ومن خلال تحليل بيانات الجدول رقم (13) يتضح لنا سهولة الحصول على المعلومات للعاملين، وهذا ما تؤكدته نسبة 70.59%، وهذا راجع لإيمان المنظمة بأنه كلما وفرت المعلومات للعاملين كلما عملت بشكل غير مباشر على الحفاظ على ولاء العاملين للمنظمة وضمان الربح والإنتاجية، فبتوفير المنظمة المعلومات للعاملين حول المحيط وظروفه وكذا المؤسسة وأهدافها، يمكن العاملين من اتخاذ قرارات فعالة في جو من الثقة والحماس. حيث أكد "Bowen & Lawler" أن نجاح التمكين يتطلب من المنظمة توفير المزيد من المعلومات للعديد من الأفراد وفي مختلف المستويات الإدارية بهدف تحقيق استعداد كامل لتحمل المسؤوليات وإطلاق الطاقات المبدعة. فمن خلال توفر المعلومات بشكل سهل يسمح باتخاذ القرارات في الوقت المحدد مما يساهم في بروز قرارات فاعلة.

جدول رقم (13): يوضح توفر المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات في الوقت اللازم:



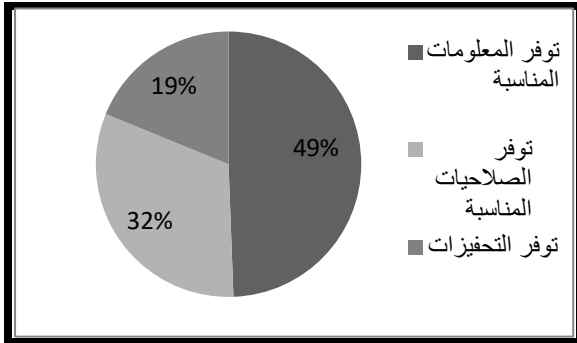
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	56.5%
لا	37	43.5%
المجموع	85	100%

الشكل رقم (10): توفر المعلومات الخاصة باتخاذ القرار في الوقت اللازم

من خلال الجدول رقم (13) يوضح نسبة المبحوثين الذين يؤكدون على توفر المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات في الوقت اللازم وهم ما مثلتهم نسبة 56.5%، بينما نجد 43.5% من يفنون ذلك بمعنى لا تتوفر لديهم المعلومات في الوقت اللازم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (13) نجد أن المؤسسة تهتم بتوفير المعلومات للعاملين عند اتخاذهم للقرارات في الوقت اللازم حتى تكون قرارات فعالة، فلا يمكن للأفراد تحمل المسؤولية ولا حل الأزمات التي تعترض العمل دون معلومات. حينما يكلف المرؤوسين الرؤساء بمهام أنية التنفيذ يتوجب توفر المعلومات اللازمة في الوقت نفسه من التكليف، فبدون المعلومات لا يستطيع العامل اتخاذ القرار.

جدول رقم (14): يوضح أهم محددات اتخاذ القرارات السليمة:



البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
توفر المعلومات المناسبة	42	49.4%
توفر الصلاحيات المناسبة	27	31.8%
توفر التحفيزات	16	18.8%
المجموع	85	100%

الشكل رقم (11): يوضح أهم محددات اتخاذ القرارات السليمة

من خلال معطيات الجدول رقم (14) والشكل رقم (11) يوضح لنا نسبة المبحوثين الذين أكدوا على أن أهم محدد لديهم في اتخاذ قرارات سليمة هو توفر المعلومات المناسبة وهم من مثلتهم نسبة 49.4%، تليها فئة المبحوثين الذين يؤكدون بأن توفر الصلاحيات المناسبة هو أهم محدد لديهم في اتخاذ قرارات سليمة وهو ما مثلته بنسبة 31.8%، أما النسبة الأخيرة التي تمثل 18.8% من المبحوثين الذين يؤكدون أن أهم محدد لديهم في اتخاذ قرارات سليمة هو توفر التحفيزات.

من خلال تفسير معطيات الجدول رقم (14) نجد الاتجاه العام للدراسة يؤكد على أن أهم محدد في اتخاذ قرارات سليمة هو توفر معلومات مناسبة، مما يفسر سعي الأفراد لكسب ثقة المنظمة، حيث أنهم لا يشترطون التحفيزات وتوفر الصلاحيات حتى يتخذون قرارات سليمة، يهتمون فقط بتوفر المعلومات مما يجعلهم يهتمون بمصالح المنظمة وتحقيق أهدافها وكسبها ثقتهم.

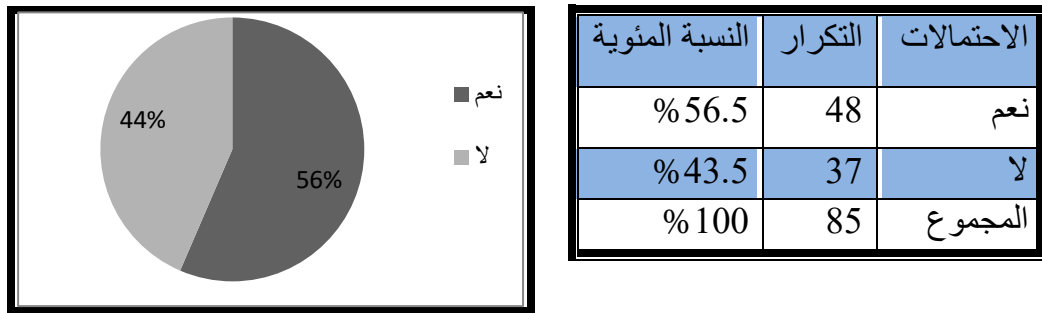
وحسب ما أكده " بينس Bennis " أن عوامل النجاح والتميز التقليدية قد تغيرت ومازالت تتغير، فلن تعد الموارد المادية هي العوامل الضرورية والعملة النادرة للنجاح، فالمعلومات والمعرفة

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

والثورة الرقمية هي العوامل المسيطرة في الوقت الحاضر.<sup>1</sup> و المعلومات تعد العنصر الأساسي في إستراتيجية التمكين، ونجاح التمكين يتطلب من المنظمة توفير المعلومات لاتخاذ القرارات.

والقيام بعملية اتخاذ القرارات في أي من المجالات دونما الارتكاز على المعلومات يفقد متخذ القرار الاستفادة من العامل الجوهرى وربما حاسم لضمان تحقيق الهدف الذي يتطلع إليه بقراراته المتخذة ويقوده إلى التعرض إلى تقديرات خاطئة وقرارات غير موفقة. ويجدر بنا الإيضاح أن اتخاذ القرار يضل محكوما بالإطار الدستوري والقانوني وطبيعة الأوضاع السياسية والاقتصادية القائمة، ومستوى الوعي الثقافي والتكوين الاجتماعي السائد إلى جانب ما يتداخل مع ذلك من مؤثرات خارجية، وبالتأكيد فإن الانطلاقة من هذه الأمور مجتمعة والحصول على المعلومات الكافية بشأنها تمد متخذ القرار بمقدرة مطلقة لاتخاذ قراراته على نحو سليم، وعند غياب المعلومات يجعل مهمة متخذ القرار بالغة الصعوبة والتعقيد ومعرضة لاحتمالات الخطأ.<sup>2</sup>

جدول رقم (15): يمثل مدى إمكانية تواصل المبحوثين مع أصحاب القرار في المستويات العليا:



الشكل (16): يمثل مدى إمكانية تواصل المبحوثين مع أصحاب القرار في المستويات العليا

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (15) والشكل رقم (12) يتضح أن معظم أفراد العينة يتمكنون من التواصل مع أصحاب القرار في المستويات العليا من أجل شرح آرائهم دون صعوبة وهم من تمثلهم نسبة 56.5%، أما نسبة 43.5% من المبحوثين يؤكدون على أنهم لا يستطيعون التواصل مع أصحاب القرار في المستويات العليا من أجل شرح آرائهم.

من خلال تفسير بيانات الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تتواصل مع أعضائها، كما أنها تسمح للفاعلين في المنظمة بالوصول إلى المستويات العليا، من أجل شرح آرائهم دون صعوبات.

فمن عوامل الاتصال الفعال هو أن يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، مما يتطلب توفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم وسهولة وصول الموظفين إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة، وهذه تعتبر من المرتكزات الأساسية لنجاح التمكين الإداري في المؤسسة.<sup>3</sup>

الجدول رقم (16): يمثل علاقة مشاركة العاملين في وضع الخطط بالمشاركة الجماعية في إقامة قرارات فاعلة

المجموعة	درجة الحرية	المشاركة الجماعية في العمل تساعد في إقامة قرارات فاعلة	
		نعم	لا
(ك <sup>2</sup> )			

<sup>1</sup> - مطر بن عبد المحسن الجميلي: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، السعودية، 2008، ص 66.

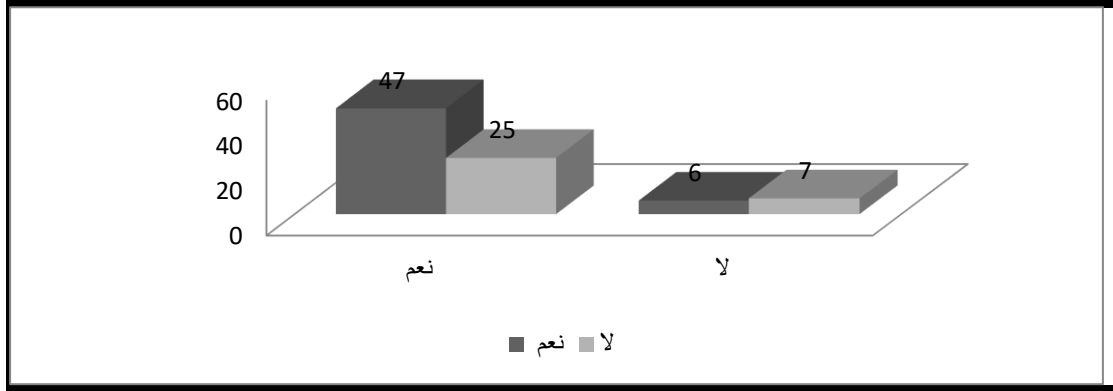
<sup>2</sup> - أحمد السيد كردي: أهمية المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار، التنمية الإدارية، 8 سبتمبر 2010، من الموقع الإلكتروني: www.kenanaonline.com. تاريخ الزيارة على الساعة 02:12، يوم 23 ماي 2018.

<sup>3</sup> - أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، د طه دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 149.

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

في وضع الخطة والإستراتيجيات	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم	47	88.7	6	11.33	53	100	1
لا	25	78.1	7	21.9	32	100	1
المجموع	72	84.7	13	15.3	85	100	1.716

جدول يربط بين السؤال رقم 7 و س 14



الشكل (14): يمثل علاقة مشاركة العاملين في وضع الخطط بالمشاركة الجماعية في إقامة قرارات فاعلة

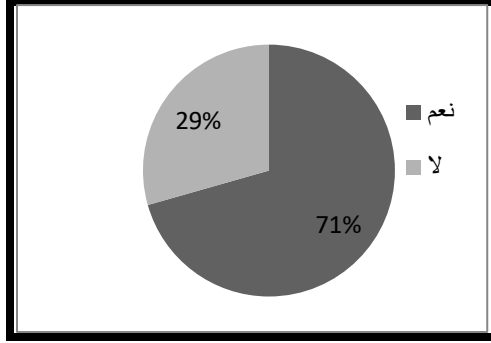
من خلال بيانات الجدول رقم (16) والشكل (13)، نجد أن الاتجاه العام للجدول يقر بأن مشاركة العاملين في وضع الخطط والاستراتيجيات يؤدي إلى المشاركة الجماعية في العمل والتي تساعد في إقامة قرارات فاعلة، وهو ما مثلته نسبة 84.7%، والتي جاءت موزعة على فئتين: الفئة الأولى تؤكد على أن مشاركة العاملين في وضع الخطط والاستراتيجيات تؤدي إلى المشاركة الجماعية في العمل والتي تساعد في إقامة قرارات فاعلة، والتي مثلتها نسبة 88.4%، أما الفئة الثانية فهي التي تؤكد أنه بالرغم من عدم مشاركة العاملين الإدارة في وضع الخطط والاستراتيجيات إلا أنه هناك مشاركة جماعية في العمل والتي تساعد في إقامة قرارات فاعلة وهو ما مثلته نسبة 78.1%. في المقابل نجد 15.3% من المبحوثين أكدوا على أن المشاركة العاملين في وضع الخطط والاستراتيجيات تؤدي إلى المشاركة الجماعية في العمل والتي تساعد في إقامة قرارات فاعلة، والتي جاءت موزعة على نسبتين: 21.9% بالرغم من مشاركة العاملين في وضع الخطط والاستراتيجيات إلا أنها لا تؤدي إلى المشاركة الجماعية في العمل، ونسبة 11.3% تؤكد بمشاركتها في وضع الخطط والاستراتيجيات وأم المشاركة الجماعية في العمل لا تؤدي إلى إقامة قرارات فاعلة.

ومن خلال قيمة (ك<sup>2</sup>) المحسوبة والتي بلغت 1.716 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهو ما يؤكد عدم وجود علاقة بين مشاركة العاملين الإدارة في وضع الخطط والاستراتيجيات والمشاركة الجماعية في العمل، بالرغم من أن النسب أكدت العكس.

وهذا ما أكدته نظرية منظمة التعلم " لبيتر سونج " في السماح للعاملين بالمشاركة ومناقشة المشاكل واقتراح الحلول، وتبادل المعلومات بروية مشتركة، كما ذكر بأن المنظمة المتعلمة تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها والتي تركز بدورها على المعلومات وروح الفريق الذي يضاعف التعلم الفردي، كذلك التمكين الذي يحزر العامل من أية قيود تمنعه من التعلم والمشاركة، والمشاركة محور عملية التعليم والتعلم مما يساعد في إقامة قرارات فاعلة.

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

فيما أكدت " ماري باركر فوليبث " أهمية التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، كما شجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى. وأكدت على أهمية التعاون في حل الخلاف<sup>1</sup>. وهذا ما يوضح أهمية المشاركة في الإدارة بوضع الخطط والإستراتيجيات في إقامة قرارات فاعلية. جدول رقم (17): يمثل ثقة الإدارة في العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	70.6%
لا	25	29.4%
المجموع	85	100%

الشكل رقم(14): يمثل ثقة الإدارة في العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم (17) والشكل رقم (14) توضح لنا نسبة المبحوثين الذين يؤكدون أن الإدارة تمنحهم الثقة الكافية للمشاركة في اتخاذ القرار وهم من تمثلهم نسبة 70.06%، بينما نجد نسبة 29.4% ينفون ذلك بمعنى أن الإدارة لا تمنحهم الثقة الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات. ومن خلال معطيات الجدول نجد أن الإدارة لديها الثقة الكافية في مؤهلات أفرادها مما يمكنها من منحهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ما يعزز من قدراتهم ويخلق لديهم شعور بالثقة بالنفس وبأنهم أفراد فاعلين في المؤسسة، حيث يرى " كوزس وبوسز " أنه عندما يخلق القائد مناخا من الثقة، فإنه يستبعد بذلك السيطرة ويسمح للعاملين أن يحدثوا ويساهموا<sup>2</sup>.

كما أن هذه النظرة تتفق مع نظرية الأنماط القيادية عند " ليكرت " ( النمط الرابع) والذي يتفق بدوره مع نظرية " ماجريغور (y)" فالرؤساء على ثقة كبيرة بمروؤوسيهم الذين يشاركون في اتخاذ القرارات حتى الرئيسية منها، ويكون بهذا مناخ الاتصال تفاعليا تماما، إذ يتم بحرية في جميع الاتجاهات، حيث يتم التعاون بين الرؤساء والمروؤوسين من خلال الثقة المتبادلة لحل المشكلات وبالتالي يتم تحقيق أعلى مدى من الإنتاجية والتمكين. حيث أن للعنصر البشري في المؤسسة أهمية بالغة مما يتوجب منح العاملين الثقة في التعلم واكتساب المهارات والإبداع واتخاذ القرارات وهذا حسب ما وضحته نظرية الإدارة بالأهداف "لبيتر دراكر"<sup>3</sup>.

والاهتمام بالعنصر البشري أصبح من أولويات كل منظمة حتى تضمن البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية، لهذا يجب إعطاء كامل الاهتمام والثقة به، فهو المحرك الرئيسي لجميع الأنشطة، ويجب النظر إليه على أساس مورد وأصل من أصول المؤسسة . ومن خلال ملاحظتنا أثناء زيارتنا للمؤسسة ميدان الدراسة لاحظنا أن هناك مناخ عمل جيد ، وهناك علاقة وطيدة بالمدير ، فالمناخ الجيد يساعد على العمل مما يؤدي إلى وجود تلاحم بين جميع أفراد المؤسسة.

جدول رقم (18): يمثل مدى الموافقة على أن المشاركة الجماعية تساعد في إقامة قرارات فاعلة:

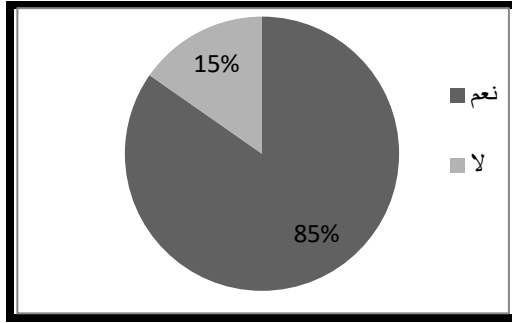
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	72	84.7%

<sup>1</sup> - يحيى سليم: مرجع سابق، 30-39 .

<sup>2</sup> - مطر بن عبد المحسن الجميلي: مرجع سابق، ص 50.

<sup>3</sup> - رامي جمال أندراوس: مرجع سابق، ص 97.

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية



الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا	13	15.3%
المجموع	85	100%

الشكل رقم(15) يمثل مدى الموافقة على أن المشاركة الجماعية تساعد في إقامة قرارات فاعلة من خلال الجدول رقم(18) والشكل (15) نجد أن نسبة المبحوثين الذين يوافقون على أن المشاركة الجماعية تساعد في إقامة قرارات فاعلة وهم من تمثلهم نسبة 84.7%، مما يقابله نسبة 15.3% من المبحوثين الذين لا ينفون بأن المشاركة الجماعية تساعد في إقامة قرارات فاعلة. ومن خلال تحليل معطيات الجدول رقم (18) يتبين لنا أن العمال يحبذون المشاركة الجماعية والعمل الفرقي لإقامة قرارات فاعلة، وهذا ما ألت إليه نظرية النظم " لبير تالامفلي" الذي يؤكد على مبادئ التعاون والتنسيق والعمل والمشارك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فازدادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق. حيث أن باستخدام فرق العمل يتم حل المشاكل وتطوير العمليات والتحسين المستمر وتطوير الجودة، كما أنها توفر آلية الاتصال المباشر بين الأعضاء، مما يؤدي إلى الوصول إلى الحلول الناجحة والمقبولة في وقت قصير بفضل التنسيق والتكامل بين الأعضاء. وهذا ما وضعه " وليام اوشي" في نظريته فرق العمل الذاتية z حيث ركز على منهج عمل الفريق الذي تدرب على حل المشاكل الأساسية ومهارات الجماعة كما حدد نطاق مسؤولية الفريق الذي يكون حرا في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة، بشرط توفر آليات التواصل داخل الجماعة كما أن العمل الفرقي يعد وسيلة من وسائل التمكين.

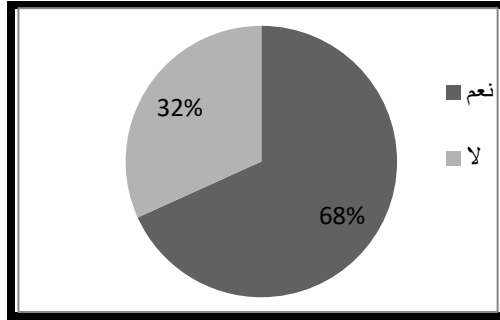
ويتفق هذا الطرح مع دراسة" فليح سلمان الشمري" في أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات المطبقة على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت حيث توصلت إلى أن الشركة لديها مدركات عالية بالتمكين للعاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بالمشاركة الجماعية وسيادة روح الفريق في فاعلية القرارات الإدارية.

تكمن أهمية التعاون المشترك والعمل الفرقي في تقليص الوقت في إنتاج الخدمات، وكذا تقليص الجهد لأعضاء الفريق من خلال التعاون بينهم مما ينتج عنه اتخاذ قرارات فاعلة<sup>1</sup>. وبالضرورة تحقيق أهداف التنظيم بأقل سرعة وأقل تكلفة.

(2) بيانات تتعلق بالفرضية الثانية: للرقابة الذاتية دور في عقلانية القرارات الإدارية  
جدول رقم ( 19 ) : يمثل وجود الرقابة ذاتية على العمل في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	58	68.2%
لا	27	31.8%
المجموع	85	100%

- يحي سليم: مرجع سابق، ص144. <sup>1</sup>



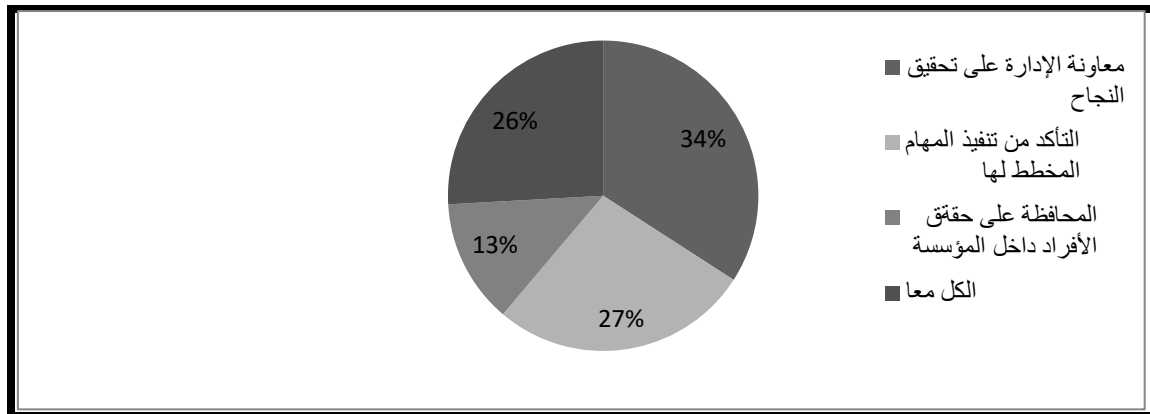
شكل رقم (16): يوضح وجود الرقابة ذاتية على العمل في المؤسسة

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (16) يتضح نسبة المبحوثين الذين أكدوا على وجود الرقابة الذاتية على عمل الأفراد ومجموعات العمل داخل المؤسسة وهم من تمثلهم نسبة 68.2%، بما يقابله نسبة المبحوثين الذين ينفون وجود الرقابة الذاتية على عمل الأفراد داخل المؤسسة وهم من تمثلهم نسبة 31.8%.

من خلال معطيات الجدول رقم (19) نجد بأن المؤسسة تطبق نظام الرقابة الذاتية للعامل، والتي من خلالها يتحقق لديه إيمان بقدراته ومهاراته ويتحمل المسؤولية ولا يحتاج لرقابة وتوجيه من قبل مرؤوسيه، وعليه يجب على المنظمات ترسيخ فكرة انتقال الرقابة من الإدارة إلى العاملين الذين يتوجب عليهم مراقبة أنفسهم بأنفسهم والانضباط ذاتياً، مع الالتزام بالواجبات والأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها. ويتفق هذا الطرح مع نظرية الشخصية البالغة " لكريس ارجريس " الذي أكد على أن الفرد العامل عاقل وبالغ وناجح وبالتالي فإنه يمكنه تحمل مسؤولياته، وليس طفلاً يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة<sup>1</sup>.

جدول رقم (20): يوضح أهمية الرقابة الذاتية:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
34.1%	29	معاونة الإدارة على تحقيق النجاح
27.1%	23	التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها
12.9%	11	المحافظة على حقوق الأفراد داخل المؤسسة
25.9%	22	الكل معا
100%	85	الإجمالي



الشكل (17): يوضح أهمية الرقابة الذاتية

- يحي سليم: مرجع نفسه، ص 144. <sup>1</sup>

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

يلاحظ من الجدول رقم (20) والشكل (17) أن نسبة المبحوثين الذين يوضحون بأن أهمية الرقابة الذاتية تكمن في أنها تعمل على معاونة الإدارة على تحقيق النجاح وهم من يمثلون نسبة 34.1%، أما نسبة 27.1% من المبحوثين يؤكدون أن أهمية الرقابة الذاتية تكمن في التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها. فيما توضح نسبة 25.9% أن أهمية الرقابة الذاتية تكمن في ( معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها، بالاطافة إلى المحافظة على حقوق الأفراد داخل المؤسسة) بما يعني أنها تحقق الأهداف كلها، أما النسبة المتبقية 12.9% من المبحوثين يؤكدون أن أهمية الرقابة الذاتية تكمن في المحافظة على حقوق الأفراد داخل المؤسسة.

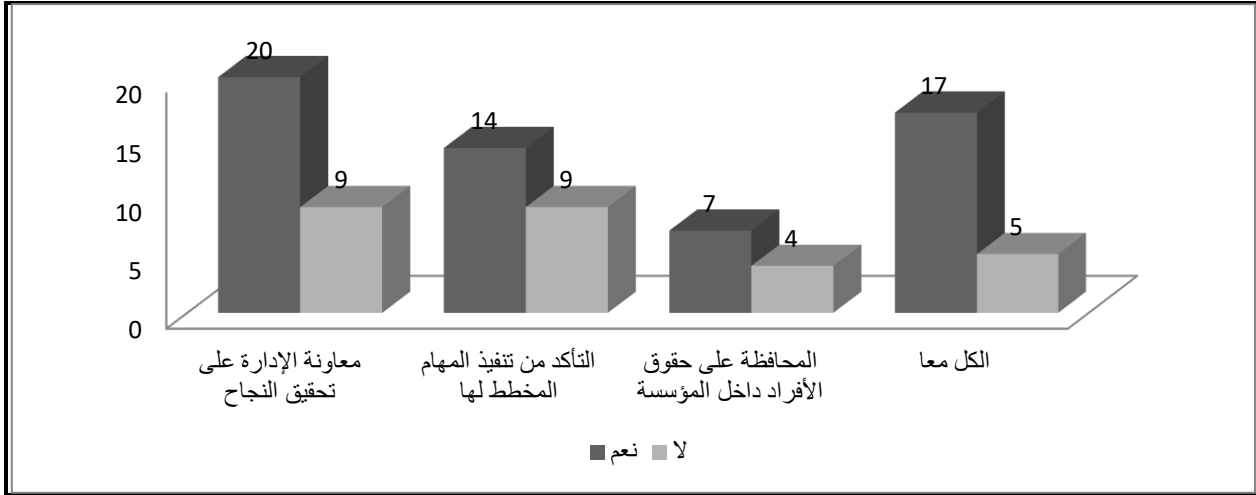
من خلال معطيات الجدول رقم (20) نلاحظ الرقابة الذاتية تلعب دور كبير في معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، ويتم ذلك من خلال اهتمام إدارة المؤسسة بالرقابة الذاتية للعاملين لكسب وولائهم وكذا لتحقيق الأهداف التنظيمية ولتحقيق النجاح، والرقابة الذاتية بدورها تعمل على المساهمة في المحافظة على كفاءة العمل المؤسسي والتقليل من النفقات المالية.

هذا ما ذهب إليه "حركة الجودة والتميز" من خلال الاستفادة من جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، لأن أي مسؤول لا يستطيع تحقيق قدر من الجودة الشاملة والمستمرة بشكل تدريجي دون الموظف. وهذا ما يتطلب تعزيز مفهوم الرقابة الذاتية في المؤسسة والتي لها أهمية بالغة في تحقيق النجاح والتميز.

**جدول رقم (21): يوضح علاقة وجود الرقابة الذاتية داخل المؤسسة وأهميتها**

(كا <sup>2</sup> )	رقم السؤال	المجموع		أهمية الرقابة الذاتية								وجود الرقابة الذاتية
		ك	%	المحافظة على حقوق الأفراد داخل المؤسسة	التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها	معاونة الإدارة على تحقيق النجاح	الكل معا	ك	%	ك	%	
1.519	3	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	نعم
		58	100	17	29.3	7	12.1	14	24.1	20	34.5	
		27	100	5	18.5	4	14.8	9	33.3	9	33.3	لا
		85	100	22	25.9	11	12.9	23	27.1	85	34.1	المجموع

ربط بين السؤال رقم (15) و س (16)



شكل رقم (18): يوضح علاقة وجود الرقابة الذاتية داخل المؤسسة وأهميتها

من خلال بيانات الجدول رقم (21) والشكل رقم (18) نجد أن الاتجاه العام للجدول يقر بأن وجود الرقابة الذاتية داخل المؤسسة له أهمية واضحة، وهو ما مثلته نسبة 34.1%، والتي جاءت موزعة على فئتين، الفئة الأولى تؤكد أن الرقابة الذاتية داخل المؤسسة له أهمية واضحة في معاونة الإدارة على تحقيق النجاح والتي مثلت نسبة 34.5%، أما الفئة الثانية فهي التي تؤكد أنه بالرغم من عدم وجود رقابة ذاتية على عمل الأفراد إلا أن للرقابة الذاتية دور في معاونة الإدارة على تحقيق النجاح وهو ما مثلته نسبة 33.3%، يليه اتجاه أفراد العينة بنسبة 27.1% يؤكدون أن بالرغم من عدم وجود الرقابة الذاتية على الأفراد داخل المؤسسة إلا أن له أهمية من حيث أنه يعمل على التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها وهذا ما مثلته إجابات المبحوثين بنسبة 33.3%، فيما يؤكد 24.1% من المبحوثين أن وجود الرقابة الذاتية على عمل الأفراد داخل المؤسسة له أهمية في أنه يعمل على التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها. في المقابل نجد أن 25.9% من أفراد عينة الدراسة تؤكد أن وجود الرقابة الذاتية على عمل الأفراد داخل المؤسسة له أهمية، وهذا ينقسم بدوره إلى فئتين: فئة من المبحوثين تؤكد أن وجود الرقابة الذاتية في المؤسسة له أهمية في تحقيق المهام كلها (معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها، المحافظة على حقوق الأفراد داخل المؤسسة) وهم من مثلتهم نسبة 29.3%، بينما يؤكد 18.5% من المبحوثين أنه بالرغم من عدم وجود الرقابة الذاتية على عمل الأفراد في المؤسسة إلا أن الرقابة الذاتية تعمل على تحقيق الأهداف كلها (معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها، المحافظة على حقوق الأفراد داخل المؤسسة).

فيما يوضح 12.9% من أفراد العينة أن وجود الرقابة الذاتية على عمل الأفراد له أهمية، حيث يؤكد نسبة منهم أن بالرغم من عدم وجود الرقابة الذاتية داخل المؤسسة إلا أنها لها أهمية في المحافظة على حقوق الأفراد داخل المؤسسة وهم من مثلتهم نسبة 14.1%، في حين يؤكد 12.1% من أفراد العينة وجود الرقابة الذاتية على عمل الأفراد ومجموعات العمل له أهمية في المحافظة على حقوق الأفراد داخل المؤسسة.

ومن خلال قيمة (كا<sup>2</sup>) المحسوبة والتي بلغت 1.519 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهو ما يؤكد عدم وجود علاقة بين وجود الرقابة الذاتية وأهميتها داخل المؤسسة، وبالرغم من أن قيمة (كا<sup>2</sup>) المحسوبة أكدت على عدم وجود علاقة إلا أن النسب أكدت العكس.

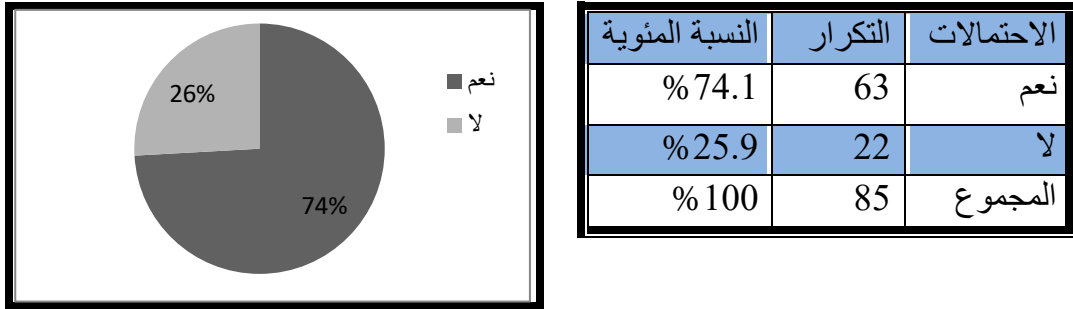
من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن المسؤولين ينمون مفهوم الرقابة الذاتية لكسب ثقة الأفراد في المنظمة ويؤمنون بأن الرقابة الذاتية عماد العملية الإدارية وإحدى العناصر التي تكتمل بها السلسلة

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

الإدارية، بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه، تليه الرقابة الذاتية كعنصر فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية ولتحقيق النجاح.

حيث أن الرقابة تؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العامل وشعوره بالمضايقة المستمرة، فالإحساس بدرجة عالية من الضغط يصحبه ضعف في الإنجاز، والرقابة الذاتية بدورها تعمل على المساهمة في المحافظة على كفاءة العمل المؤسسي والتقليل من النفقات المالية، بتوفير الراحة للموظف وعدم شعوره بالرقابة المفروضة.

جدول رقم (22): يوضح نتائج تشديد الرقابة الإدارية سلبيا على قرارات العاملين:

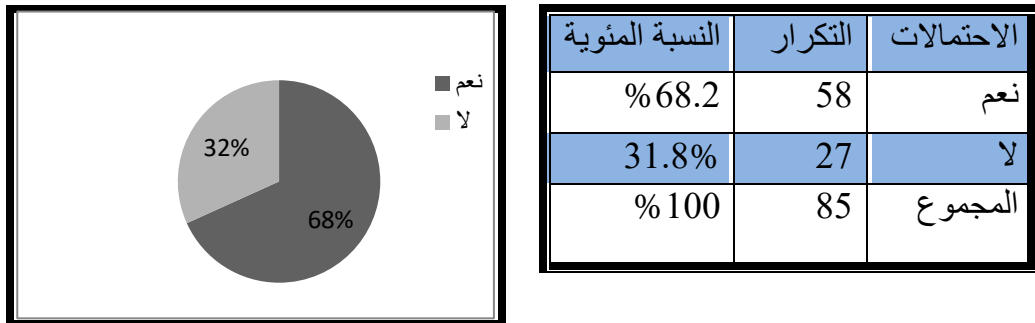


.....الشكل رقم (19): يوضح نتائج تشديد الرقابة الإدارية سلبيا على قرارات العاملين

من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (19) يتضح لنا أن نسبة المبحوثين الذين يؤكدون أن تشديد الرقابة الإدارية من الممكن أن يؤثر سلبا على قرارات العاملين وهم من تمثلهم نسبة 74.1%، فيمل يؤكد 25.9% من المبحوثين ينفون بأن الرقابة الإدارية تعود بنتائج سلبية على قرارات العاملين.

يتضح من خلال تحليل بيانات الجدول أن تشديد الرقابة الإدارية على العاملين من الممكن أن تعود بنتائج سلبية على العاملين، وبالرغم من أن القيادة الإدارية لها أهمية واضحة على المؤسسة كونها الوسيلة التي لا غنى عنها للقائد الإداري بحيث تصبح كل العناصر الإنتاجية والتخطيط والرقابة عديمة الفاعلية والتأثير بدون قيادة إدارية. لكن تمكين العاملين يتطلب التنازل عن شيء من النفوذ الذي يتمتع به القائد، وإعادة توزيع تلك النفوذ على العاملين في مختلف المستويات لأن الرقابة الشديدة بالضرورة تنعكس سلبا على قرارات العاملين من خلال أنها تشعرهم بالملل وانخفاض مستوى أداء العامل، وشعوره بالمضايقة المستمرة، وعدم تحمل المسؤولية بالإضافة إلى عدم الشعور بالثقة والولاء، وعليه يتوجب تحويل القيادة الإدارية إلى القيادة بالتمكين. حيث يرى " كوزس وبوسنر " أن القادة يعملون بالتوافق وبتطبيق مبدأ تناقص القوة ستكون أكثر قوة عندما نتخلى عن بعض قوتنا للآخرين، فالقادة الفاعلون هم الذين يسمحون بتمكين مرؤوسيههم، عن طريق توفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجال العمل<sup>1</sup>.

جدول رقم (23): يوضح الانعكاس الإيجابي على قرارات العاملين من خلال تحملهم تبعات أعمالهم:



الشكل رقم (20): الانعكاس الإيجابي على قرارات العاملين من خلال تحملهم تبعات أعمالهم

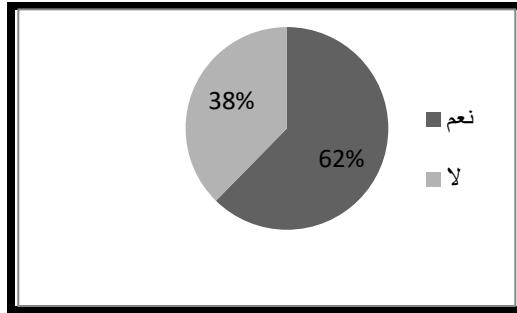
- مطر بن عبد المحسن الجميلي: مرجع سابق، ص 13-14-62.

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (20) يوضح لنا نسبة من أفراد العينة المدروسة أن شعور الأفراد بتحمل تبعات عملهم ينعكس إيجاباً على قراراتهم وهم من تمثلهم نسبة 68.2%، وفي المقابل نجد 31.8% من المبحوثين ينفون بأن تحمل تبعات عملهم ينعكس إيجاباً على قراراتهم. من خلال تحليل معطيات الجدول يتضح لنا أن شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه وتحمل تبعات أعماله ينعكس إيجاباً على قراراته، وهذا ما يفسر لنا مسؤولية العمال تجاه الأعمال التي يقومون بها. فمن خلال حرية العامل في التصرف في أعماله يتوجب عليه تحمل المسؤولية كاملة. كما أن شعوره بالمسؤولية يولد لديه الثقة بالنفس واحترام الذات، وبمجرد اكتسابه الثقة تنقلص الأفكار السلبية لديه حول الشعور بالخوف من نتائج القرارات المتخذة، وكذا الخوف من الفشل، وبالتالي يتمكن من السيطرة على نتائج قراراته، فعندما يكون الشخص مسؤولاً يكون مدركاً بأن ما سيحصل أكثر حذراً عند اتخاذ القرارات. كما أن المسؤولية تنتج الإخلاص في العمل والثبات عليه، حتى يتولد انعكاس إيجابي على قرارات العاملين، مما يعزز الثقة من قبل الرؤساء للعاملين<sup>1</sup>. كما أن الفرد الذي يتحمل المسؤولية هو إنسان قادر على لعب دور القائد الناجح.

وهذا ما أكدته نظرية "X.Y لدوغلاس ماكريغور" والذي يفترض أن المدير نوعان حيث ما ينطبق على افتراضات الجدول أعلاه نوع Y يعتبر أن العامل يحب العمل ويتحمل المسؤولية ولديه قدرات خلاقة ويتميز بالرقابة الداخلية ويتحمل نتائج أعماله.

**جدول رقم (24): يوضح مدى معاقبة العاملين لأنفسهم عند قيامهم بأعمال خاطئة:**



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	53	62.4%
لا	32	37.6%
المجموع	85	100%

**الشكل (21): يوضح مدى معاقبة العاملين لأنفسهم عند قيامهم بأعمال خاطئة**

من خلال معطيات الجدول رقم (24) والشكل رقم (21) يوضح لنا نسبة من المبحوثين أنهم يعاقبون أنفسهم عند قيامهم بأعمال خاطئة وهم من تمثلهم نسبة 62.4%، أما نسبة 37.5% من المبحوثين يؤكدون أنهم لا يعاقبون أنفسهم عند قيامهم بأعمال خاطئة.

ومن خلال تحليل بيانات الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة يعاقبون أنفسهم لقيامهم بأعمال خاطئة، كما أنهم يتحملون المسؤولية ولا يتهربون منها، بالإضافة إلى أنهم يتحملون نتائج أعمالهم. كما أن تحمل مسؤولية يندرج عنه عدة إيجابيات ومن أهمها الثقة بالنفس واحترام الذات، وبمجرد اكتساب الفرد الثقة بالنفس يتوقف شعور الفرد المستمر بالخوف من الفشل أو الرفض لقراراته. وبالتالي فإن الفرد الذي يتحمل مسؤولية قراراته سيعمل على حل المشاكل والأمور التي يواجهها، بدلاً من التذمر ولوم الآخرين، بحيث يزداد إيمان العامل إدراكه بأن ما يحصل هو نتيجة لقراراته. وبالتالي يكون المسؤول الوحيد عن نتائج قراراته.

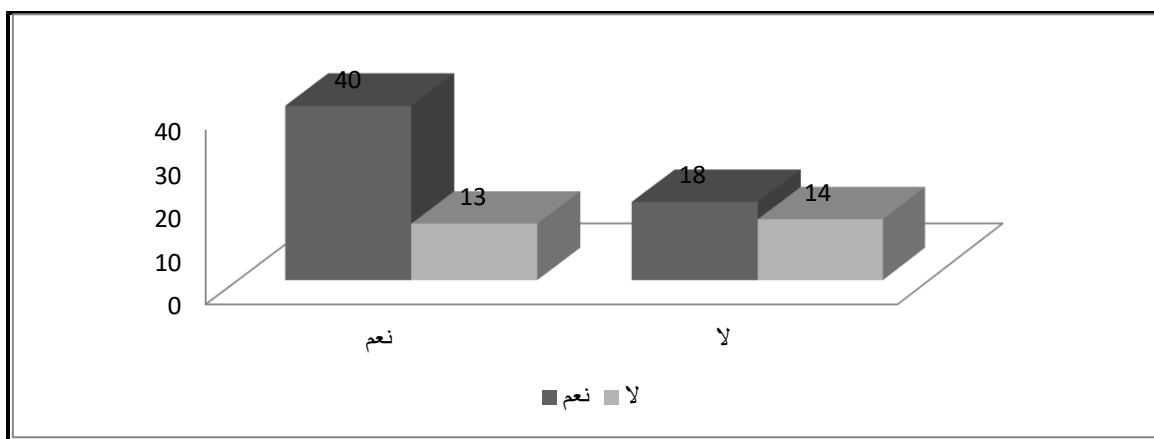
<sup>1</sup> - محمد مروان: ما أهمية تحمل المسؤولية، 11 جانفي 2015، من الموقع الإلكتروني: www.mawdoo3.com، تاريخ الزيارة: على الساعة 00:26، يوم 20 ماي 2018.

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

جدول رقم (25): يوضح علاقة الانعكاس الايجابي على قرارات العامل بعقاب نفسه عند القيام بأعمال خاطئة

(كا <sup>2</sup> )	درجة الحرية	المجموع		عقاب العامل نفسه عند القيام بأعمال خاطئة			
				لا		نعم	
3.401	1	%	ك	%	ك	%	ك
		100	58	31.0	18	69.1	40
		100	27	51.9	14	48.1	13
		100	85	37.6	32	62.4	53
							الانعكاس الإيجابي على قرارات العاملين من خلال الشعور بتحمل تبعات العمل
							نعم
							لا
							الإجمالي

جدول يربط بين السؤال 18 و س 19



شكل رقم (22) يوضح علاقة الانعكاس الايجابي على قرارات العامل بعقاب نفسه عند القيام بأعمال خاطئة.

من خلال بيانات الجدول رقم (25) والشكل رقم (22) نجد أن الاتجاه العام للجدول يقر بأن شعور الفرد بتحمل تبعات عمله ينعكس إيجاباً على قراراته وبالتالي يعاقب نفسه عند قيامه بأعمال خاطئة، وهو ما مثلته نسبة 62.3%، والتي جاءت موزعة على نسبتين: النسبة الأولى تؤكد بأن شعور الفرد بتحمل تبعات عمله ينعكس إيجاباً على قراراته وبالتالي يعاقب نفسه عند قيامه بأعمال خاطئة والتي مثلت نسبة 69.1%، أما النسبة الثانية فهي التي تؤكد أنه بالرغم من أن شعور الفرد بتحمل تبعات عمله لا ينعكس إيجاباً على قراراته إلا أنه يعاقب نفسه عند قيامه بقرارات خاطئة وهو ما مثلته نسبة 48.1% في المقابل نجد نسبة من المبحوثين أكدوا على أن شعور الفرد بتحمل تبعات عمله ينعكس إيجاباً على قراراته وبالتالي يعاقب نفسه عند قيامه بأعمال خاطئة وهم من مثلتهم نسبة 37.6%، وهي موزعة على نسبتين: 51.0% منهم أكدوا على أنه بالرغم من أن شعور الفرد بتحمل تبعات عمله لا ينعكس إيجاباً على قراراته إلا أنه يعاقب نفسه عند قيامه بأعمال خاطئة، في حين نجد 31.0% ينفون ذلك.

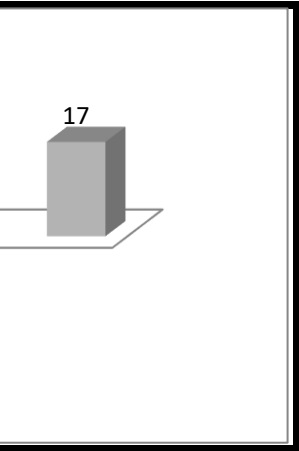
ومن خلال قيمة (كا<sup>2</sup>) المحسوبة والتي بلغت 3.401 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهو ما يؤكد عدم وجود علاقة بين الانعكاس الإيجابي على قرارات العاملين وعقاب أنفسهم عند قيامهم بأعمال خاطئة بالرغم من أن النسب أكدت العكس.

ومن خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا أن العاملين يتحملون مسؤولية قراراتهم، فالفرد العاقل يستطيع اتخاذ القرارات والحكم على الأمور من خلال العقل، حيث أن الله سبحانه وتعالى خلق الإنسان وميزه بالعقل كما ميزه بحرية الإرادة وحرية الاختيار وعلى أساسها يتحمل المسؤولية، فالله سبحانه وتعالى جعل الإنسان مهياً لفعل الخير والشر وإحسان العمل أو الإساءة والتقصير فيه، ومن ثم فالإنسان

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

مسئول عن عمله وأسبابه ونتائجه، حيث قال عز وجل: < وقفوههم إنهم مسئولون > (الآية 24)\*، فالفرد الذي يتحمل مسؤولية يجب أن يكون عاقلاً واعياً لطبيعة ذاته وسلوكه وأهدافه ونتائج تصرفاته<sup>1</sup>.  
جدول رقم (26): يوضح مدى حرص العمال على اتخاذ قرارات عقلانية، وأسباب اتخاذها:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
31.76%	27	إيمان الإدارة بقدراتك ومهاراتك	نعم
23.53%	20	التزامك بنجاح هذه القرارات	
16.47%	14	مراعاتك للمصلحة العامة للمؤسسة	
8.24%	7	تخوفك من تدمير الإدارة لنتائج قراراتك السلبية	
80%	68	المجموع الجزئي	
20.0%	17	لا	
100%	85	المجموع	



شكل رقم (23): يوضح مدى حرص العمال على اتخاذ قرارات عقلانية، وأسباب اتخاذها:

من خلال الجدول رقم (26) والشكل (23) نجد نسبة من المبحوثين يؤكدون بأنهم يحرصون على اتخاذ قرارات عقلانية وهم من تمثلهم بنسبة 80%، موزعة على 4 نسب: الأولى نسبة 31.76% من المبحوثين يؤكدون أن سبب اتخاذ قرارات عقلانية يرجع لأيمان الإدارة بقدرات ومهارات العامل، أما النسبة الثانية فتؤكد أنها تحرص على اتخاذ قرارات عقلانية لالتزامها بنجاح هذه القرارات المقدره بـ 23.53% بينما النسبة الثالثة فترجع سبب ذلك إلى مراعاتها للمصلحة العامة للمؤسسة المتمثلة في 16.47%، في حين النسبة المتبقية ترجع سبب ذلك إلى أنها تخاف من تدمير الإدارة لنتائج القرارات السلبية وهو ما تمثله نسبة 8.24%، في المقابل نجد أن 20.0% من المبحوثين لا يحرصون على اتخاذ قرارات عقلانية.

ومن خلال معطيات الجدول يتضح لنا حرص العاملين على اتخاذ قرارات عقلانية وهذا راجع لإيمان الإدارة بقدراتهم ومهاراتهم، فعملية اتخاذ القرار هي العملية الأساسية للسلوك والأداء في المنظمات، حيث ذهب "سيمون" إلى وجوب اعتماد نظرية ذات بعد رسمي عقلا في دراسة الظواهر التنظيمية من أجل خلق تنظيمات فعالة مرتبطة بصنع القرار، واعتبر أن عملية اتخاذ القرار هي لب العمل الإداري، حيث يبدأ العامل الاختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه أهداف التنظيم وأساس هذه المشكلات هو المورد البشري الدافع لصنع القرار، ويرتبط هذا الأخير بطبيعة الاستراتيجيات المتخذة من

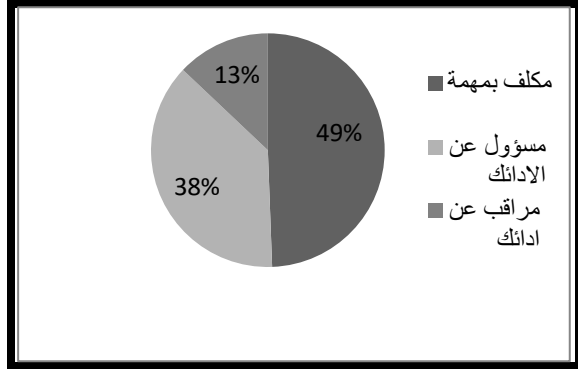
<sup>1</sup>عبد المحسن الجار الله الخرافي: تحمل المسؤولية، 6 أوت 2018، من الموقع الإلكتروني: <https://alqabas.com>، تاريخ الزيارة: على الساعة 21:37، يوم 20 ماي 2018.  
\*صورة الصافات: الآية 24، ص 446.

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

خلال صنع البدائل والمفاضلة بينها، ويعد اختيار البديل الأفضل تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم، ولكي يكون القرار مفيداً وعقلانياً حسب سيمون يجب أن يتوفر فيه بعدين، البعد الأول وهو التكيف الموضوعي للقرار من خلال تحديد درجة التماسك مع باقي العناصر الأخرى المكونة، أما البعد الثاني فيتمثل في درجة تقبل الغير لهذا القرار<sup>1</sup>.

إن القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق أهداف المنظمة، وهو يسهم بشكل أساسي في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن القرار يعد أساساً توقعاً للمستقبل والقصير والمتوسط والبعيد وعليه يتوجب اتخاذ الأفراد لقرارات عقلانية سهلة وممكنة التنفيذ.

جدول رقم (27): يمثل صفة العاملين في اتخاذهم للقرارات:



البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
مكلف بمهمة	42	49.4%
مسؤول عن العمل	32	37.6%
مراقب عن أدائك	11	12.9%
المجموع	85	100%

الشكل (24): يمثل صفة العاملين في اتخاذهم للقرارات.

من خلال الجدول رقم (27) والشكل رقم (24) والذي يوضح لنا نسبة المبحوثين الذين يؤكدون على صفتهم أثناء اتخاذهم القرارات بأنهم مكلفون بمهمة وهم من تمثلهم نسبة 49.4%. أما ما تمثله نسبة 37.6% فتنسب للمبحوثين الذين يتخذون قرارات بوصفهم مسؤولون عن العمل. في المقابل نجد نسبة 12.9% من المبحوثين على أنهم يتخذون قرارات بصفتهم مراقبين عن أدائهم.

تتضح أغلب إجابات المبحوثين في أنهم يتخذون القرارات في المنظمة على أساس أنهم مكلفون بالمهام، وهذا ما يؤكد أن علاقة العامل بالمؤسسة علاقة عمل فقط، يقوم بواجباته ويتخذ قراراته على أساس أنه مكلف، ويجب الالتزام بالعقد المناط به.

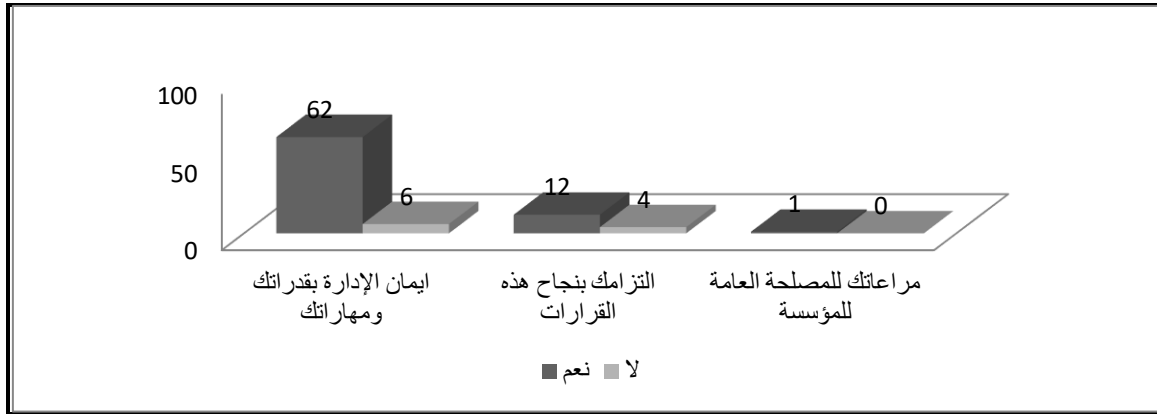
<sup>1</sup> - زويينة بوساق: نظرية اتخاذ القرار عند هيربرت سيمون، 30ماي 2015، من الموقع الإلكتروني: www.massaralhurriyya.com ، تاريخ الزيارة على الساعة 22:53، يوم 20ماي 2018،

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

جدول رقم (28): يوضح علاقة التقييم الذاتي للعمل و حرص العمال على اتخاذ قرارات عقلانية يمكن تنفيذها

(ك <sup>2</sup> )	درجة الحرية	المجموع		سبب الحرص على اتخاذ قرارات عقلانية ممكنة التنفيذ						التقييم الذاتي للعمل يجعل من القرارات أكثر عقلانية
				مراعاتك للمصلحة العامة للمؤسسة		التزامك بنجاح هذه القرارات		إيمان الإدارة بقدراتك ومهاراتك		
				%	ك	%	ك	%	ك	
3.400	2	100	75	1.3	1	16.0	12	82.7	62	نعم
		100	10	0.0	0	40.0	4	60.0	6	لا
		100	85	1.2	1	18.8	16	80	68	المجموع

جدول يربط بين السؤال 20 و س 23



شكل (25): يوضح علاقة التقييم الذاتي للعمل و حرص العمال على اتخاذ قرارات عقلانية يمكن تنفيذها

من خلال بيانات الجدول رقم (28) والشكل رقم (25) نجد أن الاتجاه العام للجدول يقر بأن التقييم الذاتي للعمل يجعل من القرارات أكثر عقلانية وممكنة التنفيذ، وهو ما تمثله نسبة 80% موزعة كالتالي: النسبة الأولى تؤكد بأن التقييم الذاتي للعمل يجعل من القرارات أكثر عقلانية والسبب في ذلك يعود لإيمان الإدارة بقدرات ومهارات العاملين وهو ما تمثله نسبة 82.7%، في حين نجد النسبة الثانية تؤكد أن بالرغم من أن التقييم الذاتي للعمل لا يساهم في عقلانية القرارات، إلا أن المبحوثين يحرصون على اتخاذ قرارات عقلانية ذلك لإيمان الإدارة بقدراتهم ومهاراتهم ممثلة بـ 60%.

في حين نجد فئة من المبحوثين تؤكد بأن التقييم الذاتي للعمل يجعل من القرارات عقلانية وهم من تمثلهم نسبة 18.8%، موزعة على نسبتين: الأولى تؤكد أن التقييم الذاتي للعمل يجعل من القرارات عقلانية، وذلك يرجع لالتزام المبحوثين بنجاح القرارات وهم من تمثلهم نسبة 16%، في المقابل نجد 40% من المبحوثين يؤكدون أنه بالرغم من أن التقييم الذاتي للعمل لا يجعل من القرارات عقلانية إلا أنهم يحرصون على اتخاذ قرارات عقلانية ذلك لالتزامهم بنجاح هذه القرارات، بينما يؤكد 1.2% من المبحوثين أن التقييم الذاتي للعمل يجعل من القرارات عقلانية، حيث جاءت هذه النسبة موزعة كالتالي: النسبة الأولى 1.3% من المبحوثين يؤكدون أن التقييم الذاتي للعمل يجعل من القرارات عقلانية ذلك لمراعاتهم للمصلحة العامة للمؤسسة.

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

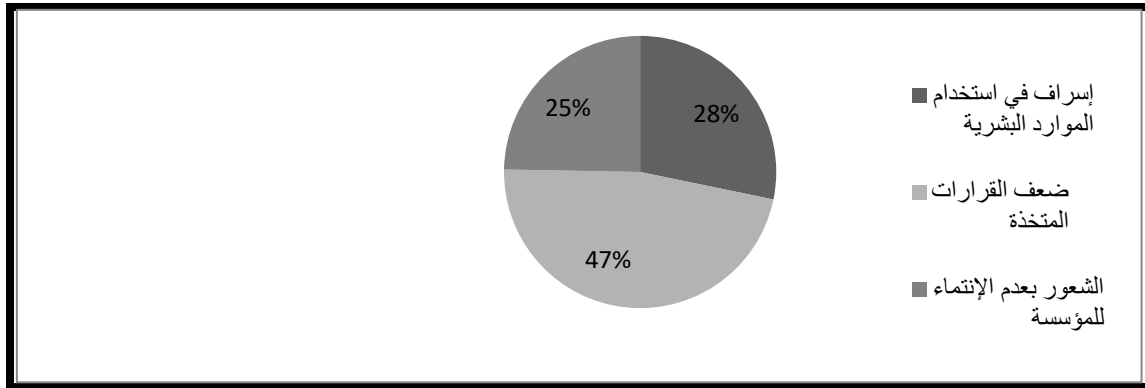
ومن خلال قيمة ( كا<sup>2</sup>) المحسوبة والتي بلغت 3.400 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وهو ما يؤكد عدم وجود علاقة بين التقييم الذاتي للعمل و حرص العمال على اتخاذ قرارات عقلانية يمكن تنفيذها، بالرغم أن النسب أكدت العكس.

من خلال معطيات الجدول رقم (28) يتضح لنا أن التقييم الذاتي يجعل من القرارات أكثر عقلانية وذلك راجع لإيمان الإدارة بقدرات ومهارات العاملين، كما أن التقييم الذاتي يعتبر دافع للعاملين ليكونوا أصحاب قرار و تكوم لهم القدرة على تنفيذه واتخاذها، ويمكن الاستفادة من هذه العملية ليكون العمل أنجح في المستقبل بمجهودات أقل وإنجازات أكثر إتقانا وبصعوبات أقل، و التقييم الذاتي هو عملية مراجعة ذاتية شاملة لكل جوانب العمل المؤدى، للحصول على التغذية الراجعة الضرورية للإنجازات أكثر إتقانا وأكثر عقلانية، ويرجع ذلك كله لإيمان الإدارة بقدرات ومهارات العاملين.

جدول رقم (29): يوضح النتائج التي تظهر إثر غياب النظام الرقابي الذاتي في المؤسسة:

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
إسراف في استخدام الموارد في المؤسسة	24	28.2%
ضعف القرارات المتخذة	40	47.1%
الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة	21	24.7%
المجموع	85	100%

وهذا ما يبينه لنا الشكل رقم (26)



الشكل (26): يوضح النتائج التي تظهر إثر غياب النظام الرقابي الذاتي في المؤسسة

من خلال الجدول رقم (29) والشكل رقم (26) يتضح لنا نسبة من المبحوثين الآثار التي يمكن أن تظهر من غياب النظام الرقابي الذاتي في المؤسسة، ويؤكد أفراد العينة أن غياب النظام الرقابي الذاتي في المؤسسة يؤدي إلى ضعف القرارات المتخذة وهذا ما تمثله نسبة 47.21%، ويذهب 28.2% من المبحوثين أن غياب النظام الرقابي الذاتي في المؤسسة يؤدي إلى إسراف في استخدام الموارد، في حين نجد نسبة المتبقية تؤكد أنه يؤدي إلى الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة الممثلة بـ 24.7% .

من خلال معطيات الجدول تتضح لنا أهمية النظام الرقابي الذاتي في المؤسسة، حيث أن غيابه لا يعود بنتائج ايجابية على المؤسسة والفرد، منها ضعف القرارات المتخذة، حيث أنه بغياب الرقابة الذاتية يشعر الفرد بعدم الراحة النفسية والأمان في العمل وعدم شعوره بالإنجاز داخل العمل، ويرجع ذلك على الأغلب لتسليط نظام الرقابة الإدارية، حيث يجعله ذلك ينظر لمحيط العمل على أنه سجن وليس شريكا في

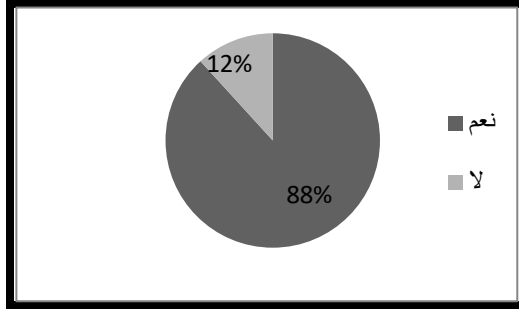
## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

تنميتها، فهي إحدى مقومات نجاح القرارات والتي لها دور كبير في تنمية ولأهم للمؤسسة وكذا شعورهم بالثقة وبدورهم المحوري في المؤسسة، مما ينتج قرارات فاعلة<sup>1</sup>.  
وبالتالي يتعين أن غياب النظام الرقابي الذاتي على العاملين يؤدي إلى نتائج سلبية عليهم بشكل خاص وبالتالي ضعف القرارات المتخذة بشكل عام والتي تعتبر عماد العملية الإدارية، وفشلها يعبر عن تدهور المؤسسة وفشل أنظمتها الإدارية.

<sup>1</sup>- جميل خاطر: دور الرقابة الذاتية على زيادة إنتاجية العاملين وتحسين الأداء في المؤسسات من وجهة نظر إدارية، 30 أكتوبر 2016، من الموقع الإلكتروني: <https://pulpit.alwatanvoice.com>، تاريخ الزيارة: على الساعة 09:49، يوم 21 ماي 2018.

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

جدول رقم (30): يمثل ما إذا كان التقييم الذاتي للعمل يجعل من القرارات المتخذة أكثر عقلانية:



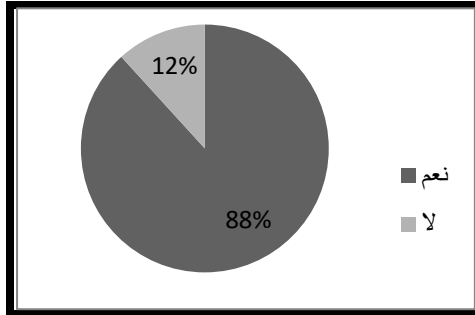
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	75	88.2%
لا	10	11.08%
المجموع	85	100%

شكل (27): يمثل ما إذا كان التقييم الذاتي للعمل يجعل من القرارات المتخذة أكثر عقلانية

من خلال بيانات الجدول رقم (30) والشكل رقم (27) يذهب 88.2% من عينة الدراسة إلى أن التقييم الذاتي للعمل يجعل من القرارات المتخذة أكثر عقلانية، في حين نجد 11.8% من المبحوثين يجدون أن التقييم الذاتي للعمل لا يجعل من القرارات المتخذة عقلانية.

من خلال إجابات المبحوثين يتبين أن التقييم الذاتي للعمل يجعل من القرارات المتخذة أكثر عقلانية، حيث يحتاج العامل من خلال عمله من يرشده ويوجهه ويقوم أعماله ويقومها. حتى وإن كان التقييم ذاتياً، والتقييم الذاتي هو أن يقوم الشخص الذي أدى عملاً بمراجعة ذاته بعد إنهاء ذلك العمل، كما أن إتباع منهج التقييم الذاتي يعتبر دافعاً ليكونوا أصحاب قرار وقدرة على تنفيذه واتخاذها، ويمكن الاستفادة من هذه العملية ليكون العمل أنجح في المستقبل بمجهودات أقل وإنجازات أكثر إتقاناً وبصعوبات أقل، إذن فالتقييم الذاتي هو عملية مراجعة ذاتية شاملة لكل جوانب العمل المؤدى، للحصول على التغذية الراجعة الضرورية للإنجازات أكثر إتقاناً وأكثر عقلانية.

جدول رقم (31): يمثل تعزيز الإدارة من الرقابة الذاتية يجعل القرارات عقلانية:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	75	88.2%
لا	10	11.08%
المجموع	85	100%

شكل (28): يمثل تعزيز الإدارة من الرقابة الذاتية يجعل القرارات عقلانية

من خلال الجدول رقم (31) والشكل رقم (28) يتضح لنا نسبة من المبحوثين الذين يؤكدون أن تعزيز الإدارة من الرقابة الذاتية يجعل من القرارات المتخذة عقلانية وهم من تمثلهم نسبة 88.2% في حين نجد نسبة 11.8% ينفون ذلك.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (31) يتضح لنا اهتمام الإدارة بنظام الرقابة الذاتية وإيمانها بنتائجه الإيجابية التي تعود عليه، فالرقابة الذاتية إحدى عناصر العملية الإدارية، فمن خلال إيمان الفرد بقدراته ومهاراته ومنحه الثقة التي تعززها له المنظمة، والتي تطرح من خلال تنمية النظام الرقابي الذاتي للعاملين، يقوم الفرد بإنجاز مهامه ويتخذ قراراته بأكثر إرتياحية ومسؤولية هذا من جانب الثقة والحرية في العمل.

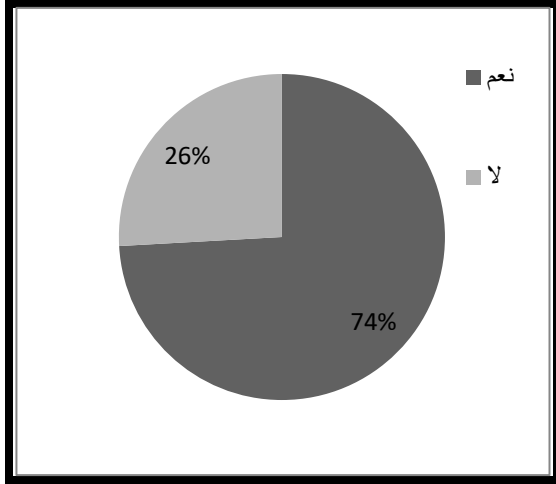
حيث دعت بعض الشركات الأجنبية منها شركة ميكروسوفت إلى ضرورة تفعيل الرقابة الذاتية، حيث قامت بتفعيل نظام الرقابة الذاتية للموظفين، والتي بدورها عززت من كيانهم الوظيفي لدورهم في

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

تحمل المسؤولية واتخاذ القرار الصائب مما أدى إلى زيادة ولائهم لمؤسستهم وكذا حرصهم على اتخاذ القرارات بعقلانية، مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة بزيادة أرباحها. لذلك فإن المنظمات التي تهتم بالرقابة الذاتية لعاملها في المنظمة.

(3) بيانات تتعلق بـ: " دور حرية العاملين واستقلاليتهم في تحمل مسؤولية القرارات الإدارية:

جدول رقم (32): يوضح مدى مرونة تصرف العاملين في تنفيذ أعمالهم، وهل يؤدي ذلك إلى تحمل مسؤولية القرارات:



الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	52.94%
لا	18	21.18%
المجموع الجزئي	63	74.12%
لا	22	25.88%
المجموع	85	100%

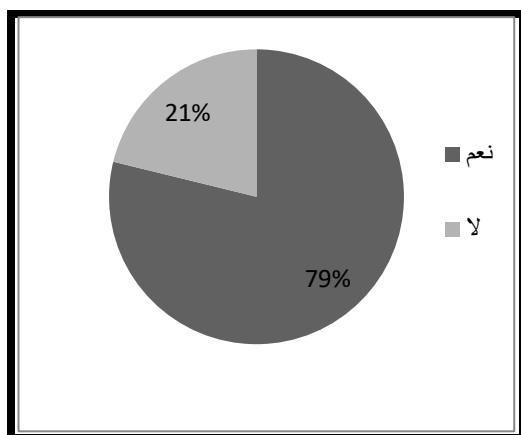
شكل (29): يوضح مدى مرونة تصرف العاملين في تنفيذ أعمالهم، وهل يؤدي ذلك إلى تحمل مسؤولية القرارات. من خلال معطيات الجدول رقم (32) والشكل (29) يذهب نسبة من المبحوثين إلى أن أنهم يتصرفون بمرونة في تنفيذ أعمالهم وهم من تمثلهم نسبة 74.12%، والتي جاءت موزعة إلى نسبتين: النسبة الأولى تؤكد أن مرونة التصرف في تنفيذ أعمالهم تؤدي بالضرورة إلى تحمل مسؤولية القرارات المقدر بـ 52.94%، في حين نجد أن النسبة الثانية 21.18% من المبحوثين يؤكدون أنه بالرغم من المرونة في التصرف في تنفيذ الأعمال إلا أنها لا تؤدي إلى تحمل مسؤولية القرارات. في المقابل نجد 25.88% ينفون أن هناك مرونة التصرف في تنفيذ الأعمال.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية يتضح لنا مدى مرونة العاملين في تنفيذ أعمالهم، فالمرونة في مكان العمل تعد إستراتيجية أساسية للعديد من المؤسسات، والمرونة في العمل هي القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من مساحة الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية دون أي إحلال، بالتوسط في الأمور واللجوء للحل الأيسر والأسهل دون تجاوزات أو تقصير إهمال بواجبات الوظيفية، والمرونة تعد مطلب مهم لأنها تساهم في القدرة على رفع مستوى الأداء وتحقيق الواجبات الوظيفية، كما أنها تساهم في إكساب الموظف الثقة بالنفس وتنمية وتطوير القدرات الإدارية والنفسية لديه<sup>1</sup>.

فمرونة العامل في تنفيذ أعماله بطرق سهلة وأساليب بسيطة وفي وقت كافي وجيد، يخلق قرارات عقلانية تحقق الجودة والدقة المطلوبة ويقلل المجهود واختصار الوقت ويعمل على التنظيم داخل المؤسسة.

جدول رقم (33): يبين مدى حرية العاملين في ابتكار الأسلوب المناسب للعمل.

<sup>1</sup> - مصطفى كمال: ماهي المرونة التنظيمية وما دورها في تحقيق الأهداف التنظيمية؟ من الموقع الإلكتروني: <https://m.bayt.com>، تاريخ الزيارة: على الساعة 11.25، يوم 2018-05-21.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	52.94%
لا	22	25.88%
المجموع الجزئي	67	78.82%
لا	18	21.18%
المجموع	85	100%

شكل (30): يبين مدى حرية العاملين في ابتكار الأسلوب المناسب للعمل.

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (33) والشكل رقم (30) نسبة من المبحوثين الذين لديهم الحرية في ابتكار الأسلوب المناسب في العمل وهم من تمثلهم نسبة 78.82%، موزعة على فئتين فئة تؤكد بأنها تتحمل نتائج حرية ابتكارها لأسلوب العمل بنسبة 52.94%، بينما تؤكد الفئة الثانية بنسبة 25.88% من إجابات المبحوثين أنهم لا يحتملون نتيجة حرية ابتكارهم أسلوب العمل. في المقابل نجد أن 21.18% من المبحوثين ليست لديهم الحرية في ابتكار الأسلوب المناسب في العمل.

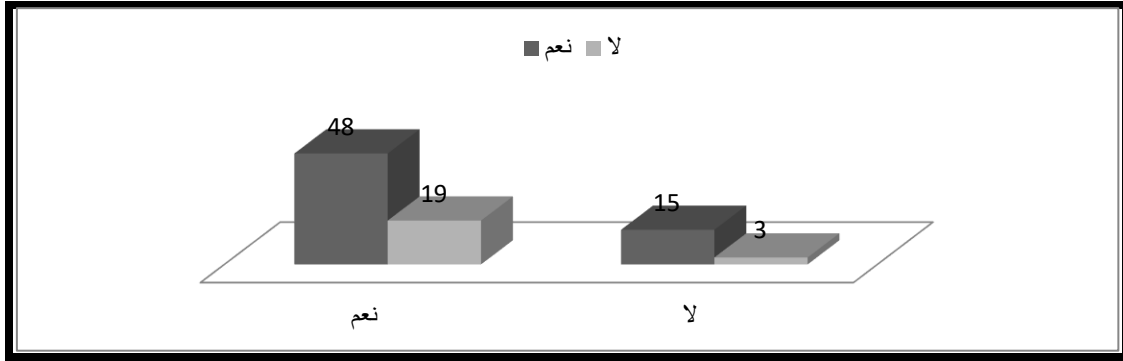
نجد من خلال معطيات الجدول رقم (33) أن أغلب المبحوثين لديهم الحرية في ابتكار الأسلوب المناسب في العمل. وهذا ما يوضح أن المؤسسة منحت الفرد كامل الحرية والاستقلالية في العمل، حيث منحتم الحق في التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها وكذا اختيار الوسائل والأساليب التي يرون أنها مناسبة في أعمالهم، وباعتبار حرية التصرف لها ثلاثة أنواع: حرية تصرف روتينية، الخلاقة والمقيدة، فإن ما ينطبق مع ممارسة العاملين مهامهم حرية التصرف الخلاقة بحيث يستطيع العامل إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء مهامهم، وممارسة الأدوار على وفق ما يرونه مناسباً لمواجهة المواقف المتغيرة. أي إيجاد الطرق والبدائل التي يرى بأنها مناسبة في حل مشاكله.

هذا الطرح ينفق مع ما ذهب إليه ماكريغور في نظرية y بأن العاملين لديهم قدرات خلاقة على ابتكار الحلول والأساليب المناسبة للمشاكل التي تحدث في المؤسسة التي يعملون بها.

جدول رقم(34): يوضح علاقة مرونة التصرف في تنفيذ الأعمال والحرية في ابتكار الأسلوب المناسب للعمل

(ك2)	درجة الحرية	المجموع		حرية العامل في ابتكار الأسلوب المناسب للعمل				مرونة التصرف في تنفيذ الأعمال
				لا		نعم		
1.011	1	%	ك	%	ك	%	ك	نعم
		100	63	23.8	15	76.2	48	نعم
		100	22	16.3	3	86.4	19	لا
		100	85	21.2	18	78.8	67	الإجمالي

جدول يربط بين السؤال 25 و س 26



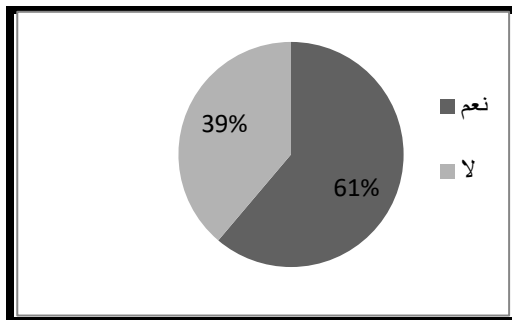
شكل (31): يوضح علاقة مرونة التصرف في تنفيذ الأعمال والحرية في ابتكار الأسلوب المناسب للعمل

من خلال بيانات الجدول رقم (34) والشكل رقم (31) نجد أن الاتجاه العام للجدول يقر بأن مرونة التصرف في الأعمال تؤدي إلى حرية العامل في ابتكار الأسلوب المناسب للعمل وهو ما تمثله نسبة 78.8 %، والتي جاءت موزعة على فئتين: الفئة الأولى تؤكد أن مرونة التصرف في الأعمال تؤدي إلى حرية العامل في ابتكار الأسلوب المناسب للعمل حيث مثلت نسبة 76.2 %، أما الفئة الثانية فيؤكد فيها المبحوثين أنه بالرغم من وجود عدم وجود مرونة في التصرف في الأعمال إلا أن لديهم الحرية في ابتكار الأسلوب المناسب في العمل وهو ما مثلته نسبة 86.4 % في المقابل نجد 21.2 % من المبحوثين أن مرونة التصرف في الأعمال تؤدي إلى حرية العامل في ابتكار الأسلوب المناسب للعمل، موزعة إلى نسبتي: 23.8 % تؤكد أن مرونة التصرف في الأعمال تؤدي إلى حرية العامل في ابتكار الأسلوب المناسب للعمل، في حين 16.3 % من المبحوثين تؤكد أنه بالرغم من عدم مرونة التصرف في الأعمال إلا أنها تؤدي إلى حرية العامل في ابتكار الأسلوب المناسب للعمل.

ومن خلال قيمة (كا<sup>2</sup>) المحسوبة والتي بلغت 1.011 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05). وهذا ما يؤكد عدم وجود علاقة بين مرونة التصرف في تنفيذ الأعمال والحرية في ابتكار الأسلوب المناسب للعمل بالرغم من أن النسب أكدت العكس.

ومن خلال الجداول الإحصائية يتضح لنا أن المرونة في التصرف في تنفيذ الأعمال تؤدي حرية العامل في إلى ابتكار الأسلوب المناسب في العمل، وهذا ما يوضح كفاءة العاملين وقدرتهم في اتخاذ القرارات وتمكينهم، بحيث أن المؤسسة تثق في قدراتهم وتمنحهم الحرية في التصرف والحرية في الابتكار الأساليب والطرق التي يرون بأنها مناسبة لحل المشاكل، هذا ما أكدته "ماكريغور" في نظرية y بأن العاملين لديهم قدرات خلاقة على ابتكار الحلول والأساليب المناسبة للمشاكل التي تحدث في المؤسسة التي يعملون بها.

جدول رقم (35): يمثل مدى امتلاك العاملين الحرية في التعامل مع المشكلات:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	52	61.2%
لا	33	38.8%
المجموع	85	100%

شكل (32): يمثل مدى امتلاك العاملين الحرية في التعامل مع المشكلات

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

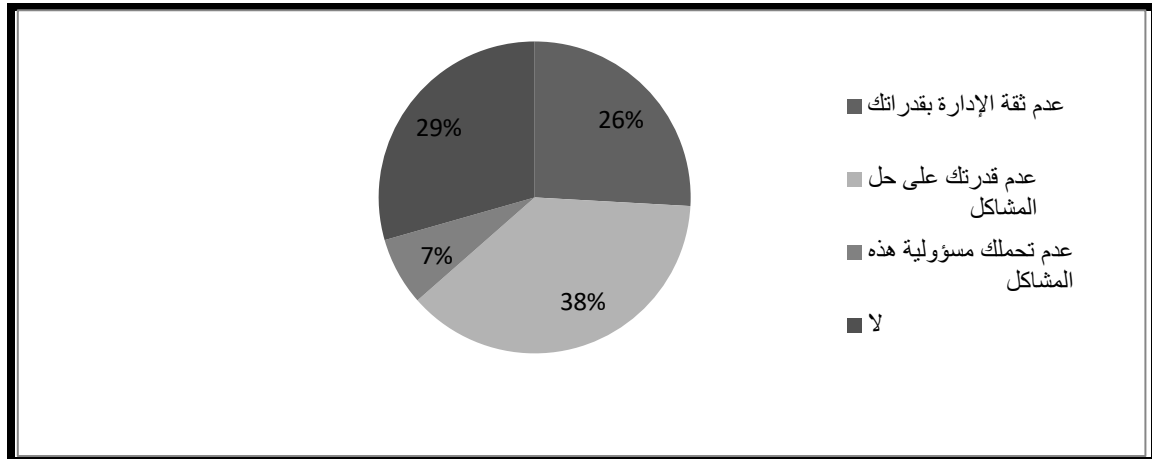
من خلال الجدول رقم (35) والشكل رقم (32) يتضح لنا نسبة المبحوثين الذين أكدوا حريتهم في التعامل مع المشكلات وهم من تمثلهم نسبة 61.2%، في حين نجد 38.8% من المبحوثين ليست لديهم الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم.

نستنتج من خلال بيانات الجدول رقم (35) أن أغلب المبحوثين يؤكدون على حريتهم في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل وهذا ما يفسر أن المؤسسة تتساهل معهم مما وتمنحهم التمكين مما يجعلها مؤسسة تتميز بالبيروقراطية، كما أنها أعطت للعاملين الحق التام في حل مشاكلهم بكل حرية، وهذا دال على أنها تسعى لتحقيق الثقة والولاء من العاملين لها، بالإضافة إلى كسب سمعة إيجابية في المحيط، ولعل أبرز الأسباب التي تجعل المنظمة تتصرف مع العاملين بشكل يسمح لهم بالحرية في حل أعمالهم أنها تسعى لتحقيق كسب رضا العمال وزرع روح الثقة و حب العمل وإتقانه، والقيمة الفردية من خلال الشعور بالانتماء للمنظمة، وكل هذا بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بصورة متكافأ بها مع أهداف الفرد.

**جدول رقم(36): يوضح ما إذا كانت الإدارة تقوم بدعم الحلول للمشكلات التي تواجه العمال.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
عدم ثقة الإدارة بقدراتك	22	25.88%
عدم قدرتك على حل المشاكل	32	37.65%
عدم تحملك لمسؤولية هذه المشاكل	6	7.06%
المجموع الجزئي	60	70.59%
لا	25	29.41%
المجموع	85	100%

وهذا ما هو موضح في الشكل رقم (33)

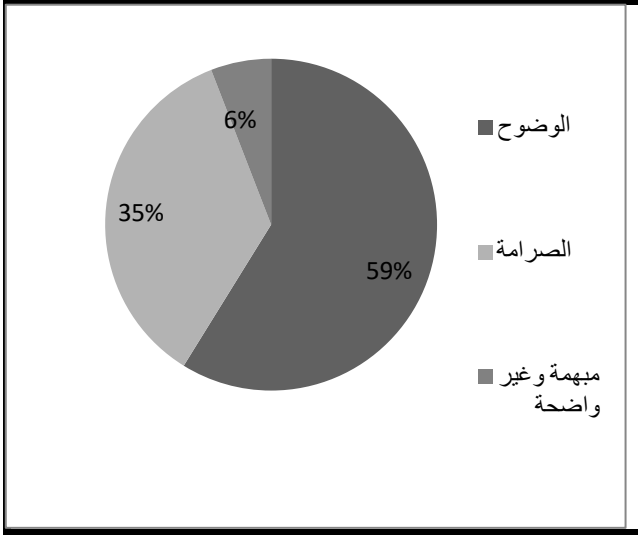


**الشكل (33): يوضح ما إذا كانت الإدارة تقوم بدعم الحلول للمشكلات التي تواجه العمال.**

من خلال جدول رقم (36) والشكل رقم (33) يوضح لنا نسبة من المبحوثين على أن الإدارة تقوم بد من الحلول للمشكلات التي تواجه العمال وهم من تمثلهم نسبة 70.59%، حيث جاءت هذه النسبة موزعة على نسبتين: الأولى نسبة 37.65% من المبحوثين يؤكدون أن سبب دعم الإدارة لهم بالحلول في المشكلات التي تواجههم راجع إلى أنهم ليست لديهم القدرة على حل المشاكل، في حين نجد 25.88% منهم يؤكدون على أن الإدارة لا تثق بهم لذلك تقوم بدعم الحلول لهم في المشكلات التي تواجههم، أما النسبة المتبقية فيرجعون سبب ذلك إلى أنهم لا يتحملون مسؤولية المشاكل مقدرة بـ 7.06%. في المقابل نجد 29.41% من المبحوثين يؤكدون أن الإدارة لا تقوم بدعم الحلول للمشكلات التي تواجههم.

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

من خلال البيانات الكمية للجدول يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بدعم الحلول للمشكلات التي تواجه العمال لعدم قدرتهم على حل المشاكل بأنفسهم، ولعل هذا ما يفسر كبر حجم المشاكل وتفاقمها مما يستدعي تدخل الإدارة لحلها، أو عدم التوصل للمعلومات بشكل أسهل يسمح لهم باتخاذ القرارات وحل المشاكل.  
جدول رقم (37): يوضح ميزات توجيهات وتعليمات الإدارة:



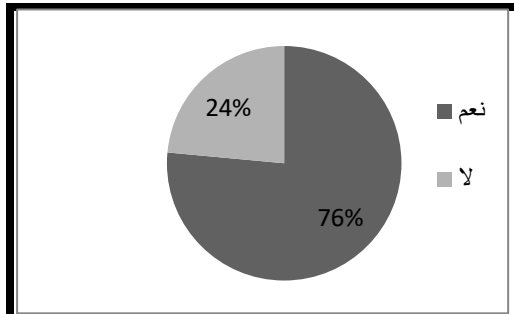
البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
الوضوح	50	58.82%
الصرامة	30	35.29%
المجموع الجزئي	80	94.11%
مبهمة وغير واضحة	4	4.71%
لا	1	1.18%
المجموع الجزئي	5	5.89%
المجموع	85	100%

شكل (34): يوضح ميزات توجيهات وتعليمات الإدارة

من خلال الجدول رقم (37) والشكل رقم (34) يوضح لنا مسبة من المبحوثين ميزات تعليمات وتوجيهات الإدارة تتميز بالوضوح وهم من مثلتهم نسبة 58.82%، في حين 35.29% من المبحوثين يؤكدون أن تعليمات وتوجيهات الإدارة تتميز بالصرامة، في المقابل نجد 5.89% منهم يؤكدون على أن تعليمات الإدارة مبهمة وغير واضحة، موزعة على فئتين: الفئة الأولى تأكد بأنها تنهرب من نتائج هذه التعليمات المبهمة بنسبة 4.71%، بينما الفئة الثانية تؤكد العكس أنها لا تنهرب من نتائج هذه التعليمات وهذا ما تؤكد نسبة 1.18%.

من خلال البيانات الكمية نستنتج بأن تعليمات الإدارة وتوجيهاتها تتميز بالوضوح، فوضوح التوجيهات ودقتها وشموليتها شرط لنجاح العملية الإدارية، فالعاملين في الإدارة بحاجة إلى معرفة قواعد العمل وسياساته العامة، حتى تكون أعمالهم ضمن ما تطلبه القيادة الإدارية التي هي أقدر على فهم ما تقود المؤسسة إليه.

جدول رقم (38): يمثل مدى مسؤولية العمال حول نتائج القرارات المتخذة:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	65	76.5%
لا	20	23.5%
المجموع	85	100%

شكل (35): يمثل مدى مسؤولية العمال حول نتائج القرارات المتخذة

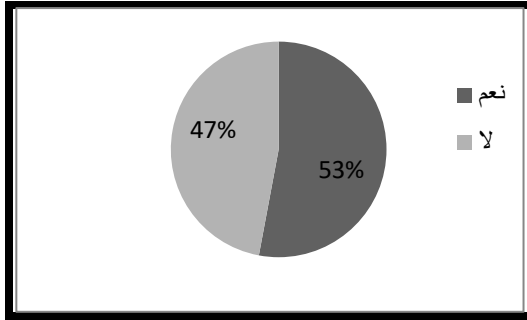
من خلال الجدول رقم (38) والشكل رقم (35) يتضح لنا أن هناك فئة من المبحوثين تتحمل نتائج القرارات التي تتخذها بنسبة 76.5%، في حين نجد أن 23.5% منهم يؤكدون على أنهم لا يتحملون مسؤولية القرارات التي يتخذونها.

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

وحسب هذه البيانات الميدانية يتبين لنا أن العمال يتحملون مسؤولية القرارات التي يتخذونها، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تصنع العاملين أمام مسؤوليات حقيقية، وهذا ما يؤكد "ستيفن كوفي covey & stephen" في كتابه العادات السبع لأكثر الناس فعالية، حيث يصر على أن الشعور بالمسؤولية هو الخطوة الأولى والعادة الأساسية التي تقود إلى النجاح والفاعلية الفردية والجماعية!<sup>1</sup> لذا يتوجب على العاملين الشعور بالمسؤولية لكسب حسن ضن الإدارة بهم في تحملهم لمسؤولياتهم وكسب ثقتها لأنها أعطتهم الحرية في اتخاذ القرارات والحرية في ابتكار الأساليب، بحيث يعتبرون هم المسؤولين الوحيدين عن نتائج قراراتهم.

- محمود حسن الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 49. <sup>1</sup>

جدول رقم (39): يمثل ما إذا كانت الإدارة تقوم بمواجهة وتحمل نتائج القرارات بدلا عن العمال:



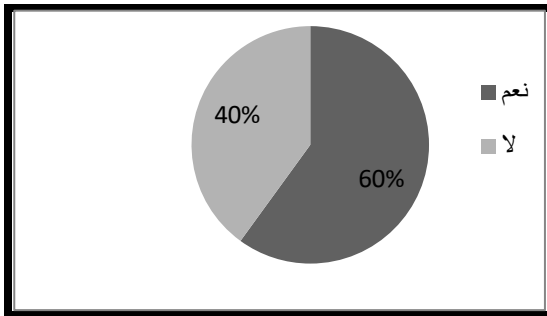
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	52.9%
لا	40	47.1%
المجموع	85	100%

شكل (36): يمثل ما إذا كانت الإدارة تقوم بمواجهة وتحمل نتائج القرارات بدلا عن العمال

من خلال الجدول رقم (39) والشكل رقم (36) يتضح لنا أن الإدارة تقوم بتحمل نتائج القرارات بدلا عن العمال وهذا ما تؤكد نسبة من المبحوثين مقدرة بـ 52.9% في حين نجد 47.1% منهم يؤكدون أن الإدارة لا تقوم بتحمل نتائج القرارات بدلا عنهم.

من خلال معطيات الجدول وتحليل البيانات الكمية سنتنتج بأن الإدارة تتحمل نتائج القرارات بدلا عن العمال، ربما يرجع ذلك لإحساس الإدارة بأنها لم تزودهم بالمعلومات الكافية لحل المشكلات فتتحمل نتائج ذلك، لكسب ثقة العاملين وعدم تحسيسهم بالفشل والخوف والهروب من تحمل المسؤولية.

جدول رقم (40): يمثل مدى قيام المؤسسة بإجراءات تدريبية وتكوينية جراء النتائج السلبية السابقة:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	51	60.0%
لا	34	40.0%
المجموع	85	100%

شكل (37): يمثل مدى قيام المؤسسة بإجراءات تدريبية وتكوينية جراء النتائج السلبية السابقة

من خلال معطيات الجدول رقم (40) والشكل (37) يؤكد لنا 60% من عينة الدراسة أن المؤسسة تقوم بإجراءات تدريبية وتكوينية للعمال نتيجة للنتائج السلبية التي لقيتها سابقا، في المقابل نجد 40% من المبحوثين ينفون أن الإدارة تقوم بإجراءات تدريبية وتكوينية للعمال.

من خلال بيانات الإحصائية يتضح لنا أن المؤسسة تهتم بتحفيز العاملين وتشجيعهم وكسب ولائهم للمؤسسة، ذلك بقيامها بإجراءات تدريبية وتكوينية وتدريبهم على الوسائل والعوامل التي كانت سبب فشلهم سابقا، فعلى المديرين أن يثقوا بهم ويدربوهم بما يتناسب مع المهام التي يؤديونها دون الخوف من أخطائهم وأن يشجعوهم، كما أن بتوفير فرص التدريب الكافية للعاملين يتيح لهم الإطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات وتمكينهم، وإيضاح فكرة أن الأخطاء ما هي إلا تجارب تحدد احتياجاتهم نحو المزيد من التدريب، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملين كافة سبل التعلم من خلال التدريب، والتجريب والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة<sup>1</sup>.

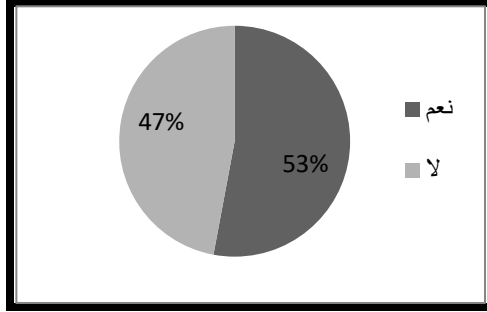
ومن خصائص المنظمة الممكنة توفير برامج لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرار، وإدارة الصراع وحل المشاكل والأزمات بعدم النظر إلى الأخطاء السابقة جراء قرارات خاطئة، باعتبارها أنها

<sup>1</sup>- تلخوخ سعيدة: التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة MGBROYAI الرغاية، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في العلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، بومرداس، 2014، ص 44.

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

وضحت احتياج التدريب، كما أن التدريب من شأنه أن يجعلهم قادرين على ابتكار طرق وأساليب إدارية حديثة.

جدول رقم (41): يمثل ما إذا كانت المؤسسة تقوم بعقاب العمال لتنفيذهم قرارات خاطئة:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	52.9%
لا	40	47.1%
المجموع	85	100%

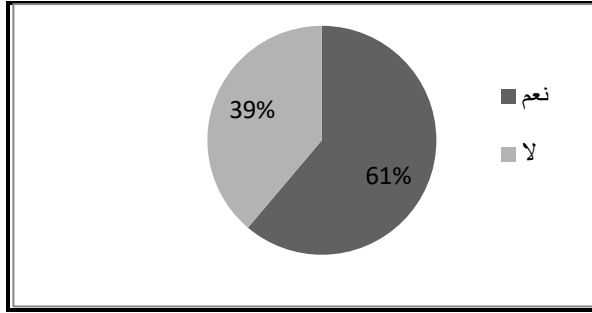
شكل (38): يمثل ما إذا كانت المؤسسة تقوم بعقاب العمال لتنفيذهم قرارات خاطئة.

من خلال الجدول رقم (41) والشكل رقم (38) يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بإجراءات عقابية على العمال لتنفيذهم قرارات خاطئة ويؤكد هذا نسبة من أفراد العينة المتمثلة في 52.9%، أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 47.1% من المبحوثين يؤكدون بأن المؤسسة لا تقوم بعقاب العاملين لقيامهم بتنفيذ قرارات خاطئة.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن الإدارة تقوم بتنفيذ إجراءات عقابية للعاملين جراء قيامهم باتخاذ قرارات خاطئة، وهذا لكي لا يعتادوا على الوقوع في الخطأ، من خلال إدراكهم بأن الإدارة تتسامح وتتساهل معهم. ويتمثل نوع العقاب في الغالب بتحويل المناصب، وتسييل الضوء عليهم ومراقبتهم حتى لا يعتادوا على الخطأ.

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

جدول رقم (42): يمثل تحفيز الإدارة للعمال ومشاركتهم العوائد المحققة من قبل القرارات:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	52	61.2%
لا	33	38.8%
المجموع	85	100%

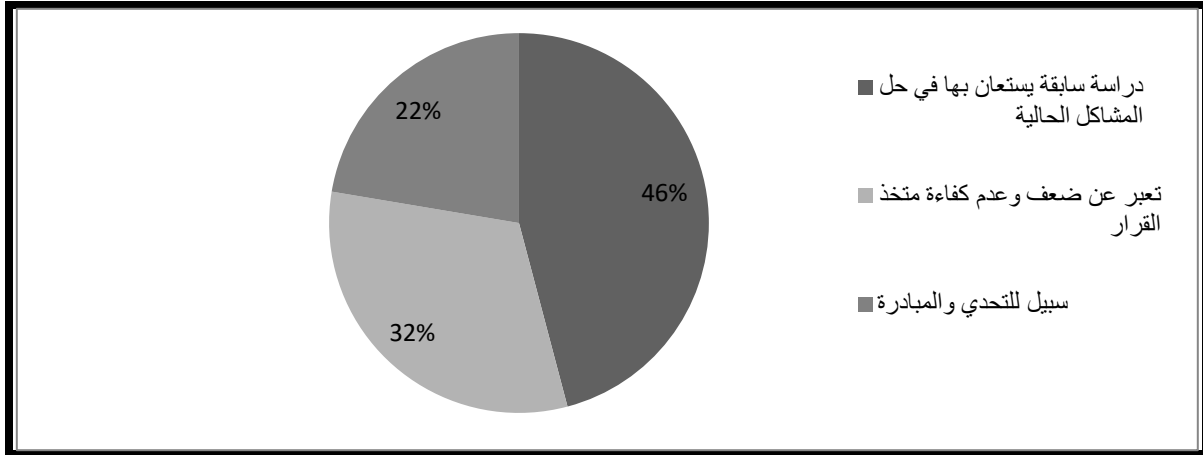
الشكل رقم (39): يمثل تحفيز الإدارة للعمال ومشاركتهم العوائد المحققة من قبل القرارات

من خلال معطيات الجدول رقم (42) والشكل رقم (39) يتضح لنا أن الإدارة تقوم بمشاركة العمال العوائد المحققة من قبل القرارات مع العاملين وهذا ما يؤكد نسبة من المبحوثين بـ 61.2%، في حين نجد أن 38.8% منهم يؤكدون أن الإدارة لا تشاركهم العوائد المحققة من قبل القرارات. من خلال التحليل الكمي لبيانات الجدول يتضح لنا أن الإدارة تقوم بمشاركة العاملين العوائد المحققة من قبل القرارات المتخذ، ذلك لكي تكسب ثقتهم وعدم هروبهم من المسؤولية، فالموظفون الذين يتحملون المسؤولية ويقبلون المساءلة والمحاسبة وجودة أدائهم عالية ولهم القدرة على المساهمة في تقديم الأفكار يجب أن يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع، والشعور بوجود مقابل لهذا الجهد الإضافي.

جدول رقم (43): يمثل آراء العمال حول القرارات القديمة السلبية:

النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
45.9%	39	دراسة سابقة يستعان بها في حل المشاكل الحالية
31.8%	27	تعبير عن ضعف وعدم كفاءة متخذ القرار
22.4%	19	سبيل للتحدي والمبادرة
100%	85	المجموع

وهذا ما يتضح لنا من خلال الشكل (40)



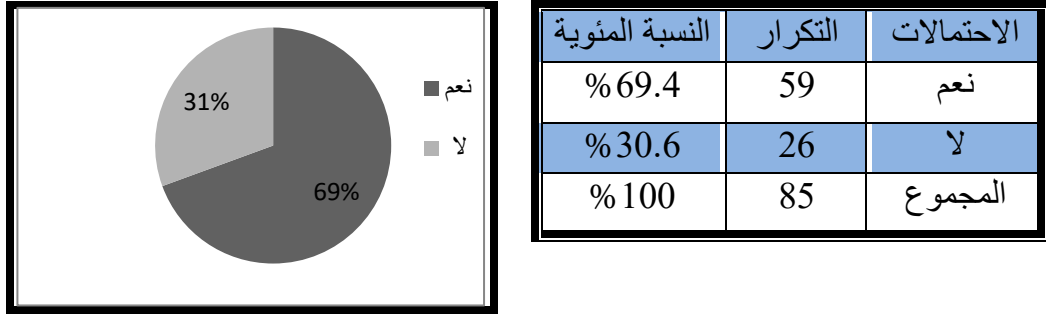
شكل (40): يمثل آراء العمال حول القرارات القديمة السلبية:

من خلال الجدول رقم (43) والشكل رقم (40) يتضح لنا آراء العمال حول القرارات القديمة السلبية، فيما يؤكد نسبة من أفراد العينة أن القرارات القديمة السلبية تعتبر دراسة سابقة يستعان بها في حل المشاكل الحالية وهذا ما تمثله نسبة 45.9%، بينما تؤكد لنا نسبة 31.8% بأنها تعبر عن ضعف وعدم كفاءة متخذ القرار، في المقابل نجد أن هناك من يعتبرها سبيل للتحدي والمبادرة وهذا ما يذهب إليه 22.4%.

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

يتضح من خلال تحليل بيانات الجدول أن أغلب المبحوثين تمركزت إجاباتهم باعتبار على أن القرارات القديمة السلبية ما هي إلا دراسات سابقة يستعان بها في حل المشاكل الحالية، ذلك بالتعرف على الأخطاء التي تعرض لها مسبقاً، وتجنبها في حل المشاكل الحالية، كما أن التجارب السابقة تخلق لديهم نوع من الدافعية والتحفيز لتحمل مسؤوليات أكثر، بالإضافة على أنها تجعلهم يقومون بتزويد أنفسهم بالمهارات والتدريب على الأنماط الجديدة في المؤسسة وهذا بدوره يقضي على نوع من الروتين في العمل، يفتحوا لأنفسهم مجالاً للتدريب والتعلم واكتساب مهارات جديدة.

جدول رقم (44): يمثل ما إذا كانت وظائف العمال توفر لهم فرصة اتخاذ القرار:



شكل (41): يمثل ما إذا كانت وظائف العمال توفر لهم فرصة اتخاذ القرار

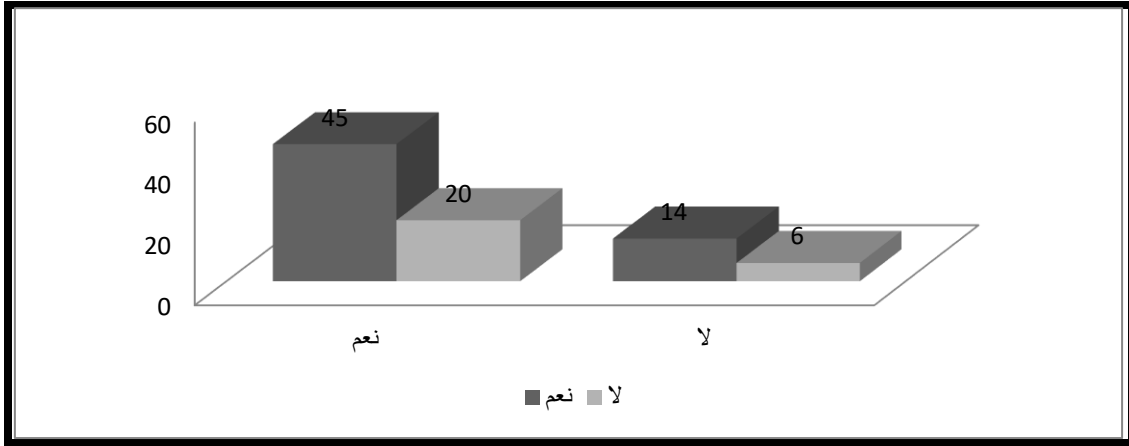
من خلال معطيات الجدول رقم (44) والشكل رقم (41) يتبين لنا أن الكثير من المبحوثين توفر لهم وظائفهم فرصة اتخاذ القرار باستقلالية وهم من تمثلهم نسبة 69.4%، في حين نجد بنسبة 30.6% من المبحوثين يؤكدون أنهم ليست لديهم فرصة اتخاذ القرار في وظائفهم.

يتضح من خلال أن الجدول أن معظم أفراد العينة توفر لهم وظائفهم فرصة اتخاذ القرار باستقلالية، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحقق العدالة التنظيمية بين جميع المستويات. حيث تمكن جميع العاملين مهما كان المنصب الذي يشغله فإنه له الحق في اتخاذ القرار باستقلالية. وهذا ما يضمن نجاعة وضمان بقاء واستمرارية المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق الولاء والثقة وشعور جميع أفراد المنظمة بالتساوي والعدالة التنظيمية وعدم التمييز.

جدول رقم (45) يوضح علاقة توفر فرصة اتخاذ القرار و مسؤولية العامل عن قراراته

(ك <sup>2</sup> )	درجة الحرية	المجموع		مسؤولية العامل عن القرارات المتخذة				توفر فرصة اتخاذ القرار في الوظيفة
		%	ك	لا	نعم	%	ك	
0.04	1	%	ك	%	ك	%	ك	نعم
		100	59	23.7	14	76.3	45	نعم
		100	26	23.1	6	76.9	20	لا
		100	85	23.5	20	76.5	65	الإجمالي

جدول يربط بين السؤال 36 و س 30



شكل (42): يوضح علاقة توفر فرصة اتخاذ القرار و مسؤولية العامل عن قراراته

من خلال بيانات الجدول رقم (45) والشكل رقم (42) نجد أن الاتجاه العام للجدول يقر بأن وظائف العمال توفر لهم فرصة اتخاذ القرار وبالتالي يتحملون مسؤولية القرارات المتخذة وهو ما تمثلته نسبة 76.5%، والتي جاءت موزعة على فئتين: الفئة الأولى تؤكد أن وظائف العمال توفر لهم فرصة اتخاذ القرار وبالتالي يتحملون مسؤولية القرارات المتخذة وهذا ما مثلته نسبة 76.3%، أما الفئة الثانية فهي التي تؤكد أنه بالرغم من أن وظائف المبحوثين لا توفر لهم فرصة اتخاذ القرار في إلا أنهم يتحملون المسؤولية تجاه القرارات المتخذة وهو ما مثلته نسبة 76.9%. في المقابل نجد أن وظائف العمال توفر لهم فرصة اتخاذ القرار وبالتالي يتحملون مسؤولية القرارات المتخذة وهذا ما مثلته نسبة 23.5% من المبحوثين، وهي موزعة على فئتين: الأولى تؤكد أنه بالرغم من أن وظائف العمال توفر لهم فرصة اتخاذ القرار إلا أنهم لا يتحملون مسؤولية القرارات المتخذة بنسبة 23.7%، في حين نجد أن 23.1% من المبحوثين ينفون ذلك.

ومن خلال قيمة (كا<sup>2</sup>) المحسوبة والتي بلغت 0.04 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05). وهذا ما يؤكد عدم وجود علاقة بين توفر فرصة اتخاذ القرار و مسؤولية العامل عن قراراته، بالرغم من أن النسب أكدت العكس.

ومن خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (45) نجد أن نسبة كبيرة من المبحوثين يؤكدون أن وظائفهم توفر لهم فرصة اتخاذ القرار وبالتالي يتحملون مسؤولية قراراتهم، وهذا راجع حسب ما رأيناه سابقاً في تفسير جداول متغير الوظيفة أن أغلبهم هم إطارات وهذا ما يمكنهم من اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أنهم يتحملون نتائج قراراتهم، وهذا ما أكدته ماري " باركر فوليت " من خلال مقالاتها، تحدثت عن دور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق الشعور بالمسؤولية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة. وهو ما يخلق لديهم الدافع لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات كهم شعورهم بأنهم ملاك للمنظمة.

### 4) مناقشة فرضيات الدراسة

#### أ) مناقشة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن للمشاركة بالمعلومات دور في فاعلية القرارات الإدارية، ومن خلال التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتحصل عليها ميدانياً والجدول رقم (10) يتضح لنا المشاركة الفعلية للعاملين في وضع الخطط والإستراتيجيات وهذا ما تمثله نسبة 62.4%، أي ما يوضح أن الإدارة على ثقة تامة بمهارات وقدرات عمالها، مما يولد اعتزاز الأفراد بأنفسهم وولائهم والإحساس بالقيمة، مما يساهم بدوره في اتخاذ قرارات عقلانية. وهذا الأخير يتطلب أن يكون العامل مدرب ومعد لهذه المسؤولية ولديه الرغبة في تطوير المؤسسة وتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة وأمام التطور الذي تشهده المنظمات في العشرية الأخيرة في جميع المستويات فإن الإدارات تسعى لصنع التغييرات الضرورية للمنظمة، وهذا لأجل نموها والارتقاء بها للأحسن وبالتالي مواكبة العصر وهذا يكون بإطلاق طاقات العامل وتوفير فرص المشاركة والتمكين، وتوفير البيئة المساندة ومعاملة العامل على أنه هو أساس هذه المنظمة ينبغي تنميته وتطويره واستثمار طاقاته، وما يتوجب فتح مجال المبادرة أمامه وإطلاق العنان لقدراته الإبداعية والخلاقة عن طريق تحويل السلطة لهم ومنحهم الحق في المشاركة الفعلية في وضع الخطط والإستراتيجيات. حيث أكد فايول على أن العامل أقرب للواقع التنظيمي من المدير لذا له الحق في المشاركة، مما يتوجب على المدير منح بعض صلاحياته للمرؤوسين بتطبيق مبدأ الاتصال الأفقي، حيث أن المشاركة توفر الوقت و تقلل الجهد وتضمن الوصول إلى قرارات واقعية مناسبة.

كما أن توفر المعلومات الكافية لمتخذي القرارات يمكن من المشاركة في اتخاذ القرارات والمعلومات سلاح هام في اتخاذ القرار ونوفرها يساعد في اتخاذ قرارات فاعلة، وهذا حسب إجابات المبحوثين على الجدول رقم (11) بنسبة 70.5%.

من خلال الجدول رقم (17) يتعين لنا ثقة الإدارة في عمالها لتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما تمثله نسبة 70.6%، حيث يتم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الثقة المتبادلة لحل المشكلات والتمكين من المشاركة. حيث أن التمكين يسعى إلى زيادة الثقة بالعاملين في كافة المستويات الإدارية وخاصة الدنيا منها، وهذا ما يجعله كفيلاً بتحقيق الولاء للمنظمة التي ينتسبون إليها، وهذا ما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم ويشجع فيهم روح المبادرة والمغامرة المحسوبة التي تحقق لهم اتخاذ قرارات عقلانية تصب في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير المعلومات للعاملين في الوقت اللازم من التكليف باتخاذ القرار، وحسب إجابات المبحوثين في الجدول رقم (13) يتضح أنهم يتحصلون على المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات في الوقت اللازم وهذا ما تمثله نسبة 56.5%.

من الجدول رقم (18) يتضح لنا أهمية المشاركة الجماعية والفرق العملي باعتباره يساهم في لإقامة قرارات فاعلة وهذا ما تمثله إجابات المبحوثين بنسبة 84.7%، ويمكن أن نفسر ذلك بأنه راجع لحرص إدارة المؤسسة محل الدراسة على تشجيع العمل الجماعي والمشارك بين الأفراد والجماعات في المنظمة والتعاون المتبادل بشكل يسمح بتناقل الخبرات والمهارات، حيث يتم من خلاله الوصول إلى حلول سريعة وناجعة للمشكلات في المنظمة وكذلك تكامل مهارات فريق العمل الواحد من شأنه أن يساهم في إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات وابتكار أساليب عمل جيدة تمكن من تعزيز القرارات المتخذة في المنظمة.

ذلك لأن الفرق تتركب من أعضاء قادرة وتتميز بالقدرة والإبداع وتبادل المعلومات تهدف لحل المشاكل وتطوير العمليات مما يؤدي إلى الوصول إلى الحلول الناجحة والمقبولة.

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

حيث أكد تايلور في نظرية الإدارة العلمية على تطبيق الأساليب العلمية بدلا من الأساليب التقليدية في العتل القائمة على التقدير الشخصي والانسجام في العمل بدلا من التفرقة والتعاون بدلا من الروح الفردية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة محمد فليح المطبقة على شركة الملاحة العربية، حيث توصلت اقتناع المديرين بالشركة بعملية التمكين أي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطاء الصلاحيات للعاملين في التصرف دون الرجوع للإدارة، وتوصلت على أن مدركات العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وسيادة روح الفريق كان مرتفعا.

نستج بعد كل هذا أن الفرضية تحققت حيث أن المشاركة بالمعلومات دور كبير في فاعلية عملية اتخاذ القرارات. وبذلك تعتبر المشاركة بالمعلومات أحد مقومات الإدارة التنظيمية.

### (ب) مناقشة الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أن للرقابة الذاتية دور في عقلانية القرارات الإدارية، ومن خلال التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتحصل عليها ميدانياً ، والجدول رقم (19) يوضح لنا أهمية الرقابة الذاتية للعاملين والتي تعمل على معاونة الإدارة على تحقيق النجاح وهذا ما تمثله نسبة 34.1%، ويتضح أن المؤسسة تهتم لعوامل تمكين العاملين، حيث أنها تهتم بنظام الرقابة الذاتية للعاملين، ذلك أن العامل- وكما توصلت إليه نظرية الشخصية البالغة - شخص بالغ وعاقل لا يحتاج لرقابة وتوجيه من قبل مرؤوسيه هذا ما تمثله نسبة 68.2% الموضحة في الجدول رقم (20).

ونلاحظ أن الإدارة لا تمارس رقابتها على العاملين، نظراً إلى أنها تؤثر سلباً على قراراتهم وهذا ما يوضحه أغلب المبحوثين بنسبة 94.1% والموضحة في الجدول رقم (22). في حين يوضح الجدول رقم (23) أن من خلال شعور الفرد بتحمل تبعات أعماله فإنه ينعكس هذا إيجاباً على قراراته، والذي يؤدي به إلى معاينة نفسه عند قيامه بأعمال خاطئة وهذا ما تمثله نسبة 69.1%.

والتقييم الذاتي للعاملين يساهم في حرصهم على اتخاذ قرارات عقلانية، من خلال إيمان الإدارة بقدراتهم ومهاراتهم وهذا ما يوضحه الجدول رقم (30) بنسبة 82.7%.

ومن خلال الجدول رقم (31) يتضح أن الإدارة تقوم بتعزيز نظام الرقابة الذاتية والذي بدوره يجعل من القرارات أكثر عقلانية، على اعتبار أن الرقابة الذاتية عماد العملية الإدارية وإحدى العناصر التي تكتمل بها السلسلة الإدارية، بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه، تليه الرقابة الذاتية كعنصر فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية ولتحقيق النجاح، والرقابة الذاتية بدورها تعمل على المساهمة في المحافظة على كفاءة العمل المؤسسي والتقليل من النفقات المالية. وهذا ما تمثله نسبة 88.2%.

وتختلف دراستنا الحالية مع دراسة محمد فليح كوم دراستنا أولت توصلت إلى المؤسسة ميدان الدراسة طبقت النظام الرقابي في المؤسسة واعتبرته عماد العملية الإدارية، إلا أن دراسة فليح توصلت إلى أن النظام الرقابي الذاتي في المؤسسة لم يحتل مكانه، كما أنها توصلت إلى وجود اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين لبعد الرقابة الذاتية.

وهذا ما يفسر صحة الفرضية أن الرقابة الذاتية لها دور في عقلانية القرارات الإدارية.

### (ج) مناقشة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثانية على أن لحرية العاملين واستقلاليتهم دور في تحمل مسؤولية القرارات الإدارية، ومن خلال التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتحصل عليها ميدانياً، والجدول رقم (35) يوضح لنا حرية العاملين في التعامل مع المشكلات بنسبة 61.2%.

ونجد أن نسبة من المبحوثين لديهم الحرية في ابتكار الأسلوب المناسب في العمل ومن خلال الحرية الممنوحة لهم فإنهم يتحملون نتائج ذلك، وهذا راجع لثقة الإدارة بأن العامل لديه قدرات خلاقة يستطيع إيجاد البدائل بنفسه لأداء مهامه، وممارسة الأدوار على وفق ما يراه مناسباً لمواجهة المواقف المتغيرة وحل المشاكل. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (33) بنسبة 78.82%.

ومن خلال تصرف العامل بمرونة في تنفيذ أعماله فإنه يؤدي ذلك إلى منحه الحرية في ابتكار الأسلوب الذي يرى بأنه مناسب لحل المشاكل بنسبة 76.2% والموضحة في الجدول رقم (32).

## الفصل الرابع..... دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

والجدول رقم(38) يوضح لنا مدى مسؤولية العمال حول نتائج قراراتهم حيث نجد %76.5 من المبحوثين يتحملون نتائج قراراتهم، في حين نجد أيضا أن الإدارة تقوم بمواجهة وتحمل نتائج قراراتهم بنسبة %52.9 والموضحة في الجدول رقم (39).

ويؤكد %45.9 من المبحوثين بأن القرارات التي اتخذوها سالفا والتي خرجت بنتائج سلبية يعتبرونها دراسات سابقة يستعينون بها في حل المشاكل الحالية وهذا ما هو موضح في الجدول رقم (43). وهذا ما يفتح مجالا لتدريب العاملين على العوامل التي كانت لهم عائقا لكي يتجاوزوها ولا تكون لهم عقبة عند اتخاذ القرارات وهذا ما يمثله الجدول رقم (40) حيث يتضح أن المؤسسة تسعى لتدريب العاملين وتحفيزهم لتجاوز الأخطاء السابقة وهو ما مثلته نسبة %60.

ويوضح %76.3 من مجمل عينة الدراسة أن وظائفهم توفر لهم فرصة اتخاذ القرارات باستقلالية وبالتالي فإنهم يتحملون مسؤولية نتائج قراراتهم وهذا يتضح في الجدول رقم (44).

على ضوء ما تقدم يتضح لنا أن لحرية العاملين واستقلاليتهم دور في تحمل مسؤولية القرارات الإدارية، فالفرضية محققة.

### (5) النتائج العامة للدراسة

من مجموعة النتائج الجزئية التي توصلنا إليها نصل إلى نتيجة عامة كمحاولة رامية للإجابة على التساؤل الرئيسي لإشكالية البحث التي هي: هل للتمكين الوظيفي دور في تعزيز القرارات الإدارية؟ فمن خلال الشواهد التي تم تجميعها بشقيها الكمي والكيفي، نخلص أن التمكين الوظيفي في المؤسسة بشكل مقبول، فهو مدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل باعتباره عامل أساسي في تحقيق نجاعة القرارات. حيث يهتم مفهوم التمكين الوظيفي بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعمالين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، والذي بدوره يؤدي إلى رفع روح المعنوية للعمال وتحقيق الذات وكذا شعوره بتملكه للمؤسسة، وشعور العامل بالحرية والاستقلالية و الاندماج الوظيفي على اعتباره أنه مورد هام في المؤسسة أدى به إلى بذل أقصى جهد في العمل وحرصه الشديد في اتخاذ القرارات، وأداء المهام الموكلة إليه على أتم وجه. إذن فالتمكين الوظيفي يساهم بشكل كبير في نجاح القرارات الإدارية.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية لموضوع دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية، قد تم التوصل إلى النتائج العامة:

- أهمية التمكين في اتخاذ القرار الإداري، وذلك من خلال مقوماته التي تعتبر أساس نجاح عملية اتخاذ القرار الإداري والتي من بينها المشاركة بالمعلومات، الرقابة الذاتية على العمل، والحرية والاستقلالية.

- أن معظم مفردات العينة هم من فئة الذكور.

- فئة الشباب تغلب مفردات العينة.

- أهمية المشاركة الجماعية في العمل، والتي كان لها دور في تقليص الوقت والجهد في العمل وبالتالي فاعلية القرارات الإدارية.

- أغلب موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي حديثي التعيين وهذا ما وضح في الجدول رقم (06).

- استقطابها المؤسسة للفئات ذوي الكفاءات المؤهلة والمهارات.

- التعاون المشترك بين الرئيس والمرؤوسين وكذا الموظفين فيما بينهم.

- سيادة روح المسؤولية وتحمل نتائج القرارات.

- معظم موظفي المؤسسة لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما هو ممثل في الشكل رقم (08).

- سيادة نظام الرقابة الذاتية على العاملين في المؤسسة.

- تفويض المسؤولين لبعض صلاحياتهم للمرؤوسين مما خلق نوع من الثقة والتقرب أكثر من الموظفين.

- توفر المعلومات للعاملين بسهولة في اتخاذ القرارات الإدارية لحل المشاكل وبدون صعوبة.

- تساهم المعلومات في اتخاذ قرارات عقلانية، فالمعلومات هي أهم محدد في اتخاذ قرارات سليمة.

- تسهيل عملية الاتصال حيث أن المؤسسة تستخدم نوع الاتصال الأفقي.

- وجود نوع من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين.

- تكمن أهمية الرقابة الذاتية في أنها تسعى لمعاونة الإدارة على تحقيق النجاح.

- أغلب تعليمات الإدارة تتميز بالوضوح.

وبالتالي في هذه الحالة يمكن القول أن للتمكين الوظيفي أهمية كبيرة داخل المؤسسة، فهو أحد

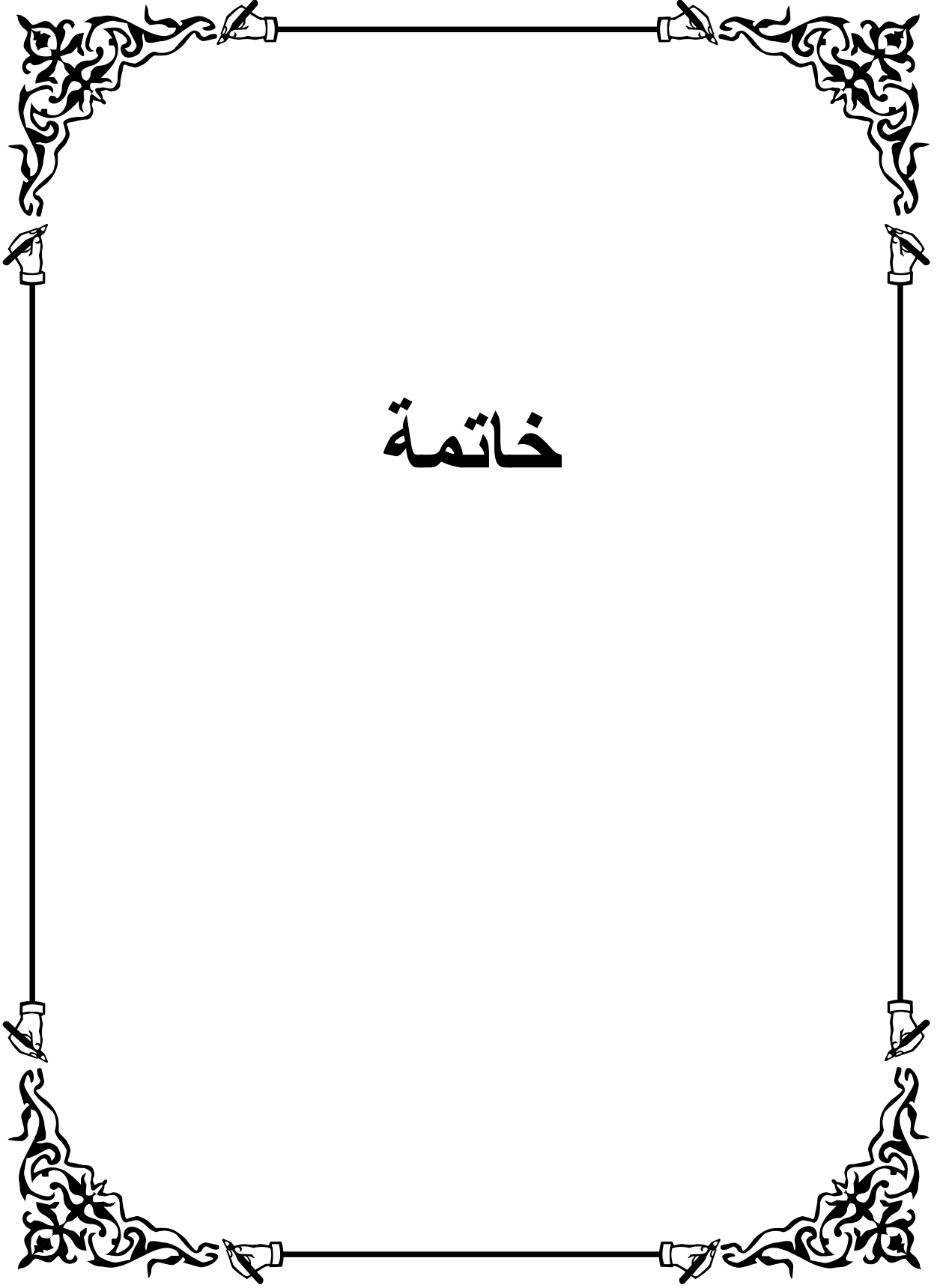
الشروط الضرورية التي من خلالها يتم تعزيز القرارات الإدارية. وبذلك يمكن القول أن:

مشاركة العاملين بالمعلومات له دور في فاعلية القرارات الإدارية.

ومنه نستنتج تحقق صدق الفرضيات.

### (6) الاقتراحات والتوصيات:

- بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات كما يلي :
- تقدير العاملين والإيمان بقدراتهم من خلال التأكيد على قدرتهم على الإبداع وإتاحة لهم قدر كاف من الحرية والاستقلالية لابتكار وتحديد الأساليب المناسبة لأداء أعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا وتشجيع الرقابة الذاتية على الأداء، وتجنب تصد الأخطاء واعتبارها فرص للتعلم لأن ذلك يعزز ثقة العاملين في أنفسهم وقدراتهم، مما ينعكس إيجاباً على أداءهم ويجعلهم يتنافسون في إحداث طرق وأساليب غير مألوفة في أداء العمل.
  - العمل على زيادة التمكين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي والفرقي في إنجاز المهام.
  - تشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية وإتاحة حيز من الحرية في تحديد الأسلوب المناسب للعمل.
  - العمل على نشر ثقافة التمكين الوظيفي في مختلف المستويات التنظيمية.
  - اعتماد الحوافز المعنوية كأحد الطرق الرئيسية في التحفيز، والحرص على تأكيد أهمية العمل الذي يقوم به الموظفون، والإشادة بجهود الموظفين ودورهم في نجاح القرارات وفي العموم النجاحات التي تحقها المؤسسة.
  - العمل على تسهيل انسياب المعلومة وسرعتها، حيث أنها عامل مهم جداً اتفقت عليه جميع الدراسات التي تناولت التمكين، وكذا الدراسات التي تناولت اتخاذ القرارات.
  - إتاحة الفرصة لكافة العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد في تقريب الإدارة من العاملين أكثر وتشجيعهم ودعمهم وبث روح الحماسة فيهم.



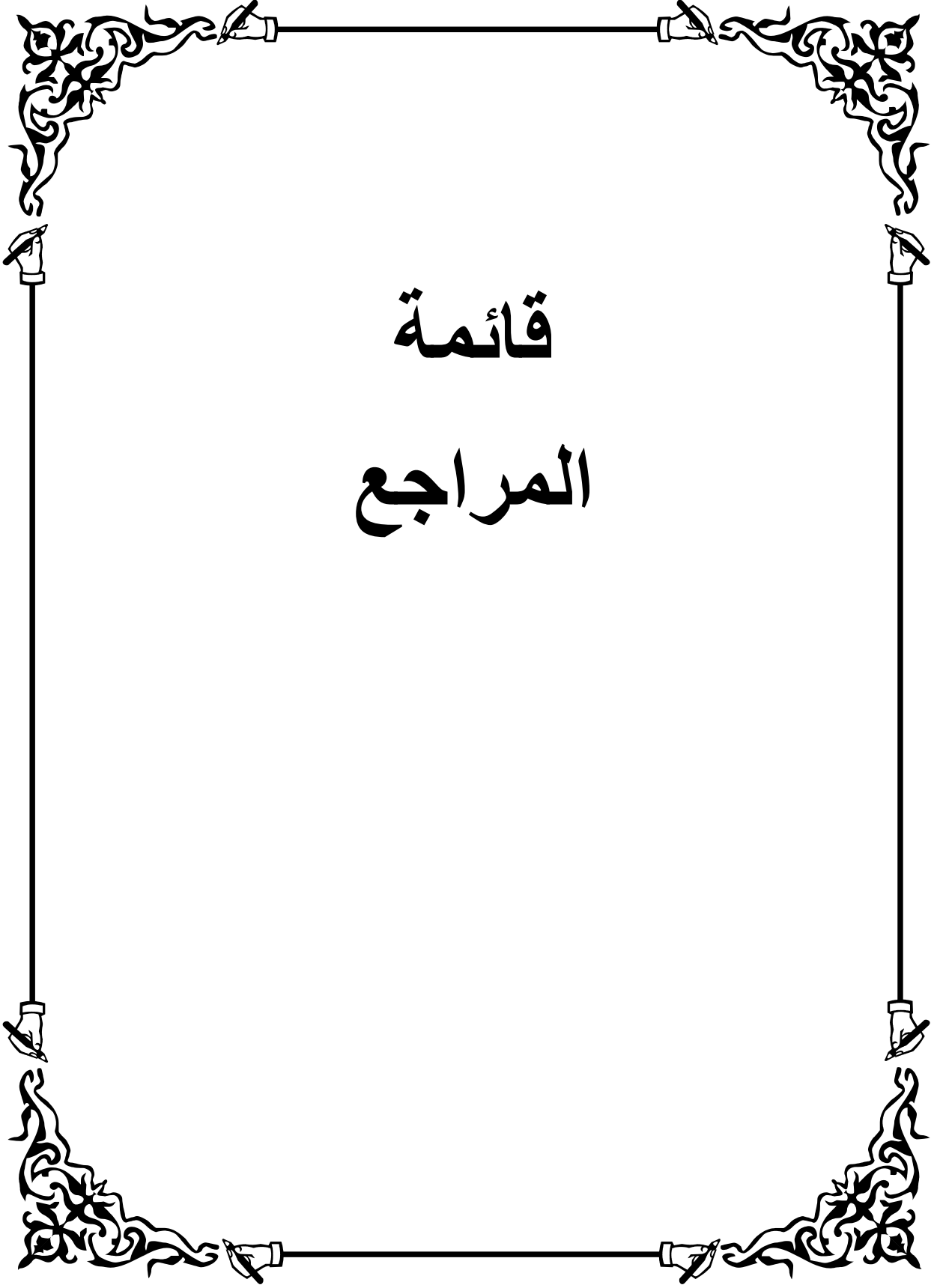
خاتمة

## خاتمة

على ضوء ما سبق التعرض له من أفكار تعكس بوضوح أهمية موضوع التمكين الوظيفي كونه أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ومازالت تحظى باهتمامات الباحثين فيها، لأنها تمثل جوهر العملية الإدارية وعاملا مهما في نجاح أو فشل المنظمات، حيث تقدم المنظمات واستقرارها يعتمد وبشكل أساسي على المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في المنظمات.

ويتوقف نجاح آلية التمكين الوظيفي في المنظمة على سلامة بناء هذه العملية الإدارية، من خلال تحفيز وتدريب العاملين، وكذلك إشراكهم الفعلي في تحقيق أهداف المنظمة وتفويض كافة الصلاحيات التي تتيح لهم حرية التصرف، وتنظيم فرق العمل الذي يحرص على العلاقات الإنسانية السليمة، وسعي المنظمة الجادة إلى تهيئة المناخ التنظيمي لتشجيع الفريق ورفع الروح المعنوية للعاملين بها، من منطلق إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بالمنظمة. والقرار الإداري يعد مطلباً أساسياً لكل المنظمات وجوهر العملية الإدارية، فلم يعد اتخاذ القرار للعامل أمراً اختيارياً بل ضرورياً، فهو إحدى السبل للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة كأنها أهدافه الشخصية يسعى لتحقيقها وتبني قيمها، فالثروة الحقيقية التي تملكها المنظمة تكمن في شعور العاملين بالانتماء وإخلاصهم لمنظماتهم، حتى يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح، فهو من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات.

ختاماً يبقى الفرد هو المورد الأساسي لضمان النجاح في المؤسسات مهما بلغت المؤسسات من تطور فلا يمكن الاستغناء عنه خاصة في مجال التعليم و التكوين و حتى العلاقات مع الزبائن، مما يتطلب تمكينه ومنحه كافة الصلاحيات في المؤسسة، فلا يمكنها تحقيق النجاح والبقاء ونجاح القرارات، ما لم تمنح للمورد البشري التدخل في المشاركة بالمعلومات والحرية والرقابة على الأداء.



قائمة  
المراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### أ) المعاجم والقواميس

1- أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، الطبعة الأولى، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص1796.

2- رينهارت دوزي: **تكملة المعاجم العربية**، ترجمة جمال الخياط، ط1، دار الشؤون الثقافية للنشر والتوزيع، الجزء 10، بغداد، 2000.

### ب) الكتب

3- أيمن عودة المعاني: **الإدارة العامة الحديثة**، د ط، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

4- احمد إسماعيل المعاني وآخرون: **قضايا إدارية معاصرة**، د ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

5- احسن دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: **إدارة التمكين والاندماج**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2013.

6- زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح: **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، د ط، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2009.

7- طاهر حسو الزبياري: **أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع**، الطبعة 1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2011.

8- يحيى سليم: **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، د ط، إدارة العمال، جامعة اليرموك، أريحا، المملكة الأردنية الهاشمية، 2006.

9- مؤيد نعمة الساعدي: **مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

10- منى عطية خزامر خليل: **الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية**، ط1، أبو الخير للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.

11- محمد الصيرفي: **القرار الإداري ونظم دعمه**، د ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.

12 محمد شفيق: **البحث العلمي الخطوات والمنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية**، د ط، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

13 محمود حسن الوادي: **التمكين الإداري في العصر الحديث**، د ط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

14 نواف كنعان: **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

15- سيد الهواري: **التنظيم**، الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر، القاهرة، د س.

16- سعد زغول: **دليلك إلى البرنامج الإحصائي spss**، الإصدار العاشر المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، العراق، 2003.

17 عبيدات محمد وآخرون: **منهجية البحث العلمي "القواعد والمناهج والتطبيقات"**، الطبعة 2، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.

18- عماد علي المهيترات: **أثر التمكين على فاعلية المنظمة**، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.

19- صلاح الدين شروخ: **منهجية البحث للجامعيين**، د ط، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003.

20- رامي جمال أندراوس: الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، د ط، إربد عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008.

21- رشيد زرواتي: **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، د ط، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007.

### ج) المذكرات :

22- كرمية توفيق: **تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2008.

23- عصام محمد حمدان مطر: **التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2008.

24 مطر بن عبد المحسن الجمبلي: **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى** ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، السعودية، 2008.

25- قدرى أحمد معراج: **أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي**، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونطراك، مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بسكرة، 2015.

26- تلخوخ سعيدة: **التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي**، دراسة حالة مؤسسة MGBROYAI الرغاية، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في العلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، بومرداس، 2014

### د) المواقع الإلكترونية:

27- زوينة بوساق: نظرية اتخاذ القرار عند هربرت سيمون، 30ماي 2015، من الموقع الإلكتروني: [www.massaralhurriyya.com](http://www.massaralhurriyya.com)، تاريخ الزيارة على الساعة 22:53، يوم 20ماي 2018.

28- جميل خاطر: دور الرقابة الذاتية على زيادة إنتاجية العاملين وتحسين الأداء في المؤسسات من وجهة نظر إدارية، 30 أكتوبر 2016، من الموقع الإلكتروني: <https://pulpit.alwatanvoice.com>، تاريخ الزيارة: على الساعة 09:49، يوم 21ماي 2018.

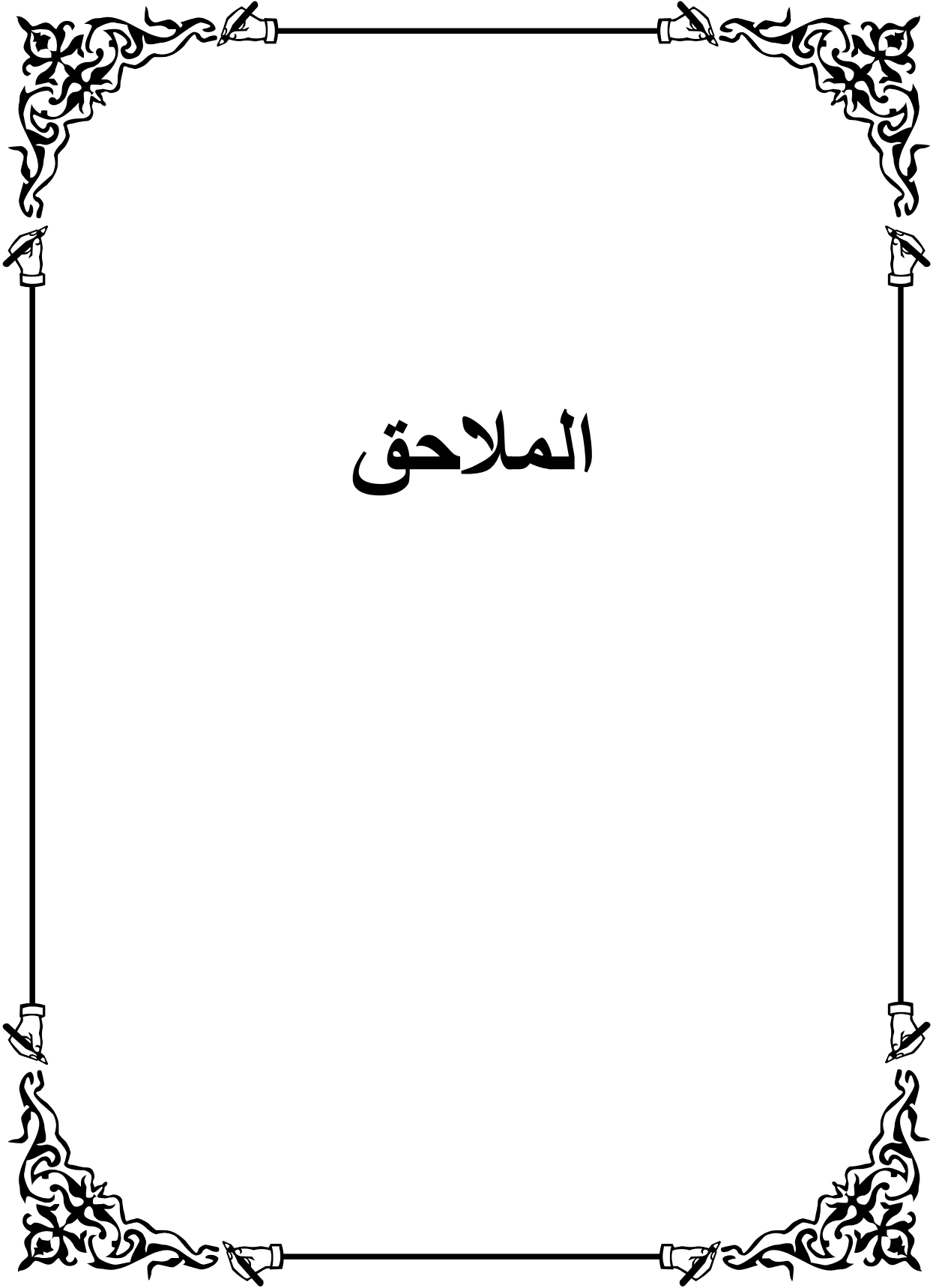
29- مصطفى كمال: ما هي المرونة التنظيمية وما دورها في تحقيق الأهداف التنظيمية؟ من الموقع الإلكتروني: <https://m.bayt.com>، تاريخ الزيارة: على الساعة 11.25، يوم 21-05-2018.

30- أحمد السيد كردي: أهمية المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار، التنمية الإدارية، 8 سبتمبر 2010، من الموقع الإلكتروني: [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com). تاريخ الزيارة على الساعة 02:12، يوم 23 ماي 2018.

31- يوسف القبلان: **الرقابة الذاتية**، كيف نعززها، العدد 1676 ، 15-01-2014، من الموقع الإلكتروني: <http://www.alriyadh.com>، تاريخ الزيارة: 10 جانفي 2018، على الساعة 10:00

32- أهداف البحث العلمي: من الموقع الإلكتروني، <https://www.mobt3ath@gmail.com>، تاريخ الزيارة: يوم 26 أبريل 2018، الساعة 15:25.





# الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص تنمية الموارد البشرية

استمارة بحث /

### دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمسيلة

سيدي الفاضل، سيديتي الفاضلة.

تحية طيبة، وبعد:

اسمحوا لي أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يدخل ضمن إطار إعداد مذكرة ماستر تنمية الموارد البشرية، راجية منكم التكرم بالإجابة على جميع أسئلة هذا الإستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، شاكرة لكم حسن تعاونكم وقبولكم المشاركة في هذا العمل، مع تأكيدنا بالسرية التامة لكل المعلومات التي توافونني بها، والتي لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف:

\* د. شبيلي وهيبة

من إعداد الطلبة:

\* زبيري فاطمة الزهراء .

السنة الجامعية: 2018/2017.

#### 1- البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن:  سنة
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  جامعي  ثانوي
- 4- الأقدمية في العمل  سنة
- 5- الوظيفة في المؤسسة: إطار  إداري
-

عامل تنفيذ

عامل تحكم

## 2- أسئلة تتعلق بالفرضية الأولى

6- هل لك الحرية في إبداء اقتراحات بخصوص مشاكل العمل ؟

لا

نعم

\* إذا كانت الإجابة بنعم ، يسأل هل سبق وتم تنفيذ هذه الاقتراحات ؟

لا

نعم

\* إذا كانت الإجابة بلا، يسأل هل لأن الاقتراحات غير فعالة لحل المشاكل؟

لا

نعم

7- هل شاركت الإدارة من قبل في وضع الخطط والإستراتيجيات ؟

لا

نعم

8- هل تتوفر لديك المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات ؟

لا

نعم

\* في حالة الإجابة بنعم يسأل هل يساعد ذلك في اتخاذ القرارات المناسبة ؟

لا

نعم

9- هل يتم الحصول على المعلومات بشكل مرن؟

لا

نعم

\* في حالة الإجابة بنعم يسأل، هل يساعد ذلك في اتخاذ قرارات فعالة؟

لا

نعم

10- هل تتوفر المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات في الوقت اللازم؟

لا

نعم

11- ما هو أهم محدد لديك في اتخاذ قرارات سليمة :

توفر التحفيزات

توفر الصلاحيات المناسبة

توفر المعلومات الملائمة

12- هل تمنحك الإدارة إمكانية التواصل مع أصحاب القرار في المستويات العليا من أجل شرح آرائك دون صعوبة ؟

لا

نعم

13- هل تمنحك الإدارة الثقة الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات ؟

لا

نعم

14- هل توافق الرأي القائل: بأن المشاركة الجماعية في العمل تساعد في إقامة قرارات فاعلة من خلال تبني العمل الفرقي والمشاركة ؟

لا

نعم

## 3- أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية

15- هل هناك رقابة ذاتية على عمل الأفراد ومجموعات العمل في المؤسسة؟

لا

نعم

16- في اعتقادك فيما تكمن أهمية الرقابة الذاتية :

- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح

- التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها

- المحافظة على حقوق الأفراد داخل المؤسسة

- الكل معا    
 17- هل تعتقد ان تشديد الرقابة الإدارية على العاملين والمبالغة فيه من الممكن أن يؤثر سلبا على قراراتك ؟

- نعم  - لا    
 18- هل شعورك بتحمل تبعات عملك ينعكس إيجابا على قراراتك؟

- نعم  - لا    
 19- هل تعاقب نفسك عند القيام بأعمال خاطئة خفية؟

- نعم  - لا    
 20- هل تحرص على اتخاذ قرارات عقلانية يمكن تنفيذها؟

- نعم  - لا    
 \* إذا كانت الإجابة بنعم يرجع ذلك:

- إيمان الإدارة بقدراتك ومهاراتك

- التزامك بنجاح هذه القرارات

- مراعاتك للمصلحة العامة للمؤسسة

- تخوفك من تدمير الإدارة لنتائج قراراتك السلبية

- أخرى تذكر.....

21- كيف تقوم باتخاذ قراراتك بصفتك :

- مكلف بمهمة  - مسؤول عن العمل  - مراقب عن أدائك

22- هل في رأيكم غياب النظام الرقابي الذاتي في المؤسسة يؤدي إلى:

- إسراف في استخدام الموارد في المؤسسة

- ضعف القرارات المتخذة

- الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة

23- هل التقييم الذاتي لعملك يجعل من القرارات التي تتخذها أكثر عقلانية ؟

- نعم  - لا

24- هل تعزيز الإدارة من رقابتك الذاتية يجعلك تتخذ قرارات عقلانية ؟

- نعم  - لا

4- أسئلة متعلقة بالفرضية الثالثة

25- هل هناك مرونة التصرف في تنفيذ أعمالك ؟

- نعم  - لا

\* في حالة الإجابة بنعم،يسأل هل يجعلك ذلك تتحمل مسؤولية قرارات عملك؟

- نعم  - لا

26- هل لديك الحرية في ابتكار الأسلوب الذي تعتقد أنه مناسب في عملك؟

- نعم  - لا

\* في حالة الإجابة بنعم،هل تتحمل نتائج ذلك؟

- نعم  - لا

27- هل تمتلك الحرية التامة في التعامل مع المشكلات التي تواجهك؟

- نعم  - لا

28- هل تقوم الإدارة بدعم الحلول التي تقدمها للمشكلات التي تواجهك؟

- نعم  - لا

\* إذا كانت الإجابة بنعم، يسأل هل ذلك يرجع إلى:

- عدم ثقة الإدارة بقدراتك

- عدم قدرتك على حل المشاكل

- عدم تحملك لمسؤولية هذه المشاكل

- أخرى تذكر.....

29- تعليمات وتوجيهات الإدارة تتميز ب:

- الوضوح  - الصرامة  - مبهمة وغير واضحة

\* في حالة الإجابة بأن تعليمات الإدارة مبهمة وغير واضحة يسأل، هل يجعلك ذلك تنهرب من نتائج هذه التعليمات؟

- نعم  - لا

30- هل تجد نفسك مسؤول عن نتائج القرارات التي تتخذها؟

- نعم  - لا

31- هل تقوم الإدارة بمواجهة وتحمل نتائج القرارات التي تتخذها بدلا عنك؟

- نعم  - لا

32- هل تقوم المؤسسة بإجراءات تكوينية وتدريبية للعمل جراء النتائج السلبية التي لقيتها سابقا؟

- نعم  - لا

33- هل تقوم الإدارة بتنفيذ إجراءات عقابية للعاملين جراء اتخاذ قرارات خاطئة؟

- نعم  - لا

34- عند نجاح قراراتك المتخذة هل تقوم الإدارة بتحفيزك ومشاركتك العوائد المحققة من قبل قراراتك؟

- نعم  - لا

35- ماهو رأيك حول القرارات القديمة السلبية:

- دراسة سابقة يستعان  - تعبر عن ضعف وعدم  - سبيل للتحدي

بها في حل المشاكل  كفاءة متخذ القرار  والمبادرة

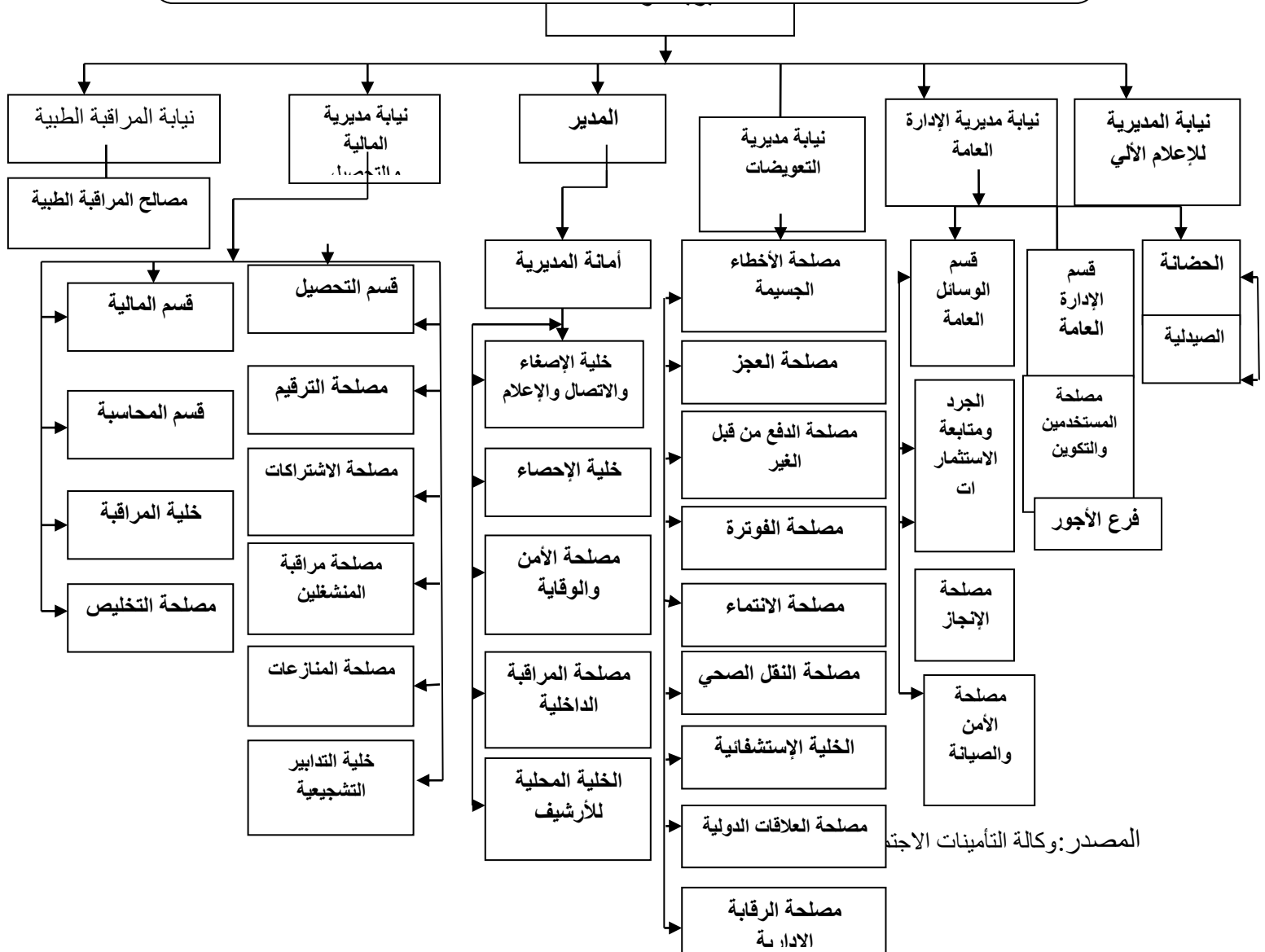
الحالية

36- هل توفر لك وظيفتك فرصة اتخاذ القرارات باستقلالية؟

- نعم  - لا

الشكل رقم (01):

## الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ولاية المسيلة



المصدر: وكالة التأمينات الاجتماعية

تَحْمَدُ اللّٰهَ

