



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID - El Tarf -

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Science Economiques, Commerciales et Science de Gestion

السنة الجامعية: 2026/2025

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

أثر تمكين العاملين في تحسين عملية اتخاذ القرارات
دراسة حالة: شركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

- عمر كبير

إعداد الطلبة:

- عجموني تقي الدين

- بوراوي أكرم

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تحسين عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز، من خلال دراسة أبعاد التمكين المتمثلة في المشاركة في المعلومات، والحرية والاستقلالية، وتنمية المهارات والكفاءات، وقياس مدى تأثيرها في عملية اتخاذ القرار. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، من بينها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تمكين العاملين ومستوى مرتفع لفعالية عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة. كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده المختلفة في تحسين عملية اتخاذ القرار، مما يؤكد أهمية تبني ممارسات إدارية حديثة تعزز مشاركة العاملين وتدعم استقلاليتهم وتعمل على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التكوين والتدريب، وتوسيع نطاق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، بما يساهم في رفع كفاءة القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، تنمية المهارات والكفاءات، اتخاذ القرار، سونلغاز.

Summary

This study aimed to investigate the impact of employee empowerment on improving the decision-making process at Sonelgaz Company. The study focused on the dimensions of employee empowerment represented by information sharing, autonomy and independence, and skills and competency development, and examined their effect on decision-making effectiveness.

To achieve the objectives of the study, a descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the main tool for data collection from a sample of employees within the organization under study. The collected data were analyzed using SPSS software through several descriptive and inferential statistical techniques, including means, standard deviations, correlation analysis, and multiple linear regression.

The findings revealed a high level of employee empowerment and a high level of decision-making effectiveness within the organization. The results also indicated a statistically significant impact of employee empowerment and its dimensions on improving the decision-making process, highlighting the importance of adopting modern managerial practices that encourage employee participation, enhance autonomy, and develop employees' skills and competencies.

Based on these findings, the study recommends strengthening training and development programs, expanding employee participation in decision-making, and ensuring the timely availability of information, which would contribute to improving decision quality and achieving organizational objectives.

Keywords: Employee Empowerment, Information Sharing, Autonomy and Independence, Skills and Competency Development, Decision Making, Sonelgaz.

- إهداء -

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمّ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي
ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام
”أمّي الحبيبة“

إلى إخوتي الأعزاء، وأصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني
بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة.

أهدي لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.
داعيًا المولى - عزّ وجلّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات.

تقي الدين

- إهداء -

مرّت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطّها بثبات
بفضل من الله ومنّه.

إلى أبوي وأخوتي وأصدقائي، فلقد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال
البحث.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مُساندتي ومُدّي
بالمعلومات القيّمة.

أُهدي لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يجوز على رضاكم.

داعياً المولى - عزّ وجلّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات.

أكرم

- شكر وعرفان -

الحمد لله والشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذه الدراسة

نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأستاذ المشرف ”كبير عمر“

لما منحه لنا من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد.

كذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الكرام بقسم علوم التسيير بجامعة

الشاذلي بن جديد - الطارف - وكل من ساهم في تعليمنا

وكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	نموذج الدراسة	شكل رقم (01)
37	مراحل التمكين حسب نموذج (Conger & Kanungo)	شكل رقم (02)
54	الاتجاه الحديث في عملية اتخاذ القرار	شكل رقم (03)
74	مقاطعات مديرية التوزيع الطارف	شكل رقم (04)
77	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الطارف	شكل رقم (05)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
79	يوضح مقياس ليكرت الخماسي	جدول رقم (01)
80	يوضح فئات التقدير لمقياس ليكرت	جدول رقم (02)
81	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	جدول رقم (03)
82	اختبار Shapiro-wilk	جدول رقم (04)
83	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول رقم (05)
84	توزيع أفراد العينة حسب العمر	جدول رقم (06)
84	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	جدول رقم (07)
85	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	جدول رقم (08)
85	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	جدول رقم (09)
86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في المعلومات	جدول رقم (10)
87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الحرية والاستقلالية	جدول رقم (11)
88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تنمية المهارات والكفاءات	جدول رقم (12)
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور عملية اتخاذ القرار	جدول رقم (13)
91	الانحدار المتعدد	جدول رقم (14)
93	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	جدول رقم (15)

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص
II	Summary
III	إهداء 01
IV	إهداء 02
V	شكر وعرفان
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	فهرس المحتويات
11	المقدمة
18	الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين
19	تمهيد
20	المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين
20	المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين
22	المطلب الثاني: أهمية تمكين العاملين
25	المطلب الثالث: أهداف تمكين العاملين
28	المبحث الثاني: متطلبات وخطوات تمكين العاملين
28	المطلب الأول: متطلبات تمكين العاملين
31	المطلب الثاني: خطوات تمكين العاملين
35	المطلب الثالث: نماذج تمكين العاملين
40	المبحث الثالث: أبعاد تمكين العاملين
40	المطلب الأول: المشاركة في المعلومات
43	المطلب الثاني: الحرية والاستقلالية
45	المطلب الثالث: تنمية المهارات والكفاءات

47	خلاصة الفصل
48	الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات
49	تمهيد
50	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار
50	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
51	المطلب الثاني: خصائص القرار الإداري
53	المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار
55	المبحث الثاني: مراحل اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيه
55	المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرارات
61	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات
62	المطلب الثالث: متطلبات اتخاذ القرار الفعال
64	المبحث الثالث: دور تمكين العاملين في تحسين عملية اتخاذ القرارات
64	المطلب الأول: دور المشاركة فالمعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرارات
65	المطلب الثاني: دور الحرية والاستقلالية في تحسين عملية اتخاذ القرارات
67	المطلب الثالث: دور تنمية المهارات والكفاءات في تحسين عملية اتخاذ القرارات
69	خلاصة الفصل
70	الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة
71	تمهيد
72	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية والتعريف بميدان الدراسة
72	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
78	المطلب الثاني: المنهجية والأدوات المستخدمة
82	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
83	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
83	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
86	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات المبحوثين

91	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
94	المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتقديم التوصيات
94	المطلب الأول: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
95	المطلب الثاني: التوصيات والمقترحات
96	المطلب الثالث: آفاق الدراسة المستقبلية
98	خلاصة الفصل
99	الخاتمة
102	قائمة المراجع
109	الملاحق

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة فرضتها التطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة والعولمة، الأمر الذي جعل المؤسسات مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من تحقيق الكفاءة والفعالية في مختلف أنشطتها، ويعد العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها، باعتباره المحرك الأساسي لمختلف العمليات الإدارية والإنتاجية، مما استدعى الاهتمام بتطوير قدراته وإشراكه بصورة أكبر في الحياة التنظيمية للمؤسسة.

ومن بين المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري المعاصر مفهوم تمكين العاملين، الذي يقوم على منح العاملين الصلاحيات اللازمة، وتوفير المعلومات، وتنمية المهارات، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء ويرفع من مستوى أدائهم، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن تمكين العاملين يساهم في تحسين فعالية المؤسسات من خلال تعزيز الإبداع والابتكار وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية.

في المقابل، تعد عملية اتخاذ القرار من الوظائف الإدارية الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة المشكلات واستغلال الفرص وتحقيق أهدافها بكفاءة، وتزداد أهمية هذه العملية في ظل الظروف المتغيرة التي تتطلب اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة تستند إلى المعلومات والخبرات المتاحة، ومن هذا المنطلق أصبح إشراك العاملين وتمكينهم أحد العوامل المؤثرة في جودة القرارات المتخذة وفعاليتها.

وانطلاقاً من أهمية تمكين العاملين ودوره المحتمل في تحسين عملية اتخاذ القرار، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين المتغيرين، والكشف عن مدى تأثير أبعاد تمكين العاملين داخل مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالطارف، باعتبارها إحدى المؤسسات الاقتصادية المهمة، كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري يوضح المفاهيم المرتبطة بتمكين العاملين واتخاذ القرار، إضافة إلى إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج يمكن أن تساهم في دعم الممارسات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ إشكالية الدراسة:

بناءً على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر تمكين العاملين في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى تطبيق تمكين العاملين بمؤسسة سونلغاز؟

- ما مدى تأثير المشاركة في المعلومات على تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟
- ما مدى تأثير الحرية والاستقلالية الممنوحة للعاملين على تحسين عملية اتخاذ القرارات؟
- ما مدى تأثير تنمية المهارات والكفاءات لدى العاملين على تحسين عملية اتخاذ القرارات؟

فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحسين عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز.

❖ الفرضيات الفرعية:

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية في تحسين عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المهارات والكفاءات في تحسين عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز.

❖ أهمية الدراسة:

● الأهمية العلمية:

- إثراء الجانب النظري المتعلق بمفهوم تمكين العاملين وعملية اتخاذ القرار.
- المساهمة في توضيح طبيعة العلاقة والأثر بين تمكين العاملين وتحسين عملية اتخاذ القرار.
- توفير مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية ذات الصلة بالموضوع.

● الأهمية التطبيقية:

- التعرف على واقع تمكين العاملين بمؤسسة سونلغاز.
- إبراز دور تمكين العاملين في تحسين فعالية القرارات الإدارية.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد إدارة المؤسسة على تعزيز ممارسات التمكين وتحسين عملية اتخاذ القرار.
- دعم جهود المؤسسة في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهدافها التنظيمية.

❖ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين وعملية اتخاذ القرار.
- تحديد مستوى تطبيق تمكين العاملين بمؤسسة سونلغاز.
- دراسة العلاقة بين تمكين العاملين وتحسين عملية اتخاذ القرار.
- قياس أثر تمكين العاملين في تحسين عملية اتخاذ القرار.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تعزيز تمكين العاملين وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة سونلغاز.

❖ حدود الدراسة:

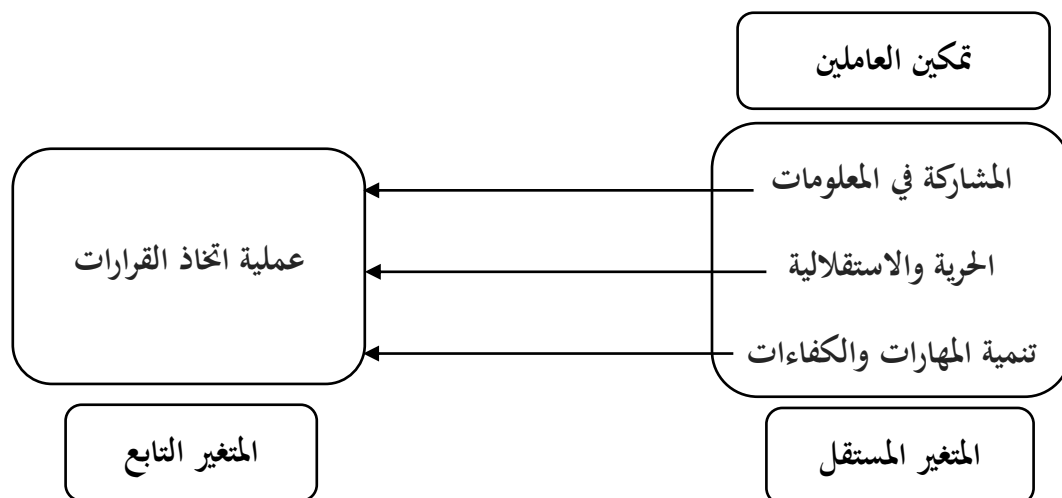
أولاً: الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالطارف.

ثانياً: الحدود الزمانية: إمتدت الدراسة الميدانية خلال الفترة من 19 أفريل 2026 إلى غاية 14 ماي 2026.

❖ نموذج الدراسة:

المتغير المستقل تمكين العاملين والذي يتكون من ثلاثة أبعاد وهي المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، تنمية المهارات والكفاءات، وتم بناء نموذج الدراسة الذي يفترض وجود أثر لأبعاد تمكين العاملين على عملية اتخاذ القرارات باعتبارها المتغير التابع للدراسة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



❖ الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات في أثر تمكين العاملين:

1. **الدراسة الأولى:** دراسة د. ضيف دنيا وأ.د قاسمي كمال بعنوان أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - المسيلة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 14، سبتمبر 2020.

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية
- إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت بوصف متغيرات الدراسة في الجانب النظري وقامت بتحليل البيانات في الجانب التطبيقي للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الإستبيان كأداة لجمع البيانات المستعملة في الدراسة كما تم استعمال برنامج SPSS تحليل البيانات التي تم جمعها.
- النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية قوية بين تمكين العاملين ونجاح التخطيط الاستراتيجي، التمكين يعزز مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية، تحسين تنفيذ الخطط الاستراتيجية وزيادة مرونة المؤسسة، دور القيادة في نجاح التمكين والتخطيط، وجود معوقات تحد من فعالية التمكين.

2. **الدراسة الثانية:** دراسة د. يحياوي عبد القادر، د. مولودي عبد الغاني، د. بليلي عبد السلام بعنوان دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية مصنع الإسمنت سيدي موسى-أدرار، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 03 عدد 02، ديسمبر 2019، 84-105.

- هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى مدى مساهمة منهج سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية مصنع الإسمنت سيدي موسى.
- إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت بوصف متغيرات الدراسة في الجانب النظري وقامت بتحليل البيانات في الجانب التطبيقي للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الإستبيان كأداة لجمع البيانات المستعملة في الدراسة كما تم استعمال برنامج SPSS تحليل البيانات التي تم جمعها.
- النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ارتفاع مستوى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمصنع، وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين سياسة تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: دراسات في أثر تمكين العاملين في تحسين عملية اتخاذ القرار

1. **الدراسة الأولى:** دراسة عبد الحليم شاهر بعنوان أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - كهريف وحدة تقرت، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 49-70.

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية - كهربيف وحدة تقتر.

- إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت بوصف متغيرات الدراسة في الجانب النظري وقامت بتحليل البيانات في الجانب التطبيقي للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الإستبيان كأداة لجمع البيانات المستعملة في الدراسة كما تم استعمال برنامج SPSS تحليل البيانات التي تم جمعها.

- النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية قوية بين تمكين العاملين وجودة اتخاذ القرارات، وأن تمكين العاملين من خلال منحهم الصلاحيات والاستقلالية يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة القرارات.

2. الدراسة الثانية: دراسة رحمة مجدة حصباية وقويدر بورقة بعنوان تحديد الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين في تعزيز وتعظيم الولاء التنظيمي في المنظمة باستخدام التحليل الهرمي لنظرية القرار - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الجلفة، المجلة الجزائرية للإقتصاد والتسيير، المجلد 14، العدد 01، 2020، ص 123-141.

- هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة ما بين أبعاد التمكين العاملين والولاء التنظيمي من خلال القيام بدراسة حالة مديرية التجارة لولاية الجلفة، حيث تم تفكيك أبعاد تمكين العاملين وتحويلها إلى بدائل تساهم في زيادة الولاء التنظيمي للموظفين.

- إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال شرح أهم المصطلحات المرتبطة بالموضوع والمنهج التحليلي لمعالجة البيانات وتفسيرها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الإستبيان كأداة لجمع البيانات المستعملة في الدراسة كما تم استعمال برنامج SPSS تحليل البيانات التي تم جمعها.

- النتائج التي توصلت إليها الدراسة: الرواتب والحوافز تزيد من الولاء التنظيمي ككل بالإضافة إلى التفويض وتدريب العاملين لتحقيق أقصى ولاء تنظيمي عكس الإتصال الفعال وفرق العمل التي يرون أنه يزيدون منه.

ثالثا: دراسات في عملية اتخاذ القرارات

1. الدراسة الأولى: دراسة د. مداحي عثمان بعنوان أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13، جوان 2018.

- هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.

- إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال وصف دور المعلومات في المؤسسات وكيف تستخدم في عملية اتخاذ القرار والمنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين توفر المعلومات وجودة القرارات المتخذة.

- النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المعلومات مادة القرار الإداري إذ يتوقف نجاح القرار على مدى صحتها ودقتها وجودتها وكفايتها وتوفرها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، والمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات تختلف كميتها وتفصيلها ومصدرها وخصائصها الأساسية طبقا لنوع القرارات ومستوى الإدارة.

2. الدراسة الثانية: دراسة د. دحاك عبد النور بعنوان تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، مارس 2018.
- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومعرفة وتحديد المدخل الأكثر ملائمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وعن مدى وجود تكامل بين هذه المداخل المختلفة.
 - إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية وأهم مداخل اتخاذ القرار ويهدف إلى تنظيم وعرض الإطار النظري بشكل واضح والمنهج التحليلي لتحليل النظريات المختلفة ودراسة نقاط القوة والضعف لكل مدخل ويسمح بتفسير الفروقات بين المداخل الاستراتيجية.
 - النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود مدخل واحد مثالي، أهمية الدمج بين المداخل وأن دور المعلومات أساسي لكنه غير كاف بالإضافة لتأثير البيئة الخارجية.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتمكين العاملين

تمهيد:

يعد تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي لما له من دور محوري في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، فقد انتقلت المنظمات المعاصرة من النماذج التقليدية القائمة على الرقابة والتوجيه المباشر إلى نماذج أكثر مرونة تعتمد على منح العاملين الصلاحيات، وتشجيع المبادرة، وتنمية الشعور بالمسؤولية والانتماء.

وفي هذا السياق، يبرز الإطار النظري لتمكين العاملين كمرجعية أساسية لفهم أبعاده ومحدداته وآليات تطبيقه داخل بيئة العمل، إذ يشمل هذا الإطار مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالتمكين مثل تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وبناء الثقة التنظيمية، وتوفير المعلومات وتنمية المهارات والقدرات، كما يستند إلى عدد من النظريات الإدارية والسلوكية التي فسرت كيفية تأثير التمكين على دافعية العاملين ورضاهم الوظيفي وأدائهم.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض شامل للإطار النظري لتمكين العاملين، من خلال استعراض أهم التعاريف والمفاهيم المرتبطة به، وتبسيط الضوء على أبعاده وأهميته، إضافة إلى تناول أبرز النماذج والنظريات التي تناولته في الأدبيات الإدارية كما يسعى إلى إبراز العلاقة بين تمكين العاملين وبعض المتغيرات التنظيمية، بما يساهم في بناء أساس علمي متين للدراسة التطبيقية.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين
- المبحث الثاني: متطلبات وخطوات تمكين العاملين
- المبحث الثالث: أبعاد تمكين العاملين

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

يعتبر تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس توجهاً نحو تعزيز دور الفرد داخل المنظمة ومنحه مساحة أكبر للمشاركة الفعالة، ويشير هذا المفهوم إلى منح العاملين الصلاحيات والثقة اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة واستقلالية كما يرتبط التمكين بتوفير بيئة عمل داعمة تشجع الإبداع والمبادرة وتحمل المسؤولية ويكتسب فهم ماهية تمكين العاملين أهمية خاصة لفهم أبعاده ومكوناته الأساسية وعليه، سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح مفهوم تمكين العاملين وإبراز أهميته وتحديد أهم أهدافه.

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين

يجسد تمكين العاملين توجهاً إدارياً حديثاً يركز على منح الأفراد دوراً أكثر فاعلية داخل المنظمة وتعزيز قدرتهم على التأثير في نتائج العمل، ويقوم هذا المفهوم على دعم الاستقلالية المهنية وتنمية روح المبادرة والمسؤولية لدى العاملين، ونسعى في هذا المطلب إلى توضيح مفهوم تمكين العاملين من خلال استعراض أهم تعريفاته.

أولاً: التمكين لغة

وردت كلمة التمكين في لسان العرب بلفظ المكنة بمعنى المكن فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان، أي ذو تمكن، ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكناء، والتمكين أي الإستطاعة على فعل الشيء.¹

وهو أيضاً في اللغة منح المزية الرفيعة، والتمكن من الشيء إتقانه والسيطرة عليه، ويعرف كذلك بأنه القدرة حسب ما ورد في معجم لسان العرب.²

وفي اللغة الإنجليزية: تعني كلمة empowerment إعطاء الشخص تحكما أكثر على فعل الشيء، كما يقال تمكن من الشيء واستمكن، بمعنى الظفر، ومكناهم معناه ملكناهم والرجل له مكنة فهو مكن أي قوي.³

¹ بن منظور، لسان العرب، دار إحياء التراث، بيروت، لبنان، 1999، ص312.

² جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، ط4، ج14، دار الفكر، بيروت، 2005، ص112.

³ Douglas Biber and all : dictionary of contemporary English, third edition, Harlow, 1995, p450.

ثانياً: التمكين اصطلاحاً

وقد عرف التمكين بأنه: عملية تشمل من أسفل إلى الأعلى ولا يمكن أن يكون من أعلى إلى أسفل بمعنى يجب أن يشاركوا مشاركة كاملة في القرارات والعمليات التي تشكل أدائهم في المنظمات.¹

عرف أيضاً على أنه: استراتيجية تهدف إلى سراح الطاقات الكامنة في الآراء، وتجعل المشاركة في عمليات بناء المنظمة، مع مراعاة نجاح يعتمد على مواءمة احتياجات الآراء مع رؤية المنظمة وأهداف بعيدة.²

عرف على أنه: عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار.³

وهذا ما يدل على أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات تؤدي إلى زرع الثقة بنفس العامل، وإشعاره بأنه عامل هام في تحقيق أهداف المنظمة وغنائها.

وهناك من يعرفه على أنه: إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج.⁴

ومن التعريفات التي أعطت معنى للتمكين أيضاً هو أنه: فلسفة يقصد به إعطاء العاملين السلطة والأدوات والمعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بقدر كبير من الاستقلالية والثقة بالنفس للقيام بأعمالهم بكفاءة.⁵

ويرى cole أن التمكين عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة.⁶

¹ Zoe Oxalis with Sally Baden: genre and empowerment definition approaches and implication for policies, rapport N40, 1997

² Ahmed Y.M Arriqat and Ahmed M. Zamil, Business administration department, Asian journal of Business Management, N3, 2011, p195.

³ محمد محمود فاضل، تجديدات في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2011، الأردن، ص65.

⁴ سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمجالات والاتجاهات)، مركز دراسات والإستشارات العامة، القاهرة، مصر، 2007، ص205.

⁵ كمال محمد مغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أساسية لسلوك الفرد والجماعة في تنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص82.

⁶ عماد علي مهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار المجلس الزمان للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص22.

ويعرفه مورهد وحريفيين على أنه: تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه وحل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف.¹

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التمكين يتميز بالخصائص التالية:

- يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءات التي يتمتع بها الأفراد استغلالاً كاملاً لما يمثلونه من ثروة هامة يجب توجيهها لصالح العمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة؛
- يمنح التمكين الأفراد الحرية الكاملة وهذا ما يجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم وذلك بإعطائهم السلطة الكافية وتعزيز روح المسؤولية لديهم؛
- إعطاء صلاحية أوسع للعامل في الرقابة وحرية التصرف مع المساءلة على النتائج المتوقعة؛
- زيادة الاهتمام بالعامل وإعطائه صلاحيات أكبر لحل أي مشكلة تواجهه؛
- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للعمال وخلق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للعمال في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- يستهدف التمكين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل العمال استغلالاً كاملاً.

المطلب الثاني: أهمية تمكين العاملين

للمتمكين أهمية كبيرة في بيئة العمل فهو يعد من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز كفاءة العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز، بالنظر لما يمنحه للأفراد من صلاحيات والثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية وتعزيز الانتماء للمؤسسة، كما يساهم كذلك في تحسين جودة العمل ورفع مستوى الابتكار مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.

إن التمكين يعطي العاملين القوة التي تجعلهم يفعلون ما لم يستطيعوا فعله من قبل²، كما يضمن تمكين العاملين فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، ويجعل العاملين يشعرون بالتقدير من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات ومطالبتهم بالمشاركة في عمليات التخطيط³، فأشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم الحرية، يرفع

¹ محمود أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 139.

² Umar Akeel Aisha, Exploring Patient Empowerment: Presenting an Enhanced Model for Delivery in Practice, PhD thesis, University of Hull, 2018, p 24.

³ Esayas Degago, A Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors, European Journal of Business and Management, Vol 6, No 27, 2014, p p 60-71.

من معنوياتهم ويؤكد على دورهم الوظيفي في المؤسسة، كما يهدف إلى إنشاء مؤسسة مكونة من الموظفين الملتزمين والشغوفين للقيام بوظائفهم لأنهم يؤمنون بها ويستمتعون بها، فالتمكين يهدف إلى زيادة مسؤولية الموظفين عندما يشاركون في اتخاذ القرار، سيكونون أكثر إنتاجية وسيشعرون بالالتزام أكبر تجاه المؤسسة¹.

وتنبثق أهمية التمكين من دوره في زيادة كفاءة المؤسسة من خلال منحها القدرة على تطوير أداء منسوبيها، فضلاً عن تحقيق أهدافها باستغلال خبرات ومهارات العاملين بها، وتعبئة جهودهم لتحقيق تلك الأهداف².

يسهم التمكين في إزالة الظروف التي تولد الشعور بالضعف، ويعزز مشاعر الكفاءة الذاتية للعاملين، كما يعد التمكين مبدأً أساسياً للمؤسسات التي تعتمد على أن الإبداع قاعدة دائمة للميزة التنافسية³، كما يعمل على طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل⁴، كما تظهر أهمية تمكين العاملين بكونه المحور الأساسي في نجاح فريق العمل، فالمؤسسات في ظل التقدم التكنولوجي بحاجة إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يؤكد على أهمية إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين⁵، كذلك يفسح المجال أمام العاملين في خطوط الإنتاج وتقديم الخدمة للمشاركة بمقترحاتهم التي تسهم في اتخاذ قرارات تؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل والذي من شأنه تحقيق الإبداع التنظيمي⁶، كما أن التمكين يجعل العاملين يشعرون بأنهم عنصