



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

الموضوع

**تمكين القيادات الإدارية و علاقته باتخاذ القرارات
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
جامعة محمد خيضر - بسكرة**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم

إشراف الأستاذة:

قشي الهام

من إعداد الطالبة:

بوشمال راضية

السنة الجامعية 2014/2015

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	مقدمة
	قائمة الجداول
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
05	1. إشكالية الدراسة
07	2. تساؤلات الدراسة
08	3. أهمية الدراسة
09-08	4. أهداف الدراسة
10	5. الدراسات السابقة
17-11	6. تحديد المفاهيم
	الفصل الثاني : التمكين
20	تمهيد
22-21	1. التمكين في القرآن الكريم
23-22	2. تعريف التمكين
25-24	3. علاقة التمكين ببعض المفاهيم الأخرى
26-25	4. خصائص الأفراد الممكنين
29-26	5. دوافع و متطلبات التمكين
31 -29	6. النظريات الإدارية للتمكين
33-32	7. أبعاد التمكين
34 -33	8. أساليب التمكين
36 -34	9. أهمية التمكين
37-36	10. أهمية التمكين النفسي
39 -37	11. نتائج التمكين
40	12. معوقات التمكين
41	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: القيادة

فهرس المحتويات

43	تمهيد
44	1. تعريف القيادة
45	2. تعريف القيادات الإدارية
46	3. مكونات السلوك القيادي
47	4. التميز بين القيادة و مفاهيم أخرى
48	5. أهمية القيادة
50-49	6. أنماط القيادة
53-51	7. نظريات القيادة
54	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: اتخاذ القرار	
56	تمهيد
57	1. تعريف القرار
57	2. تعريف اتخاذ القرار
58	3. عناصر عملية اتخاذ القرار
59-58	4. خطوات عملية اتخاذ القرار
63-61	5. نظريات صنع و اتخاذ القرار
65-46	6. انواع القرارات
66	7. أساليب اتخاذ القرارات
67	8. معوقات عملية اتخاذ القرار
	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية	
69	تمهيد
70	1. منهج الدراسة
71-70	2. مجالات الدراسة
71	3. عينة الدراسة
75-74	4. أدوات جمع البيانات
76-75	5. الأساليب الإحصائية
77	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج	
79	تمهيد
81-80	1. استجابات أفراد عينة الدراسة لحوار التمكين النفسي

فهرس المحتويات

89-85	2. استجابات أفراد العينة لمحور اتخاذ القرار
89	3. تحليل و تفسير نتائج التساؤل الفرعي الأول
90	4. تحليل و تفسير نتائج التساؤل الفرعي الثاني
91	5. تحليل و تفسير نتائج التساؤل الفرعي الثالث
92	6. تحليل و تفسير نتائج التساؤل الفرعي الرابع
93	7. تحليل و تفسير نتائج التساؤل الرئيسي
94	8. الاستنتاج العام للدراسة
96	9. توصيات
98	10. خاتمة
102-99	11. قائمة المصادر و المراجع
108-103	12. قائمة الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
70	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1
70	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	2
71	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	3
71	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	4
78	إستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التمكين النفسي	5
79	إستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال أهمية العمل	6
80	إستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاستقلالية	7
81	إستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الجدارة	8
82	إستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التأثير	9
86-83	إستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور اتخاذ القرارات	10
87	يبين قيم معامل الارتباط للتساؤل الفرعي الأول	11
88	يبين قيم معامل الارتباط للتساؤل الفرعي الثاني	12
89	يبين قيم معامل الارتباط للتساؤل الفرعي الثالث	13
90	يبين قيم معامل الارتباط للتساؤل الفرعي الرابع	14
91	يبين قيم معامل الارتباط للتساؤل الفرعي الرئيسي	15

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
60	مخطط خطوات اتخاذ القرار	1

مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى ، العديد من التحديات مع تسارع المتغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية، في بيئة تتميز بالسرعة والتعقيد خاصة في ظل العولمة و ما أفرزته من معطيات مغايرة وجديدة .

و في ظل المستجدات البيئية التي تشهدها المنظمات الحديثة ، وهي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة ، ولتحقيق ميزتي الكفاءة و الفاعلية و أكثر استجابة للمتغيرات العالمية ، أرغمها ذلك للتركيز على المورد البشري و خاصة القادة ذلك أن نجاح القيادات الإدارية في إدارة مؤسساتهم يتحقق بقدرتهم على التكيف مع تلك المتغيرات لذا اوجب تبني سياسة التمكين لما لها من اثر فعال في تحسين الأداء و تحقيق الرضا الوظيفي و شعور الأفراد بأهميتهم، لان الحياة في المنظمة تصبح ذات معنى بالنسبة لهم مما يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية و التحرر أكثر و المبادرة ، حيث أن التمكين يهتم بمنح القادة فرصة الاستقلالية في أداء العمل و صنع القرار و تجريب الأفكار الجديدة و إتاحة الفرص أمامهم و من ثمة إشراكهم في صنع القرارات و تحديد الرؤية و أهدافها مع توفير المعلومات اللازمة لذلك ، بما يؤدي إلى تنميتهم كقادة ، و يتولد لديهم الشعور بالكفاءة و القدرة على انجاز مهامهم الوظيفية بنجاح و كذلك تنمية ثقتهم بالذات و بالآخرين و العمل على تحسين أدائهم الوظيفي.

و من أهم ما يتميز به القادة هي القدرة على اتخاذ القرارات على جميع المستويات، و لن يستطيعوا أن يصلوا إلى القرار الرشيد ما لم يتم تمكينهم لذلك ، و ذلك من خلال تفويضهم و إعطائهم صلاحيات اكبر و منحهم الفرصة للإدارة الأعمال بأنفسهم ومنحهم قدرا من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ .

و يكتسي موضوع التمكين و اتخاذ القرار (موضوع الدراسة) أهمية بالغة ، إذ أنه يسلط الضوء على احد الجوانب الحيوية في المنظمة ألا و هو التمكين (التمكين النفسي بالأخص) و اتخاذ القرار ، و مما يزيد من أهميته هو دور التمكين في عملية اتخاذ القرار.

و اعتمدنا في هذه الدراسة على ستة فصول ، و يتعلق الفصل الأول بالإطار العام لموضوع الدراسة و تناولنا فيه تحديد لإشكالية الدراسة و تساؤلاتها و التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث ، إضافة إلى الأهمية التي يكتسيها موضوعنا و أهم الأهداف المراد الوصول إليها و سرد لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة ببحثنا و الفصل الثاني يتحدث عن الجانب النظري للتمكين و يتضمن موضوع التمكين من خلال وروده في القران الكريم و إعطاء مفهوم للتمكين و أهم خصائصه، و دوافعه و متطلباته إضافة إلى علاقته ببعض المفاهيم الأخرى و المصطلحات، و بعض النظريات الإدارية للتمكين، و مختلف الأبعاد و الأساليب التي يتخذها، وأهمية التمكين و التمكين النفسي بصفة خاصة ، نتائجه و معوقاته و الفصل الثالث يتضمن الجانب النظري للقيادة الإدارية و جاء فيه تحديد لمفهوم القيادة و القيادة الإدارية ، و المفاهيم المتداخلة مع القيادة ، و أهمية القيادة ، و أنماط القيادة و أخيرا النظريات المفسرة للقيادة، و الفصل الرابع المتعلق بالجانب النظري لاتخاذ القرارات و يتضمن

تعريف القرار واتخاذ القرار، وعناصر عملية اتخاذ القرار، و خطوات اتخاذ القرار، و نظريات اتخاذ القرار، وأنواع وأساليب اتخاذ القرار ، و معوقات اتخاذ القرار، و الفصل الخامس متعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة و تم فيه تحديد المنهج المتبع ، ومجالات البحث الزمني و المكاني ، عينة الدراسة و الأدوات المستعملة في جمع البيانات، و الأساليب الإحصائية المتبعة في ذلك ليأتي في الأخير الفصل السادس و قمنا فيه بعرض نتائج دراستنا و تفسيرها في ضوء تساؤلات الدراسة المطروحة و استخلاص النتائج العامة و التي وضعنا على أساسها على أساسها مجموعة من التوصيات التي تخص موضوعنا .

الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة .
- 4- أهداف الدراسة .
- 5- الدراسات السابقة .
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا .

1/ إشكالية الدراسة:

إن دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين و الأخصائيين باعتبار أن سلوك الفرد من أكثر المؤثرين على عناصر الإنتاج في المنظمات المختلفة مهما توافرت المستلزمات المادية فان العامل الإنساني و الموارد البشرية هي أكثر تلك العوامل حسما في تحقيق كفاءة و فعالية الأداء المستهدف، لذا كان الاهتمام بهذا المورد و إدارته و توجيهه و تحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال و التكنولوجيا .

و من هنا كان الاهتمام بنظم تمكين المورد البشري باعتباره إستراتيجية و مهارة جديدة و مدخل فعال للتطوير و التحسين الإداري المستمر و المتواصل ، إذ برز موضوع التمكين كمفهوم إداري معاصر في غاية الأهمية مما يجب على المنظمات أن تولي له العناية الكاملة و تعمل للأخذ به و تطبيقه فتمكين المورد البشري هو الصيحة التي تتردد أخيرا في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم و الأوامر إلى ما يعرف بالمنظمة الممكنة، حيث تقوم فكرة التمكين على ضرورة التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة و التوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة و التشاور، و هذا يتطلب التحول من التحكم و التوجيه إلى الثقة و التفويض وذلك خلال التمكين الذي يمنحهم الثقة بأنفسهم و يرفع من روحهم المعنوية إلى جانب إحساسهم بقيمة العمل بالمسؤولية إضافة إلى الاستقلالية بفضل ما يتوفر لديهم من صلاحيات و حصولهم على المعلومات كما تتولد

لديهم الثقة بالنفس و الجدارة لانجاز العمل بكفاءة و كذلك قدرتهم على التأثير على القرارات و التطورات التي تحدث في مؤسستهم وهذا ما يتجسد في أبعاد التمكين النفسي .

إن تنفيذ برنامج تمكين الموارد البشرية ليست بالعملية السهلة وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها و أبعادها و يعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية و إتباع أساليب و سلوكيات تشجع على تمكين الموارد البشرية كتفويض المسؤوليات و تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم و تشجيعهم على طرح أفكار جديدة و إبداعية . إذ أن إفراح المجال أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات يعد مصدر من مصادر الدعم المعنوي لهم الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم و إنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل ، لكون أن نجاح المنظمات اليوم أصبح يركز على قدرة و كفاءة قياداتها على اتخاذ القرارات الصائبة بحيث تبرز فعالية القائد من خلال قدرته على الاختيار بين مجموعة البدائل المتاحة لموضوع القرار و يركز على مجموع المعلومات المتوفرة لديه إذ أن هناك من يعتبر أن الإدارة هي " عملية اتخاذ القرارات " فالقرار هو العنصر الجوهرى في مختلف الأقسام الإدارية و القادر على تحقيق الأهداف المسطرة ، و في المقابل قد تتأثر القرارات بعدة عوامل قد تعيقها عن الصدور بصورة واضحة و دقيقة أو تؤدي إلى التأخر في اتخاذها وذلك لتعارضها مع مصالح العاملين و رغباتهم لذلك يجب الاهتمام بالعنصر البشري و

تمكينه و تعزيزه و دعم قدراته من اجل اتخاذ قرارات تخدم مصالحهم ومصالح المنظمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة و فعالية اكبر .

وعطفا عما سبق، فإن الدراسة الحالية تحاول البحث في دراسة العلاقة بين التمكين واتخاذ القرارات من خلال الإجابة نظريا وميدانياً على التساؤل الرئيس التالي:

هل توجد علاقة إرتباطيه بين التمكين و إتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة-؟

وللإجابة على هذا السؤال تم تفكيكه إلى التساؤلات الجزئية التالية :

1. هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل و اتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة-؟
2. هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية واتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة-؟
3. هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجدارة و اتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة-؟
4. هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التأثير و اتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة-؟

2/فرضيات الدراسة:

2-1/ الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و اتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة-

2-2/الفرضيات الجزئية:

أ- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل و اتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة-

ب- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية و اتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة-

ت- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجدارة و اتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة-

ث- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التأثير و اتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة-

3/ أهمية الدراسة :

أهمية هذه الدراسة تتبع أساسا من الأهداف التي تحققها لذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي :

1. إبراز دور التمكين و فعاليته في الوصول بالإداريين إلى مستوى عالي من الإبداع و إكسابهم المعارف و المهارات اللازمة ، و هو ما ينعكس على مستوى تلك المنظمات و مدى تحقيقها لأهدافها

2. تناولت الدراسة متغيرين مهمين يؤثران مباشرة على أداء الموظفين مما ينعكس على حاجة منظمات اليوم، فضلا عن ما يمثل هذان المتغيران من دور في بناء و استمرارية المنظمة .

3. هناك أهمية عملية تظهر من خلال لفت هذه الدراسة نظر الإداريين إلى ضرورة استخدام أسلوب التمكين في علاقات العمل و ما له من اثر في عملية اتخاذ القرارات .

4. تزويد الممارسين بمعلومات موثقة من الدراسة الميدانية على إمكانية تطبيقها لأسلوب التمكين في البيئة الإدارية و العوامل المقيدة و العوامل المساعدة لإمكانية تطبيقه.

4/ أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف و المتمثلة في :

1. معرفة مستوى التمكين النفسي لدى القيادات الإدارية عينة البحث.

2. معرفة العلاقة الإرتباطية القائمة بين أبعاد التمكين و اتخاذ القرارات.

3. التعريف بمفهوم التمكين باعتباره من الأساليب الحديثة في تنمية

الموارد البشرية .

4. تقديم اقتراحات للإسهام في رفع مستوى التمكين و بيان أهميته في

عملية اتخاذ القرارات .

5/ تعريف مصطلحات الدراسة إجرائيا:

اتخاذ القرار: هو عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل عند حدوث مشكلة ما داخل

الإدارة وتصنيفها وتحليلها على أسس منهجية وعلمية للخروج بأفضل القرارات وبالتالي تحقيق

الأهداف العامة و هذا ما سيتم قياسه بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها الأساتذة الإداريين

من خلال إجاباتهم عن محور اتخاذ القرار .

التمكين النفسي : يعرف بأنه العنصر النفسي و الدافعي الذي يظهر من خلال أربعة

أبعاد هي (المعنى ، الكفاءة ، الاستقلالية و حرية التصرف و التأثير). و هذا ما سيتم

قياسه بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها الأساتذة الإداريين من خلال إجاباتهم عن كل فقرة

لقياس التمكين النفسي في الإستبانة حيث تم الاعتماد بشكل أساسي على النموذج الذي

وضعه (توماس و فلتهاوس).

6/ الدراسات السابقة :

6-1/ الدراسات المتعلقة بالتمكين :

- دراسة رياض أبازيد (1999) بعنوان اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة آل البيت ، الأردن .

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي :

- ✓ اتجاهات العاملين نحو مدى إحساسهم بالتمكين النفسي .
- ✓ اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة .
- ✓ اثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة .
- ✓ مدى وجود اختلافات في إجابات المبحوثين نحو اثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة .
- ✓ تقديم مجموعة من المقترحات للإسهام في رفع مستوى الاهتمام بالتمكين النفسي و سلوك المواطنة .

نتائج هذه الدراسة :

- ✓ تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو الشعور بالتمكين النفسي ، جاءت بدرجة مرتفعة وتعتبر هذه النتيجة عن الممارسة الإدارية التي تتبناها مؤسسة الضمان الاجتماعي منذ مدة طويلة .

✓ تبين أن اتجاهات المبحوثين كانت ايجابية و بدرجة مرتفعة نحو ممارسة سلوك المواطنة .

✓ تبين أن متوسط اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية أعلى من متوسط اتجاهاتهم نحو شعورهم بالتمكين النفسي .

✓ تبين وجود اثر دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمكين النفسي في ممارسة سلوك المواطنة

• دراسة مصعب بن عبد الهادي القثامي (2009) بعنوان التمكين النفسي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض السعودية .

هدفت هذه الدراسة إلى :

✓ التعرف على مستوى إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض بالتمكين النفسي .

✓ التعرف على مستوى إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن مدينة الرياض بالولاء التنظيمي

✓ دراسة العلاقة بين التمكين النفسي و الولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض .

✓ التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محوري الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية .

نتائج الدراسة :

✓ أفراد مجتمع الدراسة موافقون على إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض بالتمكين النفسي .

✓ أفراد مجتمع الدراسة موافقون على إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض بالولاء التنظيمي .

✓ أفراد مجتمع الدراسة أكثر إدراكا ببعدها كفاية التمكين النفسي يليه معنى التمكين النفسي ثم بعد التصميم الذاتي للتمكين النفسي و أخيرا بعد التأثير للتمكين النفسي.

✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فاقل بين التمكين النفسي بصورة عامة و إدراك أبعاده التفصيلية من جهة و إدراك الولاء التنظيمي للعاملين بالمستشفى .

• دراسة هيثم العطار (2011) بعنوان مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثيره على إبداع العاملين ، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية بغزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة فلسطين .

هدفت هذه الدراسة إلى :

✓ إلقاء الضوء على التمكين و الإبداع الإداري و عناصرهما و فوائدهما.

✓ التعرف على مستوى التمكين الإداري في كل من الجامعة الإسلامية والأزهر .

✓ التعرف على مستوى التمكين الإداري في الإبداع الإداري و أن هناك فروق في آراء

المبحوثين

نتائج الدراسة :

✓ أفراد العينة يوافقون على توفير التمكين الإداري و أبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة
 ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الإبداع الإداري لدى العاملين لكل من الجامعتين محل الدراسة .

✓ الإبداع الإداري - المتغير المستقل- يتأثر و ذا دلالة إحصائية بالمتغيرات المستقلة (تفويض السلطات ، الاتصال الفعال ، و حصلت الدراسة إلى إعطاء توصيات) .

الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار :

• دراسة إسماعيل مناصرية (2004/2003) بعنوان "دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية " دراسة حالة للشركة الجزائرية للألمنيوم , مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة محمد بوضياف -مسيلة-.

أهداف الدراسة :

✓ التعرف على أنواع و مراحل عملية اتخاذ القرار ,و متطلباتها من المعلومات .
 ✓ التعرف على الأسس النظرية التي يقوم عليها مفهوم نظام المعلومات الإدارية .
 ✓ تحديد اثر تكنولوجيا الاتصال و نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي على اتخاذ القرار .

✓ إبراز أهمية استخدام التقنيات الحديثة والنماذج الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية
 ✓ تحديد مدى فعالية القرارات في الشركة الجزائرية للألمنيوم.

✓ تحليل وتقييم نظام المعلومات الحالي في الشركة الجزائرية للألمنيوم وعلاقته باتخاذ القرار.

نتائج الدراسة :

✓ يميل متوسط عمر متخذي القرار في الشركة إلى فئات العمر المتوسطة من (41 إلى 50) سنة.

✓ يملك متخذو القرارات في الشركة مستوى تعليمي مقبول، وكافي لتقبل واستيعاب فكرة إدخال نظم معلومات إدارية مبنية على الحاسب الآلي والاعتماد عليها في دعم عملية اتخاذ القرارات.

✓ القرارات المتخذة في الشركة الجزائرية للألمنيوم هي قرارات ذات فعالية عالية نسبياً.

✓ الشركة الجزائرية للألمنيوم يعتبر توفر المعلومات الملائمة والكافية، الدقيقة وفي وقتها المناسب أهم محدد لزيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

✓ تبين النتائج أن أهم المزايا التي يقدمها نظام المعلومات في الشركة لاتخاذ القرارات يمكن ترتيبها على الشكل التالي:

- توفير الوقت.
- تسهيل العمليات الإدارية.
- تحسين الاتصالات الخاصة باتخاذ القرار بين مختلف المصالح والأقسام.
- استخدام أفضل للموارد البشرية المتوفرة.

• دراسة عصام محمد حمدان مطر(2008) بعنوان " التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة .

أهداف الدراسة :

- ✓ التعرف على مجالات التطوير التنظيمي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
- ✓ توضيح دور التطوير التنظيمي في اتخاذ قرارات إدارية فعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
- ✓ تحديد ومعرفة أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
- ✓ التعرف على العوامل التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية فعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
- ✓ التعرف على التوصيات التي يمكن أن تؤدي إلى تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

نتائج الدراسة :

- ✓ أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .وقد شملت هذه المجالات الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي.

✓ أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

كتعقيب على مجموع هذه الدراسات يمكن تلخيص أوجه الاستفادة منها في النقاط التالية:

الإطار النظري : تمت الاستفادة من وضع الخطة للإطار النظري من خلال هذه الدراسات و ذلك بمعرفة النقاط التي تم التطرق لها .

المنهج المستخدم : تم التوصل إلى استخدام المنهج المناسب من خلال هذه الدراسات.

الإجابة على تساؤلات الدراسة : تم الاستعانة و الاستدلال بهذه الدراسات في الإجابة عن فرضيات الدراسة و تفسيرها، بحيث انه تطابقت بعض النتائج مع نتائج بعض منها كدراسة مصعب بن عبد الهادي القتامي ، و ذلك في استجابات عينة الدراسة لأبعاد محور التمكين النفسي .

الفصل الثاني

- تمهيد .
- 1. التمكين في القرآن الكريم.
- 2. تعريف التمكين .
- 3. علاقة التمكين ببعض المفاهيم الأخرى .
- 4. خصائص الأفراد الممكنين .
- 5. دوافع و متطلبات التمكين .
- 6. النظريات الإدارية للتمكين .
- 7. أبعاد التمكين .
- 8. أساليب التمكين .
- 9. أهمية التمكين . أهمية التمكين النفسي .
- 10. نتائج التمكين .
- 11. معوقات التمكين .

تمهيد :

يعد الجانب الإنساني و إدارة الموارد البشرية موضوع هاماً لان الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي منظمة , و بالتالي ليست مفاجأة أن تولي العديد من المنظمات اهتماماً ملحوظاً بالموارد البشري عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له من اثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي , و تحفيزهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات و كسر الحدود الإدارية و التنظيمية بينهم .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التمكين و التمكين النفسي بصفة خاصة و أهم خصائص الأفراد الممكنين و الدوافع التي حتمت على المنظمات تبني التمكين كاستراتيجية لتحقيق أهدافها و المتطلبات الأساسية و الأساليب التي تحدد عملية التمكين و المفاهيم المتداخلة معه بالإضافة إلى النتائج المتحصل عليها من خلال تطبيقه , و في الأخير سنوضح أهمية التمكين و التمكين النفسي و أهم المعوقات التي تحول بين المنظمة و هذا المفهوم .

1. التمكين في القرآن الكريم :

إن كلمة التمكين وردت بمشتقاتها في القرآن الكريم في ثمان عشرة موضعا وغلب عليها الصيغة الفعلية , و فيها ينسب الله تعالى التمكين إلى ذاته العليا فهو وحده من يمكن للإنسان و ليس الإنسان من يمكن لذاته فردا كان أم جماعة .

و تظهر الآيات القرآنية و جود علاقة إرتباطية وثيقة بين مفهومي التمكين و الاستخلاف فالله تعالى يقول >> وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ << (النور الآية 55)

وفيهما يبدو الاستخلاف في الأرض بوصفه سببا لعملية التمكين في الدين على حين يأتي التمكين باعتباره النتيجة المترتبة على عملية الاستخلاف , و تشير الآيات القرآنية كذلك إلى أن التمكين مثلما يتحقق في المستوى الفردي , فالله عز و جل يقول >> وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ << (يوسف آية 56)

(أمينة سالم الرادادي, 2012: 10 . 11)

كذلك ورد التمكين في القرآن الكريم بغزارة حيث نجد أن القرآن الكريم تكلم عن أنواع التمكين . قال تعالى >> وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ <<

(يوسف آية 21).

و قال تعالى >> وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ <<

(يوسف الآية 56).

فإذا تأملت في الآيتين تلاحظ أن الآية الأولى أشارت للتمكين الجزئي ليوסף عليه السلام , و الآية الثانية للتمكين الكلي في حقه كما نجد أن القرآن الكريم أشار أسباب التمكين المعنوية و المادية في قوله تعالى >> وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ << (الأنفال الآية 60).

و أشار القرآن الكريم إلى شروط التمكين في قوله تعالى >> وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا << (النور الآية 55).

وأشار القرآن إلى أهداف التمكين في قصة بني إسرائيل من زمن موسى عليه السلام إلى العصر الذهبي في زمن داود و سليمان عليهما السلام . وأشار القرآن الكريم إلى أهداف التمكين في قوله تعالى >> الَّذِينَ إِنْ مَكَانَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ << (الحج الآية:41).

وهذا يدل على أن رسالة الإسلام ثقيلة في ميزان الحق عند الله تعالى , مما يوجب على حملة الرسالة المحمدية أن يأخذوا أمانة رسالتهم بقوة و عزم و ثبات , من غير ضعف و لاتهاون و لا تكاسل , فيتمثلوها عقيدة و سلوكا و منهاجا لحياتهم , ثم يبلغونها للعالمين على هدى و بصيرة , فتعلو بذلك أركان الرسالة المحمدية , و يمكن الله لأمة الإسلام في الأرض ويجعلها قائدة للبشرية برسالتها , و بالمنهج الرباني الذي تنتهجه و تدعو إليه . (أمينة سالم الرادادي 10:11).

2. تعريف التمكين :

يمكن تعريف التمكين لغة حسب ما ورد في أهم المراجع و المعاجم العربية و هو لسان العرب لابن منظور(1995). أن التمكين يعني القدرة والاستطاعة , و أما المعجم

الوسيط(2001) فان (مكن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا , و (أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطانا و قدرة و سهل و يسر عليه .

ويعرفه **كونجر و كانيو (conger and kanango)** التمكين بأنه : إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية و هو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية , وأن أداءه يقاس بالنتائج وانه ينظر إليه على انه شخص مفكر و يسهم في الأداء و تطويره و ليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به. (رامي جمال اندراوس , عادل سالم معاينة :2008 47.48)

و قد تعددت وجهات النظر و التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين نتيجة النظر إليه من زوايا مختلفة . حيث أشار (**Gibronetal**) إلى التمكين بوصفه عملية إعطاء الأفراد العاملين الإذن لاتخاذ القرارات الخاصة بانجاز الأعمال المناطة بهم في الوقت المحدد .

و عبر (**Mullins2005**) عن التمكين بلغة إعطاء للأفراد العاملين المزيد من الحرية , و الاستقلالية , الرقابة الذاتية على أعمالهم , والمسؤولية عن اتخاذ القرارات (إحسان دهش جلاب :2011 46).

و من هنا بوسعنا أن نشير إلى وجود مسارين مختلفين لمفهوم التمكين :

الأول ينظر إلى التمكين على انه "سلوك المشرف" الذي يمكن مرؤوسيه و يهتم هذا المسار بسلوك المشرف على انه سبب التمكين , و هو ما يقصد به التمكين الإداري .

الثاني ينظر إلى التمكين على انه " حالة نفسية للموظف أو المرؤوس " تنتج عن التمكين الذي يقدمه المشرف , و يركز هذا المسار على الإدراك الناتج عن المرؤوس و الذي يظهر بصورة واضحة عند الكثير من الباحثين في الكفاية و الشعور بالقدرة على التأثير في العمل و الحرية للاختيار في كيفية أداء المهام و الشعور بمعنى العمل و سنركز في دراستنا هذه على هذا الجانب (التمكين النفسي) كما جاء به نموذج فلنهاوس .

3. علاقة التمكين ببعض المفاهيم:

3-1/ التمكين و التفويض :

يخاط الكثير بين مصطلح التمكين وبين مصطلح التفويض , و فيما يلي نحاول إيجاد الفرق بينهما :

إن التفويض هو عملية المشاركة في السلطة , يقوم الرئيس من خلالها تقبل جزء من سلطتها إلى المرؤوسين و أعضاء الفريق و لكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول إليه من رؤسائه.

و قد عرف الهواري (2002) التفويض بأنه إسناد مهام لأشخاص و محاسبتهم عليها من جانب الإدارة , فالتفويض هو صلاحيات تمنح لمدة محددة و هدف محدد وكثيراً ما يعتقد أن مفهوم تفويض السلطة مرادف للتمكين، وهو في الواقع يختلف عنه، لان تفويض السلطة حاله مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها .ويختلف ذلك مع مفهوم التمكين والتي تكون المسؤولية عن النتيجة النهائية فيه هي مسؤولية الأفراد الذين تمكينهم، أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات بحرية كاملة، ومن الممكن أن يلغي المفوض تفويضه، أو يحجمه أو يعدل نطاقه غير أن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية مستمرة و فلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من تم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية، وهكذا نجد أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر ولكنه يثمر في إتاحة فرصة التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى، وفي التمكين تتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب والشراء.

3-2/ القيادة الذاتية :

ييدي المنظرون الحاليون الذين يدرسون القيادة اهتماما بالتمكين و قد ناقش البعض منهم التمكين في سياق مفهوم و تطبيقات القيادة المتميزة أو القيادة الذاتية , و تعرف القيادة الذاتية على أنها التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف بلوغ الدافعية الذاتية التي نحتاجها

لأداء أعمالنا , حيث أن التمكين هو المحصلة الجماعية للقيادة . و يؤكد الباحثان (لي و كونج 2001) انه في المؤسسات التي تضم قادة فاعلين يبدو التمكين واضحا في أربعة جوانب :

- يشعر الموظفون بأنهم يلعبون دورا في تحقيق نجاح المؤسسة .
- يعرف القادة قيمة التعلم و المقدرة .
- يشعر الموظفون بأنهم جزء من مجتمع معين .
- يتصف العمل بكونه تحفيزي , و يثير للتحدي و يدفع الموظفين نحو الأداء الأفضل .

3-3/التوسيع الوظيفي :

عوضا عن تدوير الموظفين على وظائف مختلفة , يجمع التوسيع الوظيفي عدة مهام في وظيفة واحدة , إذ يمكن جمع وظيفتين في وظيفة واحدة أو أكثر . و تعمل هذه الممارسة على زيادة تنوع المهارات الوظيفية و ذلك لان هناك أكثر من مهمة يؤديها الموظف . ويسهم التوسيع الوظيفي بدرجة كبيرة في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن في بعض الشركات مثل البنوك و ذلك لان إناطة جميع المهام بموظف تقلل من مشكلات التنسيق (رامي جمال اندراوس , عادل سالم معاينة , 2008, ص 61.64)

4/ خصائص الأفراد الممكّنين :

- لا يتحقق تمكن المنظمة إلا بتمكن أفرادها العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم ومن أهم خصائص العاملين المتمكّنين ما يلي :
- التقدير الذاتي : لديهم القدرة على اختيار أساليب العمل المناسبة لهم , و شعورهم بالمسؤولية عن الأعمال التي يقومون بها .
 - الأهمية الذاتية : يشعرون بقيمة الأعمال التي يقومون بها.
 - ثقتهم بأنفسهم : يثقون بقدراتهم على أداء الأعمال بمهارة و يعتمدون على أنفسهم في مواجهه الصعاب .

• قدرتهم على التأثير: يؤمنون بدورهم في المنظمة وان الآخرين يشعرون بهم و يستمتعون بنصائحهم و يستفيدون منها. (مصعب بن عبد الهادي القتامي 2009, 11) و هذه الخصائص وفق نموذج التمكين النفسي الإدراكي . بحيث تم وصف التمكين على انه حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين و التي تشتمل :

- ✓ الشعور بالسيطرة و التحكم في أدائه بشكل كبير .
- ✓ الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال و الأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف) .
- ✓ المساءلة و المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف .
- ✓ المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة أو حتى المؤسسة التي يعمل بها . (يحي ملحم 2006, 19)

5/ دوافع و متطلبات التمكين :

5-1/ دوافع التمكين :

أوضح العديد من الباحثين الدوافع التي دفعت المنظمات لاعتماد إستراتيجية التمكين باعتبارها إستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية و الاستقلالية في أداء أعمالهم و كذلك منحهم السلطة و المسؤولية لاتخاذ القرارات و بالتالي مرونة عالية للمنظمات في مجال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن و تحسين جودة الخدمات و المنتجات و كذلك تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة .

و أشار (delft 2010) إلى وجود مسوغين أساسيين لتتحو المنظمات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها و تتمثل تلك المسوغات كالاتي :

يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية .

يعد التمكين خطوة مهمة و حاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي ,و بدورها أشارت دراسة (الملوك) إلى أن دوافع المنظمات لاعتماد التمكين يمكن توضيحها كالآتي :

✓ يعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدراتهم الأفراد العاملين و ثقتهم بمهاراتهم و سلوكياتهم.

✓ يعكس نجاح التمكين في أي منظمة على توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خبرات و مهارات و قدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجدية الإدارة في تطبيق التمكين .

✓ ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الايجابية للتمكين يعكس دافعا مهما لتبني معظم المنظمات للإستراتيجية التمكين .

و يصنف (الكبيسي2005)المبررات التي دفعت المنظمات إلى العمل بإستراتيجية التمكين إلى صنفين هما :

الصنف الأول : المبررات الواقعية و العملية و تنطلق من المشكلات و السلبيات التي تعاني منها المنظمات و الأجهزة الإدارية المختلفة التي ظلت لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة و هرمية المستويات و تعددها، و طول خطوط الاتصال الرسمية وسرية المعلومات , و محدودية الصلاحيات التي تمنح العاملين , و هذا لم يعد ممكنا الاستمرار منه و البقاء عليه في بيئة تشهد تحولات سريعة و جذرية و تواجه ضغوط محلية و خارجية تطلب بالتغيير و التطوير و التحول على جميع الأصعدة السياسية و الاقتصادية و الإدارية و الاجتماعية , و التمكين بهذه الكيفية إنما هو الوسيلة و الأسلوب الذي يحقق من خلال التحولات الإدارية الملائمة لهذه الظروف.

الصنف الثاني : المبررات التطورية و الإستراتيجية و تنطلق هذه المبررات من خلال استشرافها للمستقبل المتوقع الذي يتم تصويره و التنبؤ بملامحه و معالمه عبر دراسات و بحوث يشارك فيها مختصون في مختلف الحقول المعرفية ,

و تعد لهذه الدراسات و البحوث عمليات , و توظف فيها منهجيات الاستقراء و الاستدلال من اجل المساهمة الفاعلة في رسم الصورة التي ستكون عليها و التأثير فيها و التدخل لإعادة بعض معطياتها و مخرجاتها قبل إن تقع , و لا شك فيه إن مجتمعات و نظم إستباقية كهذه تستلزم بالضرورة إرساء منظمات مغايرة كلياً عما هي عملية في المنظمات القائمة لذلك لابد من بناء المنظمات العصرية المتمكنة و التي تعتمد التمكين فلسفة و منهجا في إدارة العنصر البشري . (إحسان دهش جلاب ,كمال كاظم الحسيني,2013,46,96).

و من جانبه فقد أشار (Eccles) إلى دوافع التمكين بكونها استجابة لثورة المعلومات و ثقافتها مع ما توفره من إمكانيات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع و تسهيل العالم معها و توفر الموارد البشرية التي امتازت بالخبرات العالية و المهارات الفائقة فضلا عن الاستجابة لظروف التنافس . (مؤيد الساعدي ,2011,180).

فقد أثرت ثورة المعلومات هنا في تبني فلسفة التمكين من خلال ثورة الاتصالات التي جاءت بثقافة مكنت العاملين من الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لمعالجة المواقف الطارئة الناجمة عن إفرازات البيئة الخارجية, دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا في المنظمة .

5-2/متطلبات التمكين :

أن من أهم متطلبات تمكين العاملين :

ترك تفضيلات الأمور للعاملين للتصرف حيالها , فبعد صياغة القادة للرؤية و الرسالة و بناء القيم الرئيسية للمنظمة , يأتي دور العاملين في السعي الدعوب لتحقيق هذه الرؤية و الرسالة في الواقع العملي .

توفر الثقة و التقدير و الالتزام و الانتماء لدى العاملين . أن كل موظف يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيدا متطلباته الجوهرية و التي يتمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام و تنمية قدراته و مهارته باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة و المتطلبات التنظيمية .

الحصول على مكافآت المناسبة , فيجب أن يحصل العاملين على الدخل و المكانة الضرورية و الكافية حتى يتاح لهم القيام بواجباتهما الأساسية و هذا يتطلب المعرفة الفنية و الخبرة و الفهم الجيد للصورة العامة لمنظماتهم . (عبد الحميد الفتح المغربي 2011,320) أن دراسة (hesselbing1997) و أن كانت قد أكدت ما أشارت إليه دراسة (Ivancevich) و زملاءه إلا أنها أكدت على ضرورة وجود الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة لمؤهلاتهم و مهارتهم .

و قد أشارت دراسة الملوك (2002) و هي في صدد توحيد ما أفادت به آراء و أفكار الباحثين و تحدد متطلبات تنفيذ إستراتيجية التمكين بما يأتي :

- ضمان توفير نظم فاعلة للمعلومات و الاتصالات .
- تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات و لمعظم المستويات .
- تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف.
- و دعم الإدارة العليا و إسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسالة تطبيقه .
- اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين و الدعم لخطه .
- تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين .

6/النظريات الإدارية للتمكين:

أ-نظرية العلاقات الإنسانية :

يمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معدلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية في نهايات القرن التاسع عشر ميلادي و بدايات القرن العشرين . أي أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم و إشراكهم في صنع قرارات

العمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينيات و الستينات من القرن الميلادي الماضي .

ب- نظرية ماكجرجور :

تنفق نظرية (y) لماكجرجور مع التمكين حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية . و يشجعون الاتصالات الصاعدة و يستمتعون إلى اراء مرؤوسيههم و نصائحهم , و يوفرون الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية , و حيث أنهم ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات , و يركزون على توسيع الوظيفة و إثرائها و الاعتراف باحتياجات العنصر البشري على عكس نظرية (x) .

ت- نظرية الأنماط القيادية عند ليكرت :

حيث وصف أربعة أنماط مختلفة في الإدارة و هي :

● **النمط الأول** : حيث يفقد الرؤساء الثقة بمرؤوسيههم , و المرؤوسون لا

يتصلون برؤسائهم . و يتسم المناخ التنظيمي بالتهديد و العقاب و تكون شكل الاتصالات من أعلى إلى أسفل , و أن اتخاذ القرارات في هذا النمط في القمة , مع زيادة الرقابة و التوجيه على المرؤوسين .

● **النمط الثاني** : في ظل هذا النمط تبقى معظم السلطة و الرقابة في قمة

المؤسسة و مع ذلك , محاولة إشراك العاملين في القرارات تكون في المستويات الأدنى . كما أن التفاعل بين الرؤساء و المرؤوسين أكثر من النمط الأول. ولكن يبقى التأكيد على الاتصالات الهابطة , في حين تقتصر الاتصالات الصاعدة على ما يريد الرئيس أن يسمعه , و الرئيس في ظل هذا النمط خير أكثر من الرئيس السلطوي في النمط الأول .

● **النمط الثالث** : يطلق على هذا النمط الاستشاري , فهناك ثقة من الرؤساء في

المرؤوسين , و أن كانت ليست كاملة , و يتم اتخاذ القرارات الرئيسية في القمة , في حين يتم اتخاذ القرارات غير الرئيسية من خلال المؤسسة . و هناك تفاعل بين الرئيس و المرؤوسين أكثر مما هو قائم في النمطين السابقين . كما أن الاتصال يتم في اتجاهين

من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى نسبيا . و يستمتع الرؤساء إلى أراء المرؤوسين . و يرى ليكرت أن الرؤساء في ظل هذا النمط يتصورون أنفسهم أكثر تقدما و مشاركة مما هو موجود بالفعل .

• النمط الرابع :

يتفق هذا النمط مع نظرية (y) لماكجريجر , فالرؤساء هنا يثقون ثقة كبيرة في مرؤوسيهم . كما أن لديهم طموحات عالية عن عملهم و الشعور بالمسؤولية , و تتم المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل كبير , حتى فيما يتعلق بالقرارات الرئيسية , و مناخ الاتصال تفاعلي تماما , فالاتصالات تتم بحرية في جميع الاتجاهات . و تتجه الإنتاجية و الأخلاقيات إلى الصعود و يتم التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين في حل المشاكل التنظيمية .

ث- نظرية هيزبرج : حيث اهتم بطبيعة الحوافز . و قد أكد أن الرؤساء يحاولون في الغالب أن يحفزوا موظفيهم لبذل جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة , و يعتبر الإثراء الوظيفي جوهر نظريته , و يقوم على أساس إعطاء المرؤوسين المزيد من المسؤوليات و الصلاحيات , و تكليفهم بالأعمال الصعبة , و إشراكهم في جلسات حل المشاكل و إعطائهم الفرص للصعود و الترقية .

ج- نظرية (z) في فرق الإدارة الذاتية : حيث ناقش وليام اوشي منهج عمل الفريق للإنتاجية كواحد من الأسباب التي على حل المشاكل الأساسية و مهارات ديناميكيات الجماعة , و تحدد نطاق مسؤولية الفريق , و يكون الفريق حرا في تطوير طرق العمل و العلاقات الخاصة . أن أعضاء الفريق يجب أن يكونوا ماهرين في عمليات و وسائل الاتصالات داخل الجماعة , و هي وسيلة من وسائل التمكين (زكريا مطلق الدوري ,

احمد علي صالح 2009,100.101)

7/ أبعاد التمكين :

لقد اختلفت الاتجاهات و تباينت في النظر إلى أبعاد التمكين فهناك من ركز على الجوانب المادية و هناك من ركز على الجوانب السلوكية (التمكين النفسي) و سنتناول بعض الآراء المحددة لأبعاد التمكين .

و يرى **توماس فلتهاوس** أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد و هي :

أولا المعنى : و يقصد بالمعنى هنا استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به و معناه و لذلك فان المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل و الأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة , و الاعتقادات و القيم و السلوكيات من جهة أخرى فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فان الوظيفة بلا شك ذات قيمة و إذا كانت متناقضة , فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى , أي أن الوظيفة لا معنى لها , و كثير ما يقول الموظفون بان " وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمة أو قدرته أو مبادئه.

ثانيا الكفاءة :الشعور بالاقترار و المهارة و الكفاءة أمرا هام جدا و هذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد و ثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية.

ثالثا الاستقلالية: و حرية التصرف : إضافة إلى شعور بالاقترار و الكفاءة فان الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالانجاز و العمل فيصبح له الحق في اختيار البديل لتنفيذ العمل , بما يتناسب مع و جهة نظره , وتقديره الخاص .

رابعا التأثير: و هي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الإستراتيجية و الإدارية و التشغيلية . (يحي ملحم 2006,38,39)

و كما ورد في المعاني و أرشيدة(2009) أن للتمكين بعدين رئيسين هما :

البعد المهاري : و هو إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب , و خاصة مهارات التوافق و حل النزاعات , و القيادة و بناء الثقة .

البعد الإداري : و يقصد به إعطاء حرية الأفراد العاملين و صلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة فيما يخص أعمالهم. (مصعب عبد الهادي القتامي 18,2009)
و يتضح لنا من خلال ما سبق أن مختلف الأبعاد لعملية التمكين تبرز في النقاط التالية:
تمتع الأفراد بأكبر حرية و توسيع نطاق صلاحياتهم الأعمال التي يقومون بها .
التركيز على إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي .
المشاركة في صناعة و اتخاذ القرار .
إحساس الأفراد العاملين أن لهم تأثير في اتخاذ القرارات و رسم سياسات المنظمة .
إحساس الأفراد بمعنى و أهمية العمل الذي يقومون به .

8/أساليب التمكين :

8-1/أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة و أسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في التمكين الموظفين , و هذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع , بمعنى نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية , و تتضمن أيضا منح صلاحيات اكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة و هذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل .

8-2/أسلوب تمكين الأفراد :يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات و يبرز التمكين هنا عند ما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار , هذا و قد توصلت (Spreitzer) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات اكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة , و قدرة اكبر على استثمار المعلومات و الموارد على المستويات الفردية و على الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على انه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية , إلى أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي و تمكين الفريق .

8-3/ أسلوب تمكين الفريق :

أن التركيز على التمكين الفردي يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق , لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي , و قد بدأت فكرت التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في التسعينات و الثمانينات من القرن الماضي , و التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة و تطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة و العمل معا و يؤكد (Forring 2005 . tonte) أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين و مسوغا لتطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسسي .

8-4/ أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين

الأساليب السابقة و يرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول (Hon nold) , بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة و ناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب و أسس متعددة وهذه الأسس هي التعليم و القيادة الناجحة و المراقبة الفاعلة , و الدعم و التشجيع المستمر و الهيكل المناسبة و التفاعل بين هذه الأسس جميعا , و من هنا فإن الجميع يعملون شركاء و يأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم , و يعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية. (محمود حسين الوادي, 2012, 46, 47)

9/ أهمية التمكين :

لقد أصبحت عملية التمكين و التمكين النفسي بصفة خاصة عملية ضرورية و حتمية في

وقتنا الحالي لما تشهده المنظمات من تقدم تكنولوجي و تطور و تغير أساليب القيادة هو القيادة الإدارية المعاصرة لذلك فإن لها أهمية كبيرة على كافة المستويات في المنظمة و سنتطرق إلى أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة و على مستوى المجموعة و المدراء .

9-1/ أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة: التمكين هو الإدارة الأساسية لخلق منظمة

متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات فهو فهو يحسن من التصميم الأفقي

للمنظمة و يتيح توزيعا جيدا للمعرفة و المسؤولية و النتائج لكافة أقسام العمل , و يغير الإدارة الرئيسية إلى إدارة المصفوفات , و يساعد المنظمة على تبني طريقة إدارة المشاريع بدلا من التأكيد على إدارة الأقسام الوظيفية التشغيلية و ذلك من خلال التنظيم المبني على مجموعات تعددت الاختصاصات تحوي أفراد من عدة مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي للمنظمة , كما يجعل المنظمة اله تدريب دائمة لمواكبة التغيرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية و الخارجية و هو يؤدي إلى حسن استغلال الموارد و يعد حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة و العاملين و يدعم إدارة الجودة , و يعظم و يعزز الأداء الكلي في المنظمة. (جمال أبو المجد 2008,33).

على مستوى المجموعة: أن أهمية تمكين المجموعات يصنف إلى أربعة هي :

- ✓ تطوير فرق العمل : يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تتناسب قدراتهم بقليل فان هذا يؤدي إلى تشجيع و تطوير مهارات و معارف الأفراد .
- ✓ بناء فريق قوامه الثقة : فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعماله لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق و بقدراتهم و بالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده .
- ✓ زيادة قدرة الفريق على التحليل .
- ✓ استغلال الوقت و تفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.
- ✓ مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة .
- ✓ استخدام الخبراء الذين لديهم معرفة قد لا تتوفر لدى الإدارة (عطية افندي 2003.34)

9-3/ على مستوى المدراء: أن التمكين يلغي مبدأ التسلط و الاستبداد الوظيفي و

يساعد على الرضا الوظيفي و الولاء المؤسسي للموظفين فهو يعكس التزام الموظفين و تقانيهم بأهداف و أغراض المنظمة و يجعل المدراء يميلون إلى التعلم بدلا من الهيمنة و

السيطرة كما يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات و التقويم و التقويم و الأهداف لوظائف المنظمة المختلفة , كما يجعلهم متفرغين تماما للقضايا الإستراتيجية المهمة و يتيح لهم الفرصة على تطوير العمل و التخطيط للمستقبل و يدعم علاقتهم بمرؤوسيههم و يخلق بينهم مناخ من الثقة , كما يساعدهم على تنظيم العمل حول العمليات و ليس حول المهام و يعد التمكين مكون حيويًا لدعم إستراتيجية التغيير التنظيمي كما يحافظ على محتويات المدراء و انتمائهم أثناء التغيير. (جمال ابو المجد محمد2008,33)

10/أهمية التمكين النفسي:

من المحتمل أن يكون الأفراد العاملين إنتاجية و دافعية إذا شعروا بإمكانية تقديمهم مساهمات قيمة من خلال تقديم أفكار جديدة أو طرائق أفضل لأداء الأعمال و المشاركة باتخاذ القرارات .

أن أهمية التمكين النفسي تبرز من خلال دعمه لكفاءة و دافعية الأفراد العاملين و هذا بدوره سينعكس على إكمال المهام الموكلة إليهم , لذلك فان عملية التمكين تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين من خلال الاستقلالية في التفكير و توصلت دراسة (ابازايد)2010 وجود اثر ايجابي للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية و أن تعزيز و دعم سلوكيات الأفراد العاملين تكون من خلال غرس قيم التمكين و سلوك المواطنة التنظيمية .

أما(Light2004) فيرى أن التمكين النفسي مهم جدا للأفراد العاملين لأنه سيكون لديهم شعور ايجابيا و رضا وظيفي .

و من جانبه أشار (Aziz2008) أن هناك علاقة بين التمكين النفسي و العمل الشعوري فالتمكين يمثل وسيلة إدارية تهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في التغلب على التنافر و الانحراف الشعوري, كما أن الانسجام الشعوري يمكن أن يحدث متى تبنت الإدارة المدخل النفسي للتمكين.

و يذهب (Martin and Bush2006) إلى أن ارتفاع مدرجات الأفراد العاملين للتمكين النفسي يمكن أن تؤدي إلى تحسين مبادرات الأفراد العاملين و يزيد من مرونتهم. (إحسان دهش جلاب, كمال كاظم طاهر الحسيني 2013,40,41).

11/نتائج التمكين:

10-1/نتائج خاصة بالموظف : يحقق التمكين نتائج في غالبها ايجابية للموظف المناسب بمفهوم التمكين و هناك عدد من الزوايا و التبعات التي تتجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

✓ **تحقيق الانتماء :** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف , كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها و زيادة انتمائه للمؤسسة و لفريق العمل الذي ينتمي له و تبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل و زيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل و مناخ العمل , و ينتج عن الانتماء تحسين في مستوى الإنتاجية و تدني في التغيب عن العمل و تناقص في معدل دوران العمل .

✓ **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم و المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية و المشاركة الايجابية التي تنتج من واقع انتماء الفرد و شعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغايتها , إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة و الهادفة و ليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية و المشاركة دون هدف .

✓ **تطوير مستوى أداء العاملين :** فتحسين مستوى أداء الموظف و رفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة , ففكرت تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة و محصلة هامة تقف خلف برامج التمكين .

✓ **اكتساب المعرفة و المهارة :** أن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة و المهارة و القدرة لدى العامل أو الموظف و المعرفة و المهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية و تدريب , و هذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية و ندوات و ورش عمل و مؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة .

✓ **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة :** بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فان المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة فزيادة معرفة و مهارة الموظف و تطوير كفاءته و قدراته يحتم عليها زيادة التمسك به و المحافظة عليه لأطول فترة ممكنة .

✓ **شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل اكبر من غيره و خاصة عندما يشعر بسيطرته على مهام العمل و يدرك قيمة نفسه و دوره في التأثير على النتائج و يشعر بأنه عنصر هام له دوره و له مساهمته التي تنصب في مصلحة المنظمة و يرى الأمور بنظرة شاملة و ليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل , و إنما يرى ما يقوم به حلقت ضمت حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع و اشمل مما يساهم في تحقيق الذات و تحقيق التميز في العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة .

✓ **تحقيق الرضا الوظيفي :** هو احد اهم المزايا المحقق من نتائج التمكين , فالشعور بحرية التصرف و المشاركة و الاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين و شعورهم بالسعادة .

(محمود حسين الوادي 2012,130).

10-2/ نتائج خاصة بالنسبة للمنظمة:

✓ **زيادة ولاء المنظمة:** فالعامل الذي يشعر بالتمكين و حرية التصرف في العمل يعلم بان هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية و صحية بين الإدارة و العاملين , وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل و انخراطهم فيه .

✓ **تحسين في مستوى الإنتاجية كما و نوعا:**

✓ **زيادة فرص الإبداع و الابتكار :** نتيجة لحرية التصرف و تشجيع العاملين على روح المبادرة و التفكير الخلاق و تقديم أفكار خلاقة .

✓ **مساعدة المنظمة في برامج التطوير و التجديد :** الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير و تجده اقل مقاومة للتغيير هذا و من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير , لأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين و حب التغيير و التجديد .

✓ **تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء :** ومن حيث الربحية و سمعة المنظمة و تحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام .

✓ **تحسين العلاقة بين العاملين :** من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة بين مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل .

10-3/نتائج خاصة بالزبائن : هناك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا فهذا يدل على علة طردية بين رضا الزبائن و التمكين لدى الموظفين , فتمكين الموظفين و خاصة في المؤسسات الخدمية كالمجالات التجارية و البنوك و الخدمات الصحية و الفنادق و المطاعم و غيرها يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة و الفهم و التكيف و الاستجابة , و هذا يؤدي إلى سرعة الأداء و الانجاز و جودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره. (محمود حسين الوادي 2012,130,135).

11/معوقات التمكين:

هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال , يجب مراعاتها و الأخذ بها و من بين هذه المعوقات ما يلي :

- ✓ إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- ✓ زيادة العبء و المسؤولية على عاملين غير قادرين عليها .
- ✓ تركيز بعض العاملين على اتجاههم الشخصي و تفضيله على نجاح الجماعة .
- ✓ إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية و الشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية و فعالية التطبيق . (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2001,232).

- ✓ خوف العاملين من تحمل السلطة و المسؤولية.
 - ✓ الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة و الابتكار.
 - ✓ السرية في تبادل المعلومات .
 - ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات (سعد بن مرزوق العتيبي 2004,110).
- و قد أشار (Giffin.1999) إلى أن معوقات التمكين تتخلص فيما يلي :

- ✓ يحمل العديد من الأشخاص قيما تخص مجالات لا علاقة لها بالعمل , الأمر الذي يجعل من مشاركتهم في العمل و اندماجهم فيه أمر غير وارد لهم.
- ✓ أن بعض العاملين يفضلون قضاء ساعات طويلة في ممارسة عمل تقليدي بدلا من المشاركة في تحمل مسؤولية الأعمال و نتائجها .

كما أشارت دراسة (Denham.1997) إلى أن فشل المنظمات في إجراء تقييم شامل لوضعها التنظيمي و الإمكانيات المتوفرة لديها لتطبيق التمكين قبل أن تقدم برامجها الخاصة بذلك و محاولة المنظمات هذه وضع تعريف ضيق للتمكين مسيطر عليه من قبل الإدارة العليا , و صعوبة تحقيق التطبيق التنظيمي لفرق العمل بسبب وجود التباين في العديد من العوامل الديمغرافية يعد من معوقات التمكين الأساسية .

(مؤيد الساعدي 2011,183,189).

خلاصة الفصل:

اتضح لنا من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل إن للتمكين أهمية بالغة في المؤسسات العامة أو الخاصة ، كما يعتبر من ضروريات زيادة الفعالية الإنتاجية لان زيادة الفعالية تعتمد على قيام المنظمة باستثمار أقصى طاقات موظفيها للحصول عل مزيد من الأفكار الإبداعية و إطلاق حرية الفرد و منحه اكبر شعور بالتأثير و الاستقلالية ، كما يعمل التمكين على تعزيز شعور الموظفين بأهمية ما يقومون به من أعمال، ما يدفعهم إلى الرغبة في زيادة احترافهم و هذا ما توقعنا عنده من خلال الدراسات السابقة و أهم النقاط السابقة في هذا الفصل .

الفصل الثالث

- تمهيد .
- 1. تعريف القيادة .
- 2. تعريف القيادات الادارية .
- 3. التمييز بين القيادة و مفاهيم اخرى .
- 4. مكونات السلوك القيادي .
- 5. اهمية القيادة .
- 6. انماط القيادة .
- 7. نظريات القيادة .
- خلاصة الفصل .

تمهيد

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة أو الخاصة على حد سواء , و في ظل تنامي المؤسسات و كبر حجمها و تشعب أعمالها و تعقدتها و تنوع العلاقات الداخلية تشابكها و تأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسة و اقتصادية و اجتماعية فهناك أمور تستدعي مواصلة البحث و الاستمرار في إحداث التغيير و التطوير و هذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية .

1-تعريف القيادة

القيادة هي مجموعة من السمات و المهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات و المهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة و هي أيضا عبارة عن توجيه و ضبط و إثارة سلوك و اتجاهات الآخرين . (كامل محمد محمد عويضة , 1996 , 102)

كذلك يعرفها اوردوي تيد هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه و يعرفها باس(بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوب)

يتضح من التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة و هي :

أولا : و جود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر)

ثانيا : وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الايجابي في سلوك بقية الأعضاء

ثالثا : أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة و تعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه

2/تعريف القيادة الإدارية

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي و ضعها علماء الإدارة بحيث أن القيادة الإدارية عند كونتر و اودونيل تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لا قناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني و يعرفها "ففر و برشوس" بأنها" نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير و التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز مصالحهم الآنية".

وتعرفها الأستاذة " سيكلر هدسون" بقولها : القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة و الواسعة تعني التأثير في الأفراد و تنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري".

كما يرى بعض الكتاب : أن القيادة "هي القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق و جماعية و انسجام بغرض تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة ". (رجب عبد الحميد السيد .2000. 4 ص)

و من مجموع هذه التعارف للقيادة الإدارية ، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة و هذه العناصر هي :

أولاً: عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه .

ثانياً: ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم و تنشيطهم .

ثالثاً: الأهداف الإدارية المراد تحقيقها. (نواف كنعان 2009, 97,98,99)

4/مكونات السلوك القيادي : الاتجاه المعاصر للقيادة الإدارية يؤكد على أهمية السلوك القيادي الذي يصدر عن القائد و يعرف هذا المفهوم بأنه "تلك التأثيرات المتبادلة بين الأفراد التي تساعد الجماعة على بلوغ أهدافها " . و يتكون هذا السلوك من المكونات الآتية :

- 1- المبادأة : و تعني امتلاك القائد لزام المواقف و الأمور العضوية.
- 2- العضوية : أي اختلاط القائد بأعضاء الجماعة و دفاعه عنها .
- 3- التكامل: يعني العمل على تحقيق حدة الصراع و التوتر بين الأعضاء .
- 4- التنظيم : أي تحديد القائد للعمل إلى يقوم به و عمل الآخرين معه .
- 5- العلاقات التي تحكم طبيعة العمل .
- 6- السيطرة و الرقابة : و تعني تحديد سلوك الأفراد و الجماعة في اتخاذ القرار و التعبير عنه بالرأي .
- 7- الاتصال : و يقصد به تبادل الأفكار و المعلومات و البيانات بين القائد و أعضاء الجماعة .
- 8- التقدير: يعني تأييد القائد و مخالفته لأعضاء الجماعة .
- 9- الإنتاج: يقصد به تحديد مستويات الجهود و الإنتاج لأعضاء الجماعة .

(محمود عياصرة، محمد بني احمد 2007،ص114)

4/التمييز بين القيادة و مفاهيم أخرى:

4-1/القيادة و الرئاسة: تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافا جوهريا ، و يعود ذلك إلى عدم وجود توافر بخض العناصر القيادية في حالة الرئاسة ، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون ، فيما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد و ثقتهم الكبيرة به ، فالقيادة تركز على قدرات و استعدادات طبيعية و كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة . (عامر عوض2007:207.208)

4-2/القيادة و الإدارة: ان كل من القيادة و الإدارة يعتمدان على مهارات و قدرات تميز كل منهم ، فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية و الخبرة الذاتية ، في حين أن الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد و تحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركز الإدارة .

وما يرتبط بذلك هو أن القيادة تتعامل مع العوامل الناعمة في العاملين كالمشاعر الذاتية و القدرات و الخبرات خارج التوظيف الوظيفي ، في حين أن الإدارة تتعامل من خلال عوامل صلبة تتمثل في العناوين و التوصيات الوظيفية في كل عمل ، و بناءا على ذلك نقول أن الفرق الأساسي بين القيادة و الإدارة في مصدر القوة ، و هي القدرة المحتملة للتأثير على العاملين ، فالقيادة تعتمد على على الرؤية أو القوة الشخصية أو الخبرة الذاتية التي تجذب الآخرين إليها ، في حين أن الإدارة تعتمد على قوة المركز الإداري .

4-3/القيادة و الزعامة :

تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد ، و التي تمكنه من التأثير البالغ على نابعة ، و تحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا و طيب خاطر من جانبهم و عن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة

حين يتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة , و أن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه , اعتمادا على تأثيره الشخصي و قدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر لذلك . (سميرة صالحى 2007 , 2008 , ص 12)

5/أهمية القيادة الإدارية :

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد و المصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق انجاز قد يكون من المستحيل تحقيقه دون هذا النوع من الارتباط , و تبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام و في السلوك الإداري بشكل خاص , فالقائد التشاوري على سبيل المثال يخلق جوا إنسانيا في العمل , حيث تتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس سهولة قيمهم و اتجاهاتهم نحو العمل و نحو قائدهم و هذا يساعد القائد على فهم العاملين معه و حسن قيادتهم , فالقيادة الرشيدة التي تقوم على مبدأ الشورى و التعاون و التضامن و القيام بالدور القيادي السليم مهم في حياة الفرد و الجماعات.

و حيث أن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية و تحترم المواهب الفردية المتميزة و تعمل على إيجاد مناخ و بيئة عمل تساعد على التميز و الإبداع و تحمل المخاطر , و تفويض السلطات , فان القادة بدورهم بحاجة إلى مرؤوسين يتحمسون لتحمل المسؤولية و النضج و التطلع إلى تحقيق الأفضل و ليس إلى مرؤوسين ينفذون الأوامر فقط .

وهنا نتضح أهمية القيادة باعتبارها عملية تفاعل و تعاون و تفهم بين القائد و مرؤوسيه .
(رافدة عمر الحريري :2010،164،165)

6/أنماط القيادة:

ترى نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة أن هناك ثلاثة أنماط للقيادة و هي :

5-1/نمط القيادة الديمقراطي: و يعتمد على غرس روح المسؤولية في المرؤوسين ، و ذلك عن طريق عملية صنع القرارات ، و هذه المشاركة من شأنها أن تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد و زيادة ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها و التزامهم بمسئولياتهم ، و توكيد ذواتهم كأفراد و عملا بهذا النمط . فان القائد يعرض المشكلة التي تواجهه على المرؤوسين ليتيح لهم فرصة إبداء آرائهم و ما يقترحونه من حلول للمشكلة ، ثم يتخذ القرار قي ضوء ذلك . ويتفرع عن هذا النمط اتجاهين تتفاوت مبادئها بين الديمقراطية و بين الديمقراطية المعتدلة .

و على الرغم من أن النمط الديمقراطي يهتم بالعلاقات الإنسانية ، التي تعتمد في الجوهر على تلبية رغائب المرؤوسين و تنمية الإحساس بالتعاون بينهم و حل مشاكلهم ، إلا أن أهم ما يواجه هذا النمط من مشاكل هو ضرورة كون الأعضاء على درجة عالية من الوعي ، و الخبرة ، و الثقافة بشؤون جماعتهم ، أو مؤسستهم ، و ما يحيط بهم من الظروف ليتمكن للديمقراطية أن تمارس بالأسلوب السليم و ما يترتب على تلك الممارسة من فوائد عامة .

5-2/النمط الأوتوقراطي:

ففيه يمسك القائد بزمام السلطات كلها في يده و هو يقوم بكل أعمال التفكير و التخطيط و التنظيم و ما على مرؤوسيه سوى التنفيذ و القيادة الأوتوقراطية نوعان قيادة جائرة و قيادة عادلة و في كلا الحالتين فالنمط الأوتوقراطي تسليمي في الجوهر فهو تسبب في فتح هوة

بين القائد و مرؤوسيه لأنها تولد سوء الفهم الذي يتسبب بدوره في إثارة الخلاف و العداء أحيانا صراحة أو ضمنا ما في الصورة مقاومة تعمل على تعطيل التغيير الصحيح و الابتكار عند المرؤوسين

6-3/أما النمط القيادي الترسلّي:

فهو بخلاف النمط الأوتوقراطي تماما حيث يترك هذا النمط حرية لا حدود لها للمرؤوسين في تحديد خططهم ووضعها موضع التنفيذ و اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك و من عيوب هذا النمط انه لا يمد المرؤوسين بقيادة سليمة و فاعلة لأنه يفتقر إلى الحماس المطلوب و الواقعية أو الحوافز لعمل ذلك و لهذا فان تأثيره في سلوك الأفراد محدود للغاية و قد يناسب هذا الأسلوب من يتمتعون بمستويات عقلية و عملية عالية كما في حالة منسوبي مؤسسات الأبحاث و الدراسات العملية و من خصائص هذا النمط أيضا ازدواج الجهود أو تداخلها و إضاعة الكثير من الوقت و إهمال بعض النواحي المهمة من أوجه النشاط و كذلك التوسع في تفويض السلطات و عمومية التعليمات و الترددة عدم الاستقرار و بإيجاز فان القائد الترسلّي يتنازل عن دوره كموجه و ملهم لعمل الأفراد و الجماعات فيصبح دوره بسيطا ثانويا بل يحنو منحنى سلبيا، و يصبح عمله مقتصر على إعطاء المعلومات عند الطلب. (ناصر محمد إبراهيم 2004 ، ص 22 ، 23 ، 24)

7/نظريات القيادة:

7-1نظرية الرجل العظيم:

تقول هذه النظرية أن التغييرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات و المواهب البارزة و لكن نحن نلاحظ ان القائد لا يستطيع إحداث تغيير إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول هذا التغيير كالتغيرات الشاملة التي حدثت في مجتمعنا العربي و لاقت نجاحا كبيرا لأنها و جدت عقول أخرى مهيأة لقبولها بل و لاحتضانها و التحمس لها

7-2نظرية السمات :

لقد دلت البحوث النفسية التي أجريت على الأطفال على أن القادة من الأطفال كانوا يتميزون بصفات جسمية و عقلية و اجتماعية و نفسية دون غيرهم فالأطفال القادة أكثر طولا و اكبر حجما و اصح بدنا و أحسن مظهرا و أكثر ذكاء من باقي أفراد الجماعة، كذلك أن القادة أكثر ثقة بأنفسهم و أكثر انخراطا في النشاطات الاجتماعية و لديهم عزيمة قوية كما أنهم كانوا اقدر على المثابرة و أعلى طموح و أكثر للسيطرة ، وأكثر ميلا للمرح ، و كذلك كانوا أكثر قدرة على التكيف مع غيرهم من الناس .

7-3النظريات السلوكية .

نظرا لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة، وكذا ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن، تحول اهتمام الكتاب والباحثين في الإدارة إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات، استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين، أي أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد، الذي يتكون من محصلة تفاعل

مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبدونها في العمل والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على المرؤوسين .

7-4/ النظرية الموقفية

النظرية الموقفية ترى أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت له الظروف الاجتماعية لكي يستخدم ذكائه و مهاراته و تحقيق أهدافه ، النظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية نشأة القيادة و تغييرها ، حيث ترى أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية خارجة عنه و حتى إذا كانت لديه قدرات و مواهب فان الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب و هي التي تعطلها و تطمسها .
(محمد شحاته ربيع ، 2009.294.293)

7-5/ النظرية التفاعلية

وهذه النظرية تركز على الجمع بين نظريتي السمات والموقف فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على سمات القائد في موقف معين ولكنها تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة ، فالسمات التي يملكها القائد لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من إقناع الجماعة بهذه (السمات والقدرات) أي أن النظرية التفاعلية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد و مرؤوسيه وتهتم بتفاعل أبعاد ثلاثة هي:
السمات الشخصية للقائد ، وعناصر الموقف ، ومتطلبات خصائص الجماعة ويرى **جوردين** أن خصائص القيادة الفعالة تتحدد على أساس التفاعل بين شخصية القائد ، وعناصر الموقف ، ومتطلبات المرؤوسين باعتبار أن القيادة تقوم أساساً على التفاعل بين هذه القوى الثلاث . ولذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها ، كما تركز على التفاعل المتبادل بين القائد والجماعة وإدراك القائد لدوره إزاء الجماعة .

وعلى الرغم من أن الإسهامات الإيجابية للنظريات السابقة في تحديد خصائص القيادة الفعالة ، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفايتها في الكشف

عن الأبعاد المختلفة في العلاقة بين سلوك القائد وأداء Consistency لسلوك القائد ، كما أخفقت في إثبات وجود اتساق المجموعة ، لذا بدأ اهتمام الباحثين يتجه نحو دراسة السلوك القيادي ليتعرفوا على ما يقوم به القائد من تصرفات وأنماط سلوكية مختلفة ، ومن هنا ظهرت النظريات السلوكية للقيادة.

7-7/ النظرية الوظيفية

القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف فتساعد على تحقيق أهدافها و تحريك الجماعة و تحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسك الجماعة و على ذلك فليس من الضروري أن يقوم بالقيادة شخص واحد بل يقوم بها عدة أشخاص .

(كامل محمد عويضة, 1996, 106, 107)

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة و المفاهيم المتداخلة معها و كذا أهميتها و مختلف النظريات التي عالجتها لتقديم نموذج أكثر تكاملا للقيادة وتم التصرف على أنماط القيادة الإدارية الأكثر شيوعا و المتمثلة في النمط الديمقراطي النمط الحر وقد تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أن القيادة هي توجيه سلوك المرؤوسين و تنسيق جهودهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة

الفصل الرابع

- تمهيد .
- 1. تعريف القرار و اتخاذ القرار .
- 2. عناصر عملية اتخاذ القرار .
- 3. خطوات اتخاذ القرار .
- 4. نظريات صنع اتخاذ القرار .
- 5. انواع القرارات .
- 6. اساليب اتخاذ القرار .
- 7. معوقات عملية اتخاذ القرار .
- خلاصة الفصل .

تمهيد :

إن بعض المشكلات و القرارات تضعنا أمام تحديات كبيرة و تتطلب الكثير من التفكير ,والعاطفة ,و البحث ,و القرار في الحقيقة عبارة عن إختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة , أو إدارة عمل معين , ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يوميا مجموعة من القرارات بعضها ننتبه له وندرسه و البعض الآخر يخرج عشوائيا من غير دراسة.

لذلك كان إتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في أي عمل يقوم به ,بل نستطيع بلا أي مبالغة أن نقول أن القيادة هي " صنع القرار " .

1-تعريف القرار و إتخاذ القرار :

- تعريف القرار :

- القرار في الفكر الإداري يعد جوهر العملية الإدارية , وبالنظر لأهمية تحديد مفهوم إتخاذ القرار , فقد إنبرى لهذا الغرض العديد من الكتاب و الباحثين المختصين بالعلوم الإدارية و خاصة من تخصص منهم في مجال السلوك التنظيمي و الموارد البشرية , و الغرض من ذلك هو تحديد مفهوم علمي للقرار كما هو وارد أدناه :

- عرف (simon) القرار بأنه إختيار بديل من البدائل لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير ,وهو جوهر النشاط التنفيذي للأعمال.

- ويعرف (yong) القرار بأنه الإستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة .

- كما يعرف (Barmard) القرار بأنه ذلك التصرف للعقل في الذي يتأتى نتيجة التدابير و التفكير.

- وعليه يمكن تعريف عملية إتخاذ القرار,بأنها مجموعة خطوات شاملة و متسلسلة تهدف لإيجاد حل لمشكلة معينة و لمواجهة حالة طارئة أو موقف معين و ذلك لتحقيق أهداف مرسومة. (مؤيد حسين الفضل 2009, ص50,49)

كذلك يرى أحمد عاطف أن إتخاذ القرار هو : العملية التي تتبع مجموعة من الخطوات العملية و العلمية في إتخاذها و يتحقق على ضوءها غاية أو هدف محدد و عقلائي ,فضلا عن أنها إختيار البديل الأنسب و الذي يتمثل في العمل على تفضيل واحد من الحلول على ما عداه و إتخاذ قرار بذلك الإختيار. (منى عطية خزام خليل,2009,ص 95).

وعليه و مما سبق ذكره فإن عملية إتخاذ القرار هي عملية المفاضلة بين مجموعة البدائل المتاحة للوصول أو لتحقيق هدف ,أو حل مشكلة ما . كما أنه يتضح أن عملية إتخاذ القرار هي آخر خطوات عملية صنع القرار.

2- عناصر عملية إتخاذ القرارات :

-متخذ القرار:/سواء كان فردا مديرا للمؤسسة أو جماعة ,و تكون له السلطة الكاملة بموجب القانون في إتخاذ القرار ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمؤسسة.

-موضوع القرار:/وهو المشكلة التي يتم بشأنها إتخاذ القرار لأجل معالجة و وضع حل مناسب.

-الأهداف و الدوافع:/القرار المتخذ هو سلوك ناتج عن دافع إشباع حاجة ما ,وهو هذا يعني أن الهدف من إتخاذ القرار ,وكلما زادت أهمية إشباع الحاجة زادت أهمية القرار المتخذ.

-المعلومات و البيانات:/حتى تتم دراسة المشكلة و تحديد أبعادها بشكل لابد من جمع المعلومات و البيانات بخصوصها ,سواء كانت هذه المعلومات و البيانات تتعلق بالماضي أو المستقبل و هذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها ,و المعلومات و البيانات ليست ضرورية قبل إتخاذ القرار فقفا وإنما بعد إتخاذه أيضا وذلك للتأكد من عملية تنفيذه وتحقيقا لأهداف المرجوة.

-التنبؤ:/ويعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ,و خاصة عندما تتعلق المشكلة بأمور مستقبلية يحتاج فيها متخذ القرار إلى معلومات و بيانات محتمل حدوثها مستقبلا.

-البدائل:/إتخاذ القرار عادة ما يتضمن إختيار واحد من مجموعة بدائل متاحة ,وهو الذي يمثل حلا للمشكلة التي من شأنها أن يتم إتخاذ القرار فيها ,فتعدد البدائل يعطي الفرصة لإختيار الأفضل .

-القيود:/تتم عملية إتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على متخذ القرار ,و لامفر لمتخذ القرار من تقييم هذه القيود و دراستها لتفادي سلبياتها و الإستفادة من إيجابياتها. (فريد كورنل ,إلهام بوغليضة , 2011, ص 154,155)

3-خطوات إتخاذ القرار:/

أولا:/التعرف على المشكلة بدقة يستلزم التعرف على المشكلة و تحديد الأجزاء الرئيسية فيها و هي:

-الأهداف التي يمكن تحديدها .

-المحددات التي تحد من توفر البدائل.

ولابد من تحديد الوسائل المساعدة في المشكلة كالإستشارات التي يقدمها الأفراد ذوي العلاقة بالمشكلة لمتخذ القرار والتي توجهه لتفادي الأخطاء التي قد يقع بها.

ثانياً: /مرحلة تحديد مجموعتين من عوامل القرار حيث تحدد في هذه المرحلة مجموعتين من العوامل المؤثرة على نتائج القرار و هما :

-إعداد المجموعة التي تستحق البحث و التحليل.

-عوامل القرار التي تقع خارج متخذ القرار وهو ما يسمى بعوامل عدم التأكد و التي قد تؤثر سلبيا في إختيار البدائل للأفضل على نتيجة القرار.

ثالثاً: /مرحلة جمع المعلومات المناسبة :/ويتم إعداد المعلومات المناسبة بشكل ما من خلال الوسائل التالية: /

-الطرق: /وهي إستخدام مراحل تحليل المشكلة موضوع الدراسة كالطرق الإحصائية التي تستخدم في التحليل.

-البيانات: /وهي الحقائق و الأرقام الوثيقة الصلة بالمشكلة ومن ثمة ربما الطرق و البيانات معا إثناء تحليل المشكلة لإقتراح الحلول المناسبة.

رابعاً: /مرحلة تحديد البديل الأفضل :يعمل متخذ القرار في هذه المرحلة على تنظيم المعلومات و تفسيرها بطريقة مفيدة تمكنه من تحديد البديل الأفضل من خلال: /

1-إعداد مصفوفة تتضمن مجموعة البدائل و عوامل التأكد ووضع القيم المحتملة لكل بديل

2-تحديد البديل الذي يحقق (الرضا) الأفضل مقارنة بمعايير النجاح المحددة.

خامساً: /مرحلة وضع و تطوير خطة مفصلة للتنفيذ: يعيد إختيار البديل لابد من ترجمته إلى واقع العمل بموجب خطة تنفيذية فاعلة تأخذ ببعد الزمن للقرار و تراعي فيها الجوانب التالية: /

1-الوضوح في عرض تفاصيل الخطة.

2-تفويض الصلاحيات و مسؤولية التنفيذ إلى أحد الأعضاء.

3-وضع نظام رقابي على تنفيذ الخطة .

4-المتابعة المستمرة لضمان فاعلية نظام الرقابة في التنفيذ.

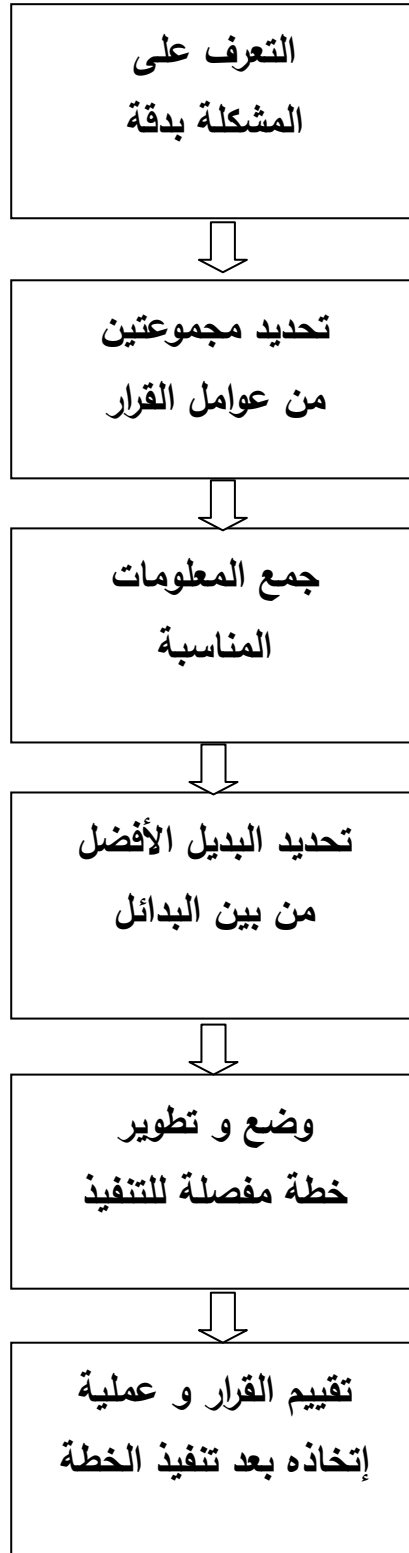
سادساً: /مرحلة تقييم القرار وعملية إتخاذه بعد تنفيذ الخطة و تراعي في هذه المرحلة الجوانب التالية: /

-التوقيت الملائم لإتخاذ القرار.

-الكفاية النسبية للمعلومات ذات الصلة بالقرار .

-مدى تشابه ظروف إتخاذه.

الشكل رقم (1) مخطط خطوات إتخاذ القرار:



المصدر: (مؤيد عبد الحسين الفضل , عبد الكريم صالح شعبان , ب ص 26.27)

4-نظريات صنع و إتخاذ القرار :

قسم (J.Holl) و زملاؤه نظريات صنع و إتخاذ القرار إلى عدة أنماط و ذلك في إطار إفتراضهم لنموذج مشكلة صنع القرار ,و يمكن الإشارة إلى هذه النظريات كالآتي:

أ/- نظرية الإكتفاء الذاتي لصناعة القرار:

تستبعد هذه النظرية رأي الجماعة بصورة نسبية في عملية صنع القرار ,خاصة و أن المناقشات المتعددة تفقد قيمة القرار ,و لذا تجعل عملية صنع القرار منحصرة في عدد صغير من الأفراد واحد على سبيل المثال ,و تمنحهم الثقة عند إصدار القرار و جاء يجاز فإن دور الجماعة يكون سلبيا طبقا لأراء هذه النظرية.

ب/-نظرية الجار الطيب لصناعة القرار:

هذه النظرية عكس السابقة لأنها تؤكد على أهمية العلاقات الطيبة و الاجتماعية بين أفراد الجماعة ,و لذا فإنها تحترم رأي الجماعة (جماعة العمل) ورأيهم في إتخاذ القرار ,وعموما تتبنى هذه النظرية هذا الأسلوب للتخفيف من حدة الصراع و لتحقيق الرضا بين أفراد الجماعة من خلال صناعة القرار والمشاركة في إتخاذه.

ج/-نظرية الإهمال لصناعة القرار:

تفترض هذه النظرية أن كثيرا من الناس غير مهتمون أو يهملون صناعة القرار و المشاركة فيه و يرجع ذلك الأسلوب و السلوك البشري نتيجة لعدم الثقة و الخوف ,أو عدم تحمل المسؤولية أو المشاركة فيها ,ولذا فهم غير مكترسون بصناعة القرار.

د/-النظرية التقليدية لصناعة القرار :

ترى هذه النظرية أهمية المشاورة و الحاجة في صنع القرار و الإلتزام به ,إلا أن ذلك يشكل نوع من التفاوض و لذا تطالب هذه النظرية بضرورة التوازن بين المشاركة في صنع القرار من ناحية و الإلتزام بالنتائج لصناعة القرار من جهة أخرى0

و/-نظرية الإهتمام بصناعة القرار:

هذه النظرية عكس نظرية الإهمال في صناعة القرار و تقوم على إفتراض مؤداه أن أفضل الوسائل للحصول على قرارات مناسبة وناجحة تم على طريق توظيف جميع موارد المؤسسة

المتاحة لإتخاذ القرار المناسب مع الإلتزام به من قبل الجماعة (جماعة العمل) والمؤسسة ككل.

بينما أحمد مصطفى أن نظريات صنع و إتخاذ القرار تنقسم إلى ثلاث موارد فكرية ,ويمكن الإشارة إلى هذه النظريات كمايلي :

أولا/ النظرية الواقعية : وهي التي تنظم عملية إتخاذ القرار بطريقة علمية و عملية في نفس الوقت ,و تعتمد إلى إتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية و البدائل المتاحة أمام حل هذه المشكلة و تكلفة كل بديل في ضوء إمكانيات المؤسسة و الظروف البيئية المحيطة.

ثانيا/ النظرية الإستراتيجية : وهي تنظر نظرة شمولية إلى كافة المواقف التي تمر بها المنظمة و تعتبر كل موقف أو مشكلة داخل المؤسسة يجب أن ينظر إليه في أثناء عملية المفاوضات بين البدائل المتاحة لإتخاذ القرار على ضوء الإستراتيجية العامة التي تنتهجها المؤسسة ,وعلى ذلك يمكن أن تتصف القرارات التي تصل إليها المنظمة أحيانا بعدم الرشد نظر لوجود متغيرات إستراتيجية تلعب دور في ترجيح البديل الأمثل الذي يتخذ بناء عليه القرار إزاء أي موقف في المؤسسة.

ثالثا/ النظرية المختلطة : وهي تمثل إتجاه توافقي يساير معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم القرار المناسب, و ذلك في ضوء الإطار العام الإستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة وقد يبدو أن الأمر بسيط و لكن حقيقة الممارسة تؤكد صعوبة هذا الإتجاه خاصة إذا تعارضت معطيات الواقع والإتجاهات الإستراتيجية بطريقة تحول دون تحقيق التوافق الأمثل بينها وهذا بدوره يؤدي إلى التأخر أو تعطيل إتخاذ القرار و كثير من الأمور داخل المؤسسة لا تحتمل التأجيل و يلعب الوقت دورا حاسما بها.

(منى عطية خزام خليل ,2009ص98,97).

ومن أهم نظريات إتخاذ القرار حسب تعاقبها :

-النظرية التقليدية (الكلاسيكية) : إعتد الفكر التقليدي في عملية إتخاذ القرار على منطلقات تتبع من نموذج (الرجل الإقتصادي) الذي يستند في إتخاذ القرار على العقلانية أو الرشد و تقوم على فكرة أساسية مفاده أن الفرد يستهدف في إتخاذه القرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة إختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكلة ,وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصص جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلائي رشيد.

-النظرية السلوكية: تركز على نموذج (الرجل الإداري) و ضرورة إهتمام متخذ القرار بروح العمل الجماعي و العوامل الإجتماعية و النفسية و السلوك الفردي و جماعية الروح المعنوية و القبول الإجتماعي ,كونها مصادر لإتخاذ القرار 0

-النظرية الكمية: تعتمد على النماذج الكمية لإتخاذ القرار معتمدة في ذلك على عملية الإختيار مفترضة المشكلة محددة البيانات متوافرة و البدائل معروفة ,و قد طور رواد النظرية أربعة نماذج هي (نموذج إتخاذ القرار , إتخاذ القرار في ظل ظروف مؤكدة , المخاطرة عدم التأكد و الصراع) ,و قد إستخدم روادها عددا من الأساليب الكمية الإحصائية الرياضية ,بحوث العمليات ,نظرية الألعاب ,المصفوفات 0

-النظرية الموقفية: ركزت على مبدأ مفاده عدم وجود طريقة واحدة لإدارة المنظمة وأن ما يصلح لموقف معين قد لا يصلح لموقف آخر ,وقد أضاف باحثوا هذه النظرية في تحديد العوامل الموقفية التي تؤثر على المنظمة و ما تتخذه من قرارات ,فمنهم من وجه أبحاثه إلى (البيئة) ومنهم من وجهها إلى (التكنولوجيا) و تبني آخرون الحجم.

(شهرزاد محمد شهاب ,2010,ص39,40).

5/أنواع القرارات :-

يمكننا أن نميز نيين نوعين أساسيين من القرارات و هما:

- القرارات المبرمجة : هي القرارات المخططة ملفا و المحددة بواسطة قواعد و إجراءات المنظمة و التي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة و معروفة.

و المصطلح المستخدم هنا (البرمجة) يماثل تماما البرمجة في الحاسب الآلي ,إذ عندنا نبرمج الحاسب لأننا نحدد له مجموعة من البدائل ,فيقوم باختيار البديل من البدائل.

- القرارات الغير مبرمجة : وهي تتصف بأنها غير مخططة و غير محددة سلفا ,كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة و مشاكل جديدة ,و لا يمكن إتباع أساليب روتينية و لائحة في علاجها ,و بالتالي يمكن القول أن هناك درجة عالية من عدم التأكد في تأثير القرار على علاجه للمشكلة. (بونخلة فريد , 2006/2007, ص 126).

وهناك تصنيف آخر لأنواع القرارات.

أولاً : القرارات التقليدية :

أ/القرارات التنفيذية:وهي تتعلق بمشكلات بسيطة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف و توزيع العمل و الغياب و الإجازات , و كيفية معالجة الشكاوي , وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفوز نتيجة الخبرات و التجارب التي اكتسبها المدير و المعلومات التي لديه.

ب/القرارات التكتيكية:وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية و أكثر فنية و تفصيل و يوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين و المختصين.

ثانياً : القرارات غير التقليدية :

أ/القرارات الحيوية:تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى حلها إلى التفاهم و المناقشة و تبادل الرأي على نطاق واسع و في مواجهة هذا النوع من المشكلات يباد و المدير بدعوة مساعديه و مستشاريه من الإداريين و الفنيين إلى إجتماع يعقد لدراسة المشكل و المشاركة في إتخاذ القرار ,ويعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب/القرارات الإستراتيجية:وهي قرارات غير تقليدية ,تتصل بمشكلات إستراتيجية و ذات أبعاد متعددة ,وعلى جانب كبير من العمق و التعقيد ,وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق و الدراسة المتأنية و المتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات و الإحتمالات.

(مدونة صالح محمد القرا, موقع إلكتروني, 15:25, 2015/04/18).

6/أساليب إتخاذ القرارات :

تتعدد الأساليب المساعدة لإتخاذ القرارات الإدارية ,وإن إستخدام أحد هذه الأساليب يتوقف على طبيعة الظروف المحددة لها , و على تقديره رأيه و كذلك الإمكانيات المتاحة لإستخدام الأسلوب ومن هذه الأساليب:-

أولاً/الأساليب الكيفية:/توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في إتخاذ القرارات وأهمها مايلي:/

-الحكم الشخصي أو البديهية:إن المعيار في إتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي هو نظرة المدير للأمور و تقديره لها و التي تبني عادة على أسس شخصية غير موضوعية ,وتتطلق من التكوين النفسي و الأفضلية و التأثير بمجريات الأحداث.

-**الحقائق:** تعد الحقائق قواعد ممتازة في إتخاذ القرارات فحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية و منطقية ,غير أن المشكلة هي أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة في كل وقت يجب إتخاذ قرار إزاء موقف أو مشكلة الأمر الذي قد يؤدي أحيانا بالمدير إلى إتخاذ قرارات رغم عدم توفر الحقائق و الأدلة.

-**التجربة:**تمثل التجارب السابقة مصدرا هاما يمكن الإستعانة به في إتخاذ القرارات ,إلا أنها قد تكون غير كافية للحكم على موقف ما ,فعلى المدير أن لا يتقيد بها , بل أن يعتمد على حكمه الشخصي و تقديره الأمور.

ثانيا/الأساليب الكمية:/و هناك العديد من الطرق و الأساليب الكمية التي تستخدم في إتخاذ القرار و أهمها مايلي:-

1-بحوث العمليات:يصف البعض بحوث العمليات بأنها المدخل العلمي لاتخاذ القرارات الخاصة بعمليات المؤسسة ,حيث تطبق بحوث العمليات على الحالات التي تعني بالإدارة وتنسيق العمليات ,والأنشطة ,ويشمل ذلك جميع أنواع الأنشطة و العمليات في المؤسسات , و تتبع بحوث العمليات الطريقة العلمية في حل المشاكل و التي تبدأ بالملاحظة الدقيقة و تحديد المسألة ثم بناء النموذج العلمي الذي عادة ما يكون نموذجا رياضيا على أن يمثل بقدر الإمكان جميع الأبعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العلمي وتهدف بحوث العمليات الوصول إلى الحل الأمثل و هذا يعني أن الحل الذي يتم التوصل إليه أفضل .

2-نظرية الإحتمالات: إن التطبيق نظرية الإحتمالات في مجال إتخاذ القرارات يساعد متخذ القرار في مواقف و حالات عدم التأكد ,وحالات المخاطرة في تحديد درجة إحتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة.

3-نظريات المباريات:في مجال الإدارة يعتبر هذا الأسلوب على مجموعة من الإفتراضات و هي أن الهدف الحقيقي للفرد هو تحقيق أقصى عائد أو أقل خسارة ,و أن الفرد يتصرف من واقع المنطق و المعقولية ,و أن الشخص الآخر في الطرف المنافس ينتهج نفس هذه القواعد و يتصرف بنفس هذا المنطق. (جمال الدين العويسات , 2005, ص70/85).

7/معوقات عملية إتخاذ القرارات :-

تشمل معوقات عملية إتخاذ القرارات القيود و القوى التي تؤثر على فعالية عملية إتخاذ القرارات ,وتصنف إلى نوعين:-

أولاً: المعوقات الداخلية: تتمثل في مجموعة القوى والعوامل الداخلية التي تتحكم فيها الإدارة وتتمثل فيما يلي

1_ السياسة الحالية: تعتبر السياسة الحالية التي تتبعها الإدارة العليا من القيود الداخلية المفروضة على مديري العمليات و التسويق وغيرهم عند إتخاذ القرارات التي تتعلق بتطوير المنتج ,ويجب أن يكون في ضوء السياسة الحالية المطبقة في المؤسسة و التي ربما تكون ممثلة في خفض تكاليف التشغيل و التركيز على رفع مستوى الأداء.

2-الإمكانيات المالية المتاحة: إن حجم الإمكانيات المالية المتاحة يعتبر أيضاً من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على عملية إتخاذ القرارات حيث يتم إتختيار البديل الذي يكون في حدود هذه الإمكانيات.

3-سلوك الأفراد: من القيود الهامة التي تعيق إتخاذ القرارات سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة خاصة الذين سوف يتأثرون بنتائج القرار.

4-عدم توفر الكفاءة الإدارية: من معوقات إتخاذ القرارات عدم توفر الكفاءة الإدارية ذات الدراية بالأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات بجانب الخبرة المتراكمة في هذا المجال.

ثانياً: المعوقات الخارجية في عملية إتخاذ القرار: على الجانب الأخر توجد المعوقات الخارجية التي مصدرها البيئة المحيطة بالمؤسسة و تحد من فعالية عملية إتخاذ القرارات ,و هذا النوع من المعوقات لا يقع تحت سيطرة أو تحكم الإدارة و إن كان هذا لا يمنع محاولة متخذ القرار دراسة هذه المعوقات والتنبؤ بها بقدر الإمكان والعمل على تجنبها أو التكيف معها ,وتتمثل هذه المعوقات في القوى البيئية ذات الصبغة السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية و التكنولوجية و غيرها.

(فريد كورتل ,إلهام بوغليطة , 2011,ص178,179).

خلاصة :-

إن إتخاذ القرارات يمثل أحد الأنشطة الإستراتيجية في العمل الإداري الشامل و يهدف إلى الحكم على الأمور من حيث إختيار أولوية الأهداف الواجب تنفيذها حسب الخطة المرسومة للتنظيم ,كما يهدف إلى إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تعترض التنظيم سواء أكانت هذه مالية ,إدارية ,أو إنتاجية ,أو عمالية.

الفصل الخامس

• تمهيد

1. منهج الدراسة .
 2. مجالات الدراسة .
 3. عينة الدراسة .
 4. أدوات جمع البيانات .
 5. الأساليب الإحصائية .
- ## • خلاصة الفصل

تمهيد :

بعدها تطرقنا في الفصول السابقة إلى أهم المفاهيم و الأبعاد النظرية المتعلقة بموضوع البحث " تمكين القيادات و علاقته باتخاذ القرارات" و باعتبار أن الدراسة الميدانية هي القاعدة الأساسية لأي بحث علمي فمن خلال يتمكن الباحث من جمع المعلومات و البيانات حول موضوع بحثه و قيمة النتائج المتحصل عليها و هذا يتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية و الضبط الدقيق في معالجة معطيات .

و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى طبيعة المنهج المستخدم في الدراسة و مجالاتها و تحديد مجتمع البحث إضافة إلى أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستعملة .

1/ منهج الدراسة :

يعد اختيار المنهج خطوة أساسية في البحث العلمي و هو الأساس السليم للحصول على معلومات و بيانات دقيقة كما يعتبر المنهج " الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة و المشكلة موضوع الدراسة , و الكشف عن الحقائق المرتبطة بها الغرض و التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها الظاهرة أو المشكل من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات و تحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة على تلك التساؤلات . (مصطفى محمود أبو بكر , احمد عبد الله اللوح 2002:42.43)

ومن المعروف أن تحديد المنهج يكون وفق طبيعة الدراسة التي يجريها الباحث و انطلاقا من طبيعة دراستنا فقد استخدمنا المنهج الوصفي الإرتباطي لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف هذه الدراسة " و يقوم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع و التعبير عنها بشكل كمي أو كفي بما يوضح حجم الظاهرة و درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى أو بوصف الظاهرة و توضيح خصائصها " (عبد المجيد قدي 2009: 50)

ولا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة فقط , و إنما يقوم أيضا على توصيف العلاقة القائمة بين متغيري الدراسة و ذلك للوصول إلى وصف علمي دقيق لهذه العلاقة.

2/ مجالات الدراسة:

2-1/ المجال المكاني : تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين (02 كلم) عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة أنشأت كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية في 17 فيفري 2009 الموافق 1430هـ بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي 09-90 و يعدل ويتم المرسوم التنفيذي 98-219 (07 يوليو 1998) و المتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة -بسكرة-وتضم ثلاثة اقسام و هي قسم العلوم الاجتماعية , قسم العلوم الإنسانية قسم التربية

البدنية و الرياضية و تحتوي الكلية على هيكل إداري و بيداغوجي هام يساعد على السير الحسن لها. ويقع القطب الجامعي شتمة على الطريق المؤدي إلى بلدية شتمة .

2-2/المجال البشري: و يمثل مجتمع البحث و المتمثل من الأساتذة الإداريين بجامعة

محمد خيضر -بسكرة- و قد تم اختياري لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , لتقام عليهم الدراسة و جلب من عندهم مادة البحث العلمي و الذين يبلغون 30 أستاذ إداري على مستوى هذه الكلية.

2-3/المجال الزماني: و يقصد به الزمن المستغرق في انجاز هذا البحث فقد أجريت

هذه الدراسة ابتداء من الثلاثي الثاني من العام الدراسي 2014 - 2015(مارس-ابريل-ماي).

3/ عينة الدراسة:

تستخدم المعاينة لغرض اختيار مفردات من المجتمع و إخضاعها للعمل الأخصائي بحيث تكون النتائج المتوصل إليها من معطيات العينة صالحة لتمثيل المجتمع

(عبد المجيد قدي 2009.81)

و يلجا الباحث إلى أسلوب اخذ العينات نظرا لل صعوبات التي قد يتعرض لها كصعوبة الاتصال بعدد كبير من المبحوثين لي طرح عليهم الأسئلة و كذلك التكاليف التي تواجهه.

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد العينة التي نختارها لدراستنا و يشمل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و قدرهم 30 و هم جميع مفردات الظاهرة موضوع الدراسة لذا تم استخدام المسح الشامل لعينة الدراسة.

البيانات الشخصية لعينة البحث:

جدول رقم(1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	26	%86.7
أنثى	3	%13.3
المجموع	29	%100

المصدر: إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول (1) أن النسبة الغالبة لعينة الدراسة هي نسبة الذكور ب (%86.7) أما نسبة الإناث بلغت (%13.3).

بيانات حول متغير العمر

جدول رقم (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 25-35	9	%30
من 36-47	14	%46.7
من 47-60	6	%23.3
المجموع	29	%100

المصدر : إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول (2) الخاص بمتغير العمر من عينة الدراسة أن نسبة (%46.7) تمثل أكبر نسبة للفئة من (36-47) سنة و تليها نسبة (%30) لتمثل الفئة من (25-35) سنة و جاءت نسبة (%23.3) لتمثل الفئة من (47-60) سنة, و هذا يدل أن الفئة المتوسطة العمر (الكهول) هي الغالبة بالنسبة للأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

بيانات حول متغير الأقدمية :

جدول رقم (3) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية
30%	8	أقل من 5 سنوات
50%	15	من 6-10 سنوات
20%	6	أكثر من 10 سنوات
100%	29	المجموع

الصدر : إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول (3) أن نسبة (50%) هي أكبر نسبة و هي تمثل الأقدمية من (6-10) سنوات بالنسبة لأفراد عينة البحث لتليها نسبة (30%) لتمثل أقل من (5) سنوات أقدمية و جاءت نسبة (20%) لتمثل أكثر من (10) سنوات .

بيانات حول متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (4) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
53.3%	15	ماجستير
26.7%	8	دكتوراه
20%	6	تأهيل جامعي + أستاذ
100%	29	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن نسبة (53%) من عينة الدراسة لهم مؤهل علمي يتمثل في شهادة ماجستير و هي أكبر نسبة (26.7%) لهم شهادة دكتوراه بينما (20%) تمثل من لديهم شهادة تأهيل جامعي و أستاذ .

4/أدوات جمع البيانات :

لقد اعتمدت طالبة البحث في هذه الدراسة على الاستبيان و الذي يعد الوسيلة الملائمة للحصول على بيانات من اكبر عدد المبحوثين ، كما يعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما ، نظرا للميزات التي يحققها لنا و يعرف الاستبيان بأنه " مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع و الإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة "(مروان عبد المجيد إبراهيم 2009:165).

و لقد اعتمدنا في دراستنا على مقياس "ليكرت " المتدرج في النقاط الثلاث لقياس البنود ، بحيث اخذ هذا المقياس الشكل التالي: موافق-محايد-غير موافق .

و لقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين :

الجزء الأول : و يشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس ، العمر ، الأقدمية والمؤهل العلمي).

الجزء الثاني: و يتناول علاقة تمكين القيادات الإدارية باتخاذ القرار بجامعة محمد خيضر - بسكرة- كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية - نموذج الدراسة -

و تم تقسيمه إلى محورين :

المحور الأول : و يخص مقياس التمكين النفسي يمثل المتغير المستقل و يتكون من 13 عبارة تشمل على الأبعاد التي و ضعها كل من العالمان توماس و فيلتهوس و المتمثلة فيما يلي :

- ✓ أهمية العمل :4 فقرات
- ✓ الاستقلالية :3 فقرات
- ✓ الجدارة : 3 فقرات

✓ التأثير: 3 فقرات

المحور الثاني : و يخص اتخاذ القرار يمثل المتغير التابع و يتكون من 28 عبارة .

5/صدق و ثبات الاستبيان :

5-1/الصدق : ويقصد بالصدق هو أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه (فاطمة عوض صابر ، ميرفت علي خفاجة 2002:167)

و بعد تصميم الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين بقسم علم النفس (انظر الملحق رقم 1) و قد تم حذف عبارة و كذا تعديل الاستبيان وبعدها تم حساب صدق الاستبيان بتطبيق معادلة لوشي (انظر الملحق رقم 3)

معادلة لوشي لصدق البند: (ع م نعم - ع م لا)

حيث :

ع م نعم : هو عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات تقيس.

ع م لا : هو عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات لا تقيس .

معدلة لوشي لصدق الاستبيان (م ج ص ب/ن)

حيث: م ج ص ب : هو مجموع معدلات صدق البنود ؟

ن : العدد الكلي للبنود

وعليه كان صدق الاستبيان هو (0.98)

2-5/الثبات : و يعرف الثبات بأنه الاتساق في النتائج و يعتبر الاختبار أو

الأداة ثابتا إذا حصلنا منه على النتائج نفسها لدى تطبيقه على الأفراد أنفسهم و في ظل الظروف نفسها (مروان عبد المجيد إبراهيم 2009:42)، و اعتمدنا في درستنا في

حساب ثبات الاستبيان على طريقة التجزئة النصفية فيعد تطبيق الاستبيان على أفراد العينة قسمنا بنوده إلى درجات فردية (x) و أخرى زوجية (y) و من خلال تطبيق معادلة الارتباط " بيرسون" تحصلنا نصف الاختبار و جاءت النتيجة كالتالي : 0.96

عندها قمنا بتطبيق معادلة تصحيح الاختبار " سبيرمان براون" و جاءت النتيجة كالتالي : 0.98

و عليه فالاستبيان دال و ثابت .

6/الأساليب الإحصائية :

بعد جمع معلومات الدراسة تم تفريغ الاستبيان بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

- ✓ المتوسط الحسابي : لترتيب العبارات حسب الأهمية لنتائج الدراسة
- ✓ الانحراف المعياري : لتوضيح مدى تشتت استجابات أفراد العينة
- ✓ معامل الارتباط بيرسون : لحساب العلاقة بين التمكين و اتخاذ القرار لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- ، كما استخدمنا أيضا لحساب ثبات نصف الاختبار للدراسة و التصحيح عن طريق معادلة سبيرمان براون ، و لقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لتفريغ بيانات الدراسة .

خلاصة :

من الضروري مراعاة العلاقة بين متغيرات الدراسة و بين طبيعة الدراسة و تحديد العينة و أدوات جمع البيانات ، و هذا ما سعى إليه الطالبة الباحثة لإضفاء أكثر دقة لبحثه بإتباع مجموعة من الإجراءات للتأكد من صحة الأدوات المستعملة في الدراسة و سلامتها قبل الانطلاق في العمل الميداني .

القفل السادس

• تمهيد

1. عرض استجابات عينة الدراسة لمحور التمكين النفسي .
 2. عرض استجابات عينة الدراسة لمحور اتخاذ القرارات .
 3. عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى .
 4. عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية .
 5. عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة .
 6. عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة .
 7. عرض و مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية .
- النتائج النظرية .
 - النتائج التطبيقية .
 - اقتراحات .

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار المنهجي سيتم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة بشكل مفصل و تحليل و تفسير إجابات الأساتذة الإداريين (عينة الدراسة) في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج ، للوصول للإجابة على التساؤل الرئيسي في بحثنا .

"هل توجد علاقة إرتباطية بين التمكين و اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية عند

مستوى الدلالة 0.05؟

1. عرض و تحليل نتائج الدراسة :

قبل التطرق للإجابة على تساؤلات الدراسة سيتم عرض استجابات أفراد العينة لمحموري الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية .

أولاً: إستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التمكين النفسي حسب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و ترتيبها تنازلياً كما يوضح الجدول رقم (5)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
الجدارة	2.88	0.30	0.95	كبيرة
الأهمية	2.83	0.38	0.94	كبيرة
الاستقلالية	2.72	0.54	0.90	كبيرة
التأثير	2.45	0.6	0.81	كبيرة

يبين الجدول رقم (5) ما يلي :

أن المتوسط الحسابي العام لمجال الجدارة قد احتل الصدارة من بين متوسطات المجالات الأخرى بـ (2.88) و إنحراف معياري (0.30) ، و جاء في المرتبة الثانية مجال أهمية العمل بمتوسط (2.83) و إنحراف معياري (0.38) ليليها مجال الاستقلالية في المرحلة الثالثة بمتوسط حسابي (2.72) و انحراف معياري (0.54) ، و في الأخير جاء مجال التأثير في المرحلة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.45) و انحراف معياري (0.6) .

و اتضح لنا من خلال ما سبق أن اتجاهات الأساتذة الإداريين نحو مجال التمكين النفسي جاءت بدرجة عالية و أهمية نسبية كبيرة على مستوى (مجال الجدارة 0.95% ، مجال أهمية العمل 0.94% ، مجال الاستقلالية 0.90% و التأثير ب 2.45%) و قد توافقت دراستنا فيما يخص محور التمكين النفسي و دراسة رياض ابازيد من خلال ما

توصله إلى أن اتجاهات مبحوثيه نحو الشعور بالتمكين النفسي جاءت بدرجة مرتفعة , و توافقه بصفة تفصيلية أيضا مع دراسة مصعب بن عبد الهادي القتامي من خلال ترتيب مجالات التمكين النفسي و ربما يعود ذلك إلى تبني نفس الممارسة الإدارية .

أما فيما يخص نتائج الإجابة عن كل محور بالتفصيل , فموضح في الجداول اللاحقة

جدول رقم(6) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات الأساتذة الإداريين لعبارات مجال أهمية العمل و ترتيبها تنازلي:

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
2	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة	26	4	0	2.93	0.25	0.97	كبيرة
1	العمل الذي أقوم به على درجة عالية من الأهمية	24	5	0	2.86	0.35	0.95	كبيرة
3	يجعني عملي اشعر بالمسؤولية تجاه مؤسستي	24	5	0	2.86	0.35	0.95	كبيرة
4	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية	22	4	3	2.72	0.59	0.90	كبيرة
المعدل العام المحور								
					2.84	0.38	0.94	كبيرة

يبين الجدول رقم (6) ما يلي :

أن المتوسط العام لمجال أهمية العمل قدر ب(2.84) و انحراف معياري قدره(0.38) أي بدرجة تقييم موافق و استجابة كبيرة للأفراد العينة أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (2) "يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة"

بمتوسط حسابي قدره (2.93) و انحراف معياري (0.25) بدرجة استجابة كبيرة في المرتبة الأولى , لتليها كل من العبارة (1) و (3) " العمل الذي أقوم به على درجة عالية من الأهمية" و " يجعلني عملي اشعر بالمسؤولية تجاه مؤسستي" بمتوسط حسابي قدره (2.86) و انحراف معياري (0.35) أي بمستوى استجابة كبيرة بالمرتبة الثانية وتأتي العبارة رقم (4) " أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية" بمتوسط حسابي (2.72) و انحراف معياري (0.59) و بمستوى استجابة كبيرة في المرتبة الأخيرة , و أوضحت النتائج أن هناك درجة موافقة كبيرة من طرف الأساتذة الإداريين على مجال أهمية العمل , و أن الإدارة تدفعهم إلى الشعور بقيمة عملهم و المسؤولية نحو الكلية و نحو ما يقومون به من أعمال .

جدول رقم (7) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات الأساتذة الإداريين لعبارات مجال الاستقلالية .

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	دلالة القياس
6	استطيع أن أقرر كيف أنجز عملي	24	5	0	2.86	0.35	0.95	كبيرة
5	ابدي رأي في الامور الخاصة في عملي	26	0	3	0.72	0.59	0.90	كبيرة
7	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	19	6	4	2.58	0.68	0.86	كبيرة
المعدل العام للمحور								
					2.05	0.54	0.90	كبيرة

يبين الجدول رقم (7) ما يلي :

أن المتوسط العام لعبارات مجال الاستقلالية قدر ب (2.05) و انحراف معياري عام قدره (0.54) أي بدرجة تقييم موافق و استجابة كبيرة أما على مستوى العبارات فقد جاءت

العبارة رقم (6) " استطيع أن أقرر كيف أنجز عملي" بمتوسط حسابي (2.86) و انحراف معياري (0.35) أي بمستوى استجابة كبيرة في المرتبة الأولى , لتليها العبارة رقم (5) " ابدى رأي في الأمور الخاصة في عملي" بمتوسط حسابي (0.72) و انحراف معياري (0.59) بمستوى استجابة كبيرة في المرتبة الثانية في هذا المجال , و تأتي العبارة رقم(7) " يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي" بمتوسط حسابي (2.58) و انحراف معياري (0.68) أي بمستوى استجابة كبيرة في المرتبة الثالثة , و يبين هذا المجال درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة لسياسة الإدارة التي تسمح لهم بإبداء رأيهم في انجاز أعمالهم و منحهم الصلاحيات الكاملة دون تدخل, و هذا ما يعكس اهتمامها بترسيخ هذا البعد لدى الأساتذة بالكلية .

جدول رقم (8) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات الأساتذة الإداريين لعبارات مجال الجدارة و ترتيبها تنازليا .

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
8	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	27	2	0	2.96	0.18	0.98	كبيرة
9	ابدى رأي في الأمور الخاصة في عملي	24	5	0	2.86	0.35	0.95	كبيرة
10	استطيع أن أقرر كيف أنجز عملي	23	6	0	2.82	0.38	0.94	كبيرة
المعدل العام للمحور								
					2.88	0.30	0.95	كبيرة

يبين الجدول رقم (8) ما يلي :

أن المتوسط الحسابي العام لمجال الجدارة قدر ب (2.88) و انحراف معياري قدره (0.30) أي مستوى استجابة كبيرة بالنسبة لأفراد العينة أما على مستوى العبارات فقد

جاءت العبارة رقم (8) " يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي " بمتوسط حسابي قدره (2.96) و انحراف معياري أي بمستوى استجابة كبيرة في المرتبة الأولى , لتليها العبارة رقم (9) " ابدى رأي في الأمور الخاصة في عملي " بمتوسط حسابي قدره (2.86) و انحراف معياري (0.35) و بدرجة استجابة كبيرة في المرتبة الثانية , لتليها العبارة رقم (10) " استطيع أن أقرر كيف أنجز عملي " بمتوسط حسابي قدره (2.82) و انحراف معياري (0.38) . هذا يعني أن اتجاهات الأساتذة الإداريين جاءت بدرجة استجابة موافقة كبيرة , فقد احتل هذا المجال نسبة أهمية كبيرة بالنسبة للمجالات الأخرى للتمكين النفسي . و هو يدل على أن الإدارة تسعى لدعم هذا البعد من خلال إتاحة اكبر فرص لاتخاذ القرارات بأنفسهم , و مد جسور الثقة بينهم .

جدول رقم (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأساتذة الإداريين لعبارات مجال التأثير و ترتيبها تنازليا .

المجال	الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس	
مجال التأثير	12	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في قسمي	16	10	3	2.58	0.62	0.86	كبيرة	
	11	استطيع التأثير على القرارات في قسمي	14	12	3	2.51	0.73	0.83	كبيرة	
	13	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي	4	24	1	2.27	0.45	0.75	متوسطة	
		العدل العام لمحور الدراسة					2.45	0.6	0.81	كبيرة

يبين الجدول رقم (9) ما يلي :

أن المتوسط العام لمجال التأثير قدر ب(0.81) و انحراف معياري (0.6) أي بمستوى استجابة كبيرة أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (12) " لذي تأثير كبير حول ما يحدث في قسمي " بمتوسط حسابي قدره (2.58) و انحراف معياري (0.62) لتأتي في المرتبة الأولى بمستوى استجابة كبيرة , و جاءت العبارة رقم(11) " استطيع التأثير على القرارات في قسمي " بمتوسط حسابي قدره(2.51) و انحراف معياري (0.73) في المرتبة الثانية و بمستوى استجابة كبيرة , لتليها في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (13) " لذي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي" بمتوسط حسابي (2.27) و انحراف معياري (0.45) أي بمستوى استجابة متوسطة . و هذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على مجال التأثير على القرارات و التطورات التي تحصل في أقسامهم التي يعملون بها و عمل الإدارة على دعم هذا المجال .

ثانياً: استجابات أفراد عينة الدراسة لمحوّر اتخاذ القرارات بحساب المتوسطات

الحسابية و الانحرافات المعيارية و ترتيبها تنازلياً كما يوضح الجدول رقم (10)

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
1	يجب التكيف مع التغيرات و التعديلات عند حل المشكلات	28	1	0	2,96	0,18	0,98	كبيرة
1	أن عدم تدخل الآخرين في عملي يؤدي إلى إهانته بسهولة	27	2	0	2,93	0,25	0,97	كبيرة
6	لا أقل من قدرات الأطراف الأخرى عند تقييم أرائهم لحل المشكلات	27	2	0	2,93	0,25	0,97	كبيرة
7	أنفهم اهتمامات الأطراف الأخرى و مجالات القوة التي يتميز بها كل طرف	27	2	0	2,93	0,25	0,97	كبيرة
0	لا أتدخل في صلاحيات أي زميل و في المقابل لا أحب	26	3	0	2,89	0,30	0,96	كبيرة

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
	أن يتدخل احد في عملي							
4	احرص على الإنصات للآخرين عند عرضهم للمعلومات المتعلقة بما درسه من مشكلات .	26	3	0	2,89	0,30	0,96	كبيرة
6	يمكنني العمل مع أشخاص لا ارتاح إليهم شخصيا .	25	4	0	2,89	0,30	0,96	كبيرة
4	لدي القدرة على الاستفادة من تجارب الآخرين	27	2	0	2,89	0,30	0,96	كبيرة
5	اهتم بتحليل و دراسة كافة المقترحات لإيجاد الحلول المناسبة لما يواجهني من مشكلات	28	1	0	2,89	0,30	0,96	كبيرة
5	أطبق قواعد و إجراءات و سياسات المنظمة مهما كانت الظروف	19	10	0	2,86	0,47	0,95	كبيرة
8	استطيع تفهم الفروقات الثقافية المتنوعة و دورها في حل المشكلات و اتخاذ القرارات	25	4	0	2,82	0,38	0,94	كبيرة
8	اتخذ قرارا فوريا لحل المشاكل عندما أتعامل مع أصحاب الشكاوى	14	12	3	2,75	2,08	0,91	كبيرة
5	لدي القدرة على التعامل مع مواقف المعارضة و الصدام مع الآخرين	21	8	0	2,75	2,08	0,91	كبيرة
9	أفضل التوصل إلى الحلول الوسط	22	5	2	2,75	2,08	0,91	كبيرة
	احدد للعاملين معي أهدافا واضحة و	21	8	0	2,72	0,45	0,90	كبيرة

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
4	تعليمات دقيقة عن كيفية الأداء							
3	اعتقد أن العاملين سيبدلون جهدا أكبر إذا قدمت لهم اقتراحات محددة حول مجالات التحسين	18	11	0	2,65	0,48	0,88	كبيرة
9	أفضل أن تعمل كل إدارة بصورة مستقلة حتى تحقق أهدافها	20	6	3	2,55	0,86	0,85	كبيرة
0	أميل أن يأخذ روساني بزمام المبادرة لحل المشكلات .	15	14	0	2,55	0,86	0,85	كبيرة
8	لا أستطيع العمل تحت ضغوط الوقت و إلحاح الآخرين	15	6	8	2,48	0,78	0,82	كبيرة
7	لا أكون اتجاهات سلبية أو ايجابية اعتمادا على المشاعر	13	13	3	2,48	0,78	0,82	كبيرة
7	يمكنني العمل مع أشخاص لا ارتاح إليهم شخصيا	14	3	12	2,37	0,86	0,79	كبيرة
2	يصعب الوصول إلى قرار جماعي في حل المشكلات لان معظم الأفراد يميلون للفردية بدرجة كبيرة .	13	12	4	2,34	0,72	0,78	كبيرة
7	يمكنني العمل مع أشخاص لا ارتاح إليهم شخصيا	14	3	12	2,37	0,86	0,79	كبيرة
2	يصعب الوصول إلى قرار جماعي في حل المشكلات لان معظم الأفراد يميلون للفردية بدرجة كبيرة .	13	12	4	2,34	0,72	0,78	كبيرة

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
6	أقدم تصورا محددًا حتى يتقبل العاملون معي التغيير المطلوب	17	11	1	2,27	0,75	0,75	كبيرة
0	لا أميل لتحمل المخاطر .	6	14	9	1,86	0,69	0,62	كبيرة
2	أتعرف على جوانب القوة لدى الآخرين و أسعى لمحاكمتهم في ذلك	21	4	4	1,41	0,73	0,47	متوسطة
9	التزم حرفيا بالتعليمات و أسير على هدى من السياسات و الإجراءات المرسومة	18	11	0	1,37	0,49	0,45	متوسطة
1	أفضل دائما طاعة رؤسائي فيما يصدرونه من قرارات و ما يحدونه من توجيهات	19	10	0	1,31	0,47	0,43	متوسطة
3	أفضل أن أكون تابعا في المواقف الحرجة التي قد يلحقتني من ورائها بعض المخاطر	6	19	4	2,10	0,67	0,7	ضعيفة

يبين الجدول رقم (10) ما يلي :

أن المتوسطات الحسابية لمحور اتخاذ القرارات قد جاءت أغلبها بدرجة تقييم موافق و استجابة كبيرة لأفراد العينة بحيث تراوحت اغلب المتوسطات بين (2,96 إلى 1,86) و انحراف معياري بين (0,18 إلى 0,69) و أهمية نسبية تراوحت بين (0,98 إلى 0,62) بحيث كان عدد العبارات التي تراوحت بين هذه النسب 24 عبارة من أصل 28 عبارة , و تراوحت باقي العبارات بنسبة أهمية متوسطة إلى عبارة واحدة ضعيفة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1,41 إلى 1,37) و انحراف معياري بين (0,73 إلى 0,67) و أهمية نسبية بين (0,47 إلى 0,7) ' و قد كانت العبارة الأخيرة ذات نسبة أهمية ضعيفة قدرة ب (0,7) عبارة سلبية و كانت ذات استجابة ضعيفة من قبل أفراد العينة . و هذا يدل على منح الإدارة الأساتذة الإداريين و تزويدهم بالقدرة على اتخاذ القرارات و تشجيعهم على ذلك , و منحهم الفرص لاختيار القرار الأفضل و التعامل مع المشكلات .

2/ تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

1-2/ تفسير النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

" هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل و اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)؟ و للإجابة على التساؤل تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون ، و بعد إجراء المعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (11)

المتغير	الوسيلة الإحصائية المستخدمة	اتخاذ القرارات	عند مستوى الدلالة	درجة الحرية
أهمية العمل	معامل الارتباط بيرسون	0.48	0.05	27

و تبين قيم معامل الارتباط في الجدول رقم (11) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة أهمية العمل و اتخاذ القرارات عند مستوى الدلالة (0.05) عند درجة حرية 0.28 و هي علاقة إرتباطية طردية قوية ، فكلما زادت هذه القيمة زادت قدرة الأساتذة الإداريين على اتخاذ القرارات ذلك انه كلما زاد شعور الأفراد بأهمية عملهم و ثقتهم بأنفسهم زادت القدرة لديهم على اتخاذ القرارات الحاسمة و في الوقت المناسب مما يقلل من التكاليف التي تواجه الكلية و يزيد من فعاليتها .

2-2/ تفسير النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجدارة و اتخاذ القرارات و اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة (0.05) و للإجابة على التساؤل تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون ، و بعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (12)

المتغير	الوسيلة الإحصائية المستخدمة	اتخاذ القرارات	مستوى الدلالة	درجة الحرية
الاستقلالية	معامل الارتباط بيرسون	0.26	0.01	27

و تبين قيم معامل الارتباط في الجدول رقم (12) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية و متغير اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة (0.01) و هذا ما يعكسه احتلال قيمة الاستقلالية المرتبة الأخيرة من بين القيم الأخرى و عدم استجابة أفراد العينة لهذه القيمة بدرجة كافية وعليه نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بعدم وجود علاقة إرتباطية بين الاستقلالية و اتخاذ القرارات و نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود العلاقة بين الاستقلالية و متغير اتخاذ القرارات ، بالتالي فهي لا تؤدي بهم و لا تزيد

من قدرتهم على اتخاذ القرار ، و يمكن تفسير ذلك بان طبيعة الهيكل التنظيمي السائد و التدرج في السلطة لا يسمح بمنح سلطات واسعة و استقلالية مطلقة لاستخدام قدرات القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات . لكنها و في المقابل تقوم الإدارة العليا للجامعة بتفويض القيادات الإدارية سلطات كافية لانجاز مهامهم و وظائفهم في الجامعة و توفر لهم المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامهم و إعطائهم حرية التعبير عن آرائهم و مشاركتهم في اغلب العمليات الحيوية في الجامعة .

2-3/ تفسير النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجدارة و اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية بجامعة محمد خيضر بسكرة و للإجابة على التساؤل تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون ، و بعد إجراء المعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (13)

المتغير	الوسيلة الإحصائية المستخدمة	اتخاذ القرارات	مستوى الدلالة	درجة الحرية
الجدارة	معامل ارتباط بيرسون	0.58	0.01	27

و تبين قيم معامل الارتباط في الجدول رقم (14) انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الجدارة و بين اتخاذ القرارات عند مستوى الدلالة (0.01) و هذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية أي كلما زاد إحساس الأساتذة الإداريين بالجدارة زادت قدرتهم و إمكانيتهم على اتخاذ القرارات و ما يفسر أكثر هذه العلاقة حصول هذا البعد المرتبة الأولى مقارنة باتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد التمكين النفسي الأخرى و بالتالي تسجيل مستوى عالي من القدرة على اتخاذ القرارات و هذا ما توضحه أكثر استجابات أفراد العينة لمجالات

اتخاذ القرارات فمن خلال هذا البعد يشعر الأفراد بثقتهم و قدرتهم على أداء أنشطة العمل الخاص بهم و بالتالي قدرتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم .

2-4/ تفسير النتائج في ضوء الفرضية الرابعة:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير و اتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة (0.05) و للإجابة على التساؤل تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون ، و بعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (15)

المتغير	الوسيلة الإحصائية المستخدمة	اتخاذ القرارات	مستوى الدلالة
التأثير	معامل ارتباط بيرسون	0.38	0.05

وتبين قيم معامل الارتباط في الجدول رقم (15) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجال التأثير و متغير اتخاذ القرارات عند مستوى الدلالة (0.01) و هي علاقة ارتباطيه طردية أي كلما زاد مستوى التأثير لدى الأساتذة الإداريين زادت قدرتهم و إمكانيتهم على اتخاذ القرارات ، وينعكس ذلك في إحساس الأساتذة الإداريين بتحقيق ذواتهم و مستوى نظرتهم لأنفسهم وقدرتهم على التأثير في العمليات و الوظائف الإدارية و بالتالي القدرة على التأثير في القرارات و التطورات التي تحدث في قسمه .

الإجابة على التساؤل الرئيسي :

" هل توجد علاقة إرتباطية بين التمكين و اتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-؟

و للإجابة على التساؤل تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون ، و بعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (16)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	التمكين النفسي
0.05	0.62	اتخاذ القرارات

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (16) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي و اتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05) و هي علاقة ارتباطية قوية و هذا ما توضحه لنا نتائج معاملات الارتباط السابقة موضوع الدراسة ذلك ما يؤكد انه كلما زاد الإحساس بالتمكين النفسي و ممارسته زادت مستوى القدرة على اتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين , بحيث أن التمكين يؤدي إلى التوصل إلى تعريف أدق للمشكلة و يحسن من عدد و جودة القرارات التي تستهدف المشكلات المؤسسية . و هذا ما أكدت عليه العديد من النظريات كنظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على تمكين العاملين من خلال تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم و إشراكهم في صنع قرارات العمل , كذلك نظرية (y) لـ **ماكجريجور** التي تشير إلى التمكين من خلال مشاركة العاملين للرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات و إعطائه المزيد من المسؤوليات , و مساعدة العاملين على تحقيق الذات , كذلك ركز النمط الرابع من نظرية الأنماط **لليكرت** على تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات بشكل كبير , حتى فيما يتعلق بالقرارات الرئيسية . و هو ما توافق مع دراستنا من خلال العلاقة الطردية بين التمكين النفسي و اتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين.

الاستنتاج العام للدراسة

بعد تحليلنا و تفسيرنا للتساؤلات المطروحة في دراستنا من خلال هذا الفصل و بعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى الإجابة على تساؤلاتنا , حيث كانت إجابة التساؤل العام للدراسة تؤكد على وجود علاقة إرتباطية قوية بين التمكين النفسي و اتخاذ القرارات , الأمر الذي لم يعد أمرا اختياريا بل أصبح ضرورة ملحة في ظل التطورات الكبيرة التي تشهدها البيئة الخارجية في جميع المجالات و تعقدها و استثمارها الناجح في مواردها البشرية , و ما يمثله التمكين النفسي بصفة خاصة من إحساس العاملين بالثقة في النفس و طاقة أكثر و بالإثارة تجاه دورهم في المنظمة و روح المبادرة و المثابرة في التعامل مع المهام , بحيث يصبحون قادرين على اتخاذ قرارات تتعلق بمستوى عملهم دون اللجوء إلى استشارة مديريهم . و هذا ما يجبر المنظمات اليوم على التركيز على هذه الإستراتيجية _ التمكين النفسي_ و الحرص على تكريسها لدى الأفراد , و بالنظر إلى أهمية قطاع التعليم العالي و وزنه الكبير لما يقدمه من كفاءات , و الذي تعتبر مخرجاته مدخلات لقطاعات أخرى لذا يجب أن تكون على أعلى مستوى من التأهيل و التكوين .

و قد خلصت الطالبة الباحثة إلى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية و إقتراحات متعلقة بالدراسة :

• **النتائج :** و قسمنا نتائج دراستنا إلى نتائج نظرية و أخرى تطبيقية .

أولا : النتائج النظرية :

- ✓ التمكين يعتبر إستراتيجية هامة يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد على حد سواء.
- ✓ إبراز دور التمكين في الوصول بالإداريين إلى مستوى عالي من الإبداع و إكسابهم المعارف و المهارات اللازمة .

✓ منح الأساتذة الإداريين الصلاحيات التي تهيئ لهم فرصة التمكين دون الخوف من نتائج ذلك .

✓ بزيادة الإحساس بالتمكين النفسي يؤدي إلى تدعيم القدرة على اتخاذ القرارات.

✓ يواجه التمكين معوقات تظهر أغلبها في المستويات الإدارية العليا و ذلك لخوف المديرين على مراكزهم و المحافظة على الهيكل التنظيمي السائد في المنظمة .

ثانيا: النتائج التطبيقية :

✓ أظهرت الدراسة أن مجالات التمكين النفسي السائد بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لدى الأساتذة الإداريين جاءت مرتبة كالتالي حسب متوسطاتها الحسابية (الجدارة 2.88)،(أهمية العمل 2.83)،(الاستقلالية 2.72)،(التأثير 2.45) و هو ما يثبت التزام إدارة الكلية بهذه المجالات .

✓ أظهرت الدراسة أن استجابات أفراد العينة لمحور اتخاذ القرارات تراوحت أغلب متوسطاتها بين (2.96 إلى 1.86) بحيث كان عدد العبارات التي تراوحت بين هذه النسب 24 عبارة من أصل 28 وهو ما يثبت تدعيم الإدارة للقدرة على اتخاذ القرارات .

✓ أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين النفسي و اتخاذ القرارات ، مع عدم وجود علاقة بين بعد الاستقلالية و اتخاذ القرارات .

✓ أشارت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي و اتخاذ القرارات عند مستوى الدلالة (0.05) و ذلك حسب اتجاهات الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

• إقتراحات :

- ✓ تغيير ثقافة التنظيم القديمة و تبني ثقافة تنظيمية مساندة للتمكين و تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الأفراد و سلوكياتهم .
- ✓ الاهتمام بتشكيل فرق العمل و التعاون الجماعي الذي يشجع على زيادة الإبداع و التعزيز لتمكين الفرد .
- ✓ بما أن مجال التأثير جاء في المرتبة الأخيرة من بين مجالات التمكين النفسي مما يوجب على إدارة الكلية إعطاء اهتمام اكبر من طرف الإدارة لهذا المجال بإيجاد أساليب تزيد من إحساس أفراد عينة الدراسة به .
- ✓ السماح للعاملين على اختلاف مواقعهم الإدارية في المؤسسات الأكاديمية بالمشاركة في اتخاذ القرارات .
- ✓ إطلاق اليد من خلال التمكين لاستخدام القدرات في اتخاذ القرارات .
- ✓ وضع نظام مكافئات يتناسب مع المجهودات المبذولة و مكافئة الأداء المتميز .

تقترح الطالبة الباحثة إجراء المزيد من الدراسات و البحوث الميدانية حول التمكين و التمكين النفسي بصف خاصة لما يمثله من أهمية بارزة للانتقال بالإدارات الجامعية من إدارة الطوارئ و الأزمات إلى الإدارة الإستراتيجية , باعتبار التمكين مفهوم جديد و إستراتيجية ناجحة و ربطه بمفاهيم أخرى و خاصة في قطاع التعليم العالي لأهميته من جهة و لاستدراك أهم النفاص من جهة أخرى .

خاتمة

و أخيرا اتضح لنا أهمية التمكين و التمكين النفسي في عملية اتخاذ القرار و الذي يعتبر عنصرا دافعا لشعور الأفراد بالاستقلالية و حرية التصرف في المهام الموكلة إليه دون تدخل أي طرف كان ، و إدراكهم لأهمية و معنى العمل الذي يقومون به و تأثيرهم في القرارات الحاصلة في مؤسستهم و بالتالي عدم إعاقة العمل و الاجتهاد في الأداء و بث روح المبادرة و الإبداع لديهم .

وقد توصلنا في دراستنا هذه إلى وجود علاقة ارتباطيه بين كل من أبعاد التمكين النفسي (أهمية العمل و الجدارة والتأثير) و اتخاذ القرار على غرار بعد الاستقلالية وقد تم تفسير ذلك بأنه راجع إلى طبيعة الهيكل التنظيمي السائد و تدرج السلطات .

و قد سعينا من خلال دراستنا لمعرفة العلاقة بين كلا المفهومين موضوع الدراسة بتناول فكري أكد على أهمية كل من التمكين و اتخاذ القرارات و بعد المعالجة الإحصائية أثبتت هذه العلاقة .

قائمة المصادر و المراجع :

1. مصدر القرآن الكريم
2. قائمة المراجع:
 1. إحسان دهش جلاب ، كمال كظم طاهر الحسيني ، (2013) إدارة التمكين و الاندماج ط1. دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن.
 2. إحسان دهش جلاب، (2011) إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ب ط.
 3. أمينة سالم الرادادي ، (2012) التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة لنيل ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
 4. ب ط دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2008.
 5. جمال أبو المجد محمد ، (2008) التمكين الوظيفي و دوره في تعزيز القدرات البشرية ب ط ، دار ابن حزم ، بيروت لبنان.
 6. جمال الدين العويسات ، (2005) الإدارة و عملية اتخاذ القرار ط 1 ، دار هومة للنشر و التوزيع ،بوزريعة الجزائر.
 7. رافدة عمر الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية
 8. رامي جمال اندراوس ، عادل سالم معاينة ، (2000) الإدارة بالثقة و التمكين ط 1 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، اربد الأردن.
 9. رجب عبد الحميد السيد ، (2000) دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات ،الإيمان للطباعة ب ط ،.
 10. زكريا مطلق الدوري ، احمد علي صالح ، (2009) إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة ط4 ، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن.

11. سعد بن مرزوق العتيبي ، (2004) أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة في الإبداع و التجديد ، شرم الشيخ جمهورية مصر العربية 29.27 نوفمبر.
12. سميرة صالحى ،(2008) أسلوب القيادات الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين دراسة حالة لمؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامع الحاج لخضر باتنة ، .
13. شهرزاد محمد شهاب، (2010) القدرة على اتخاذ القرار و علاقتها بمركز الضبط ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان.
14. عامر عوض ،(2007) السلوك التنظيمي الإداري ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن.
15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، (2012)الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية ط1،المكتبة العصرية لنشر و التوزيع ، المنصورة مصر.
16. عبد المجيد قدي ، (2009)أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و الإدارية ط1،دار الأبحاث للنشر الجزائر.
17. فاطمة عوض صابر ،(2002) ميرفت غلي خفاجة ، أسس و مبادئ البحث العلمي ط1،مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية مصر.
18. فريد كورتل ، الهام بوغليظة
19. كامل محمد محمد عويضة ، (1996)علم النفس الصناعي ط1، دار الكتب العلمية بيروت لبنان.
20. محمد شحاتة ربيع ، (2010) علم النفس الصناعي و المهني ط1،دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن.
21. محمود حسين الوادي ، (2012) التمكين الإداري في العصر الحديث ط1، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن.

22. مدونة صالح محمد القرا، موقع الكتروني ، تم تصفحه 15:25
pps://sqarra/.wordpress.com 2015/04/18,
23. مروان عبد المجيد إبراهيم ، (2007) أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل
الجامعية ، ط1، مؤسسة الوراق عمان الأردن.
24. مصطفى محمود ابو بكر ، احمد عبد الله اللطح ، (2007) (مناهج البحث
العلمي ، ب ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر.
25. مصعب بن عبد الهادي القتامي ، (2009) (التمكين النفسي و علاقته بالولاء
التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض مذكرة ماجستير في
العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية.
26. منى عطية خزام خليل ، (2009) الإدارة و اتخاذ القرار في عصر
المعلوماتية ، ب ط ، المكتب الجامعي الحديث الازرطة الاسكندرية.
27. مؤيد الساعدي ، (2011) مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و
إدارة الموارد البشرية ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان ، الأردن.
28. مؤيد حسين الفضل ، (2009) (الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية ط1، إثراء
للنشر و التوزيع الأردن.
29. مؤيد حسين الفضل ، عبد الكريم صالح شعبان ، ترشيد القرارات الإدارية ب ط
، دار زهران للنشر و التوزيع عمان الأردن .
30. ناصر محمد إبراهيم ، (2004) (أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية
الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين بالمملكة العربية السعودية مذكرة
ماجستير في علم النفس ، جامعة الملك سعود
31. نواف كنعان ، (2009) (اتخاذ القرارات الإدارية ط1، دار الثقافة للنشر و
التوزيع ، عمان الأردن.

32. يحي ملحم ، (2006)التمكين مفهوم إداري معاصر ب ط، المنظمة العربية
للتتمية الإدارية القاهرة ، مصر.
33. معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد (2088)،القيادة و الرقابة و
الاتصال الإداري ، عمان دار الحامد للنشر و التوزيع.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان المتبع في الدراسة

الجزء الأول : البيانات الشخصية .

الجنس : ذكر أنثى

العمر : 35-25 47-36 60-47

المؤهل العلمي : ماجستير دكتوراه تأهيل جامعي

الاقدمية : اقل من 5 سنوات 10-6 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني :

المحور الاول : التمكين النفسي

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد
1	العمل الذي أقوم به على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لي			
2	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة			
3	يجعلني عملي اشعر بالمسؤولية تجاه مؤسستي			
4	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية			
5	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي .			
6	ابدي رأيي بالأمر الخاصة بعملي .			
7	استطيع أن أقرر كيف أنجز عملي .			

			لدي الثقة بالنفس و التصميم لانجاز عملي بكفاءة .	8	
			لدي الخبرة و المهارة الضرورية لأداء عملي .	9	مجال الجدارة
			استطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملتي .	10	
			استطيع التأثير على القرارات في قسمي.	11	مجال التأثير
			لدي تأثير كبير حول ما يحدث في قسمي	12	
			لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي .	13	

الجزء الثالث : محور اتخاذ القرارات

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			احدد للعاملين معي أهدافا و واضحة و تعليمات دقيقة عن كيفية الأداء .
			أطبق قواعد و إجراءات و سياسات المنظمة مهما كانت الظروف .
			أقدم تصورا محددًا حتى يتقبل العاملون معي التغيير المطلوب .
			لا أكون اتجاهات سلبية أو ايجابية اعتمادا على المشاعر .
			اتخذ قرارا فوريا يحل المشاكل عندما أتعامل مع أصحاب الشكاوى .
			أفضل إن تعمل كل إدارة بصورة مستقلة حتى تحقق أهدافها .
			لا أتدخل في منطقة نفوذ أي زميل و في المقابل لا أحب أن يتدخل احد في عملي .
			إن عدم تدخل الآخرين في عمل يؤدي إلى إنهائه بدقة و سهولة .
			يصعب الوصول إلى قرار جماعي في حل المشكلات لان معظم الأفراد يميلون للفردية بدرجة كبيرة
			اعتقد أن العاملين سيبذلون جهدا اكبر إذا قدمت لهم اقتراحات محددة حول مجالات التحسين.
			أحرص على الإنصات الكامل للآخرين عند عرضهم للمعلومات المتعلقة بما ادرسه من مشكلات.

		لدي القدرة على التعامل مع مواقف المعارضة و الصدام مع الآخرين .
		احرص على إقناع الآخرين باستخدام الحلول التي أقدمها .
		يمكنني العمل مع أشخاص لا ارتاح إليهم شخصيا .
		استطيع تفهم الفروق في الثقافات المتنوعة و دورها في حل المشكلات و اتخاذ القرارات .
		التزم حرفيا بالتعليمات و أسير على هدى من السياسات و الإجراءات المرسومة .
		أميل إلى أن يأخذ رؤسائي بزمام المبادرة لحل المشكلات .
		أفضل دائما طاعة رؤسائي فيما يصدرونه من قرارات و ما يحددونه من توجيهات .
		أتعرف على جوانب القوة لدى الآخرين و أسعى لمحاكتهم في ذلك .
		أفضل أن أكون تابعا في المواقف الحرجة و التي قد يلحقني من ورائها بعض المخاطر .
		لدي القدرة على الاستفادة من تجارب الآخرين .
		اهتم بتحليل و دراسة كافة المقترحات لإيجاد الحلول المناسبة لما يواجهني من مشكلات .
		لا أقلل من قدرات الأطراف الأخرى عند تقديم ارائهم لحل المشكلات .
		أتفهم اهتمامات الأطراف الأخرى و مجالات القوة التي يتميز بها كل طرف .
		لا استطيع العمل تحت ضغوط الوقت و إلحاح الآخرين .
		أفضل التوصل إلى الحلول الوسط .
		لا أميل إلى تحمل المخاطر .
		يجب الكيف مع التغيرات و التعديلات عند حل المشكلات و اتخاذ القرارات بصورة مستمرة .

الملحق رقم (2) : قائمة المحكمين

الدرجة العلمية	المحكم
دكتور في علم النفس و التنظيم	رابحي اسماعيل
دكتور في علم النفس و التنظيم	يوسف جوادي
دكتور في علم الاجتماع	حليلو نبيل

الملحق رقم (3) : صدق الاستبيان

الملاحظة	صدق البند	لا تقيس	تقيس	البنود
مقبول	1	0	3	1
مقبول	1	0	3	2
مقبول	1	0	3	3
مقبول	1	0	3	4
مقبول	1	0	3	5
مقبول	1	0	3	6
مقبول	1	0	3	7
مقبول	1	0	3	8
مقبول	1	0	3	9
مقبول	1	0	3	10
مقبول	1	0	3	11
مقبول	1	0	3	12
مقبول	1	0	3	13
مقبول	1	0	3	14
مقبول	1	0	3	15

مقبول	1	0	3	16
مقبول	1	0	3	17
مقبول	1	0	3	18
مقبول	1	0	3	19
مقبول	1	0	3	20
مقبول	1	0	3	21
مقبول	1	0	3	22
مقبول	1	0	3	23
مقبول	1	0	3	24
مقبول	1	0	3	25
مقبول	1	0	3	26
مقبول	1	0	3	27
مقبول	1	0	3	28
مقبول	1	0	3	29
مقبول	1	0	3	30
مقبول	1	0	3	31
مقبول	1	0	3	32
مقبول	1	0	3	33
مقبول	1	0	3	34
مقبول	1	0	3	35
مقبول	1	0	3	36
مقبول	1	0	3	37
مقبول	1	0	3	38
مقبول	1	0	3	39
مقبول	1	0	3	40
مقبول	1	0	3	41

غير مقبول	0.33	1	2	42
-----------	------	---	---	----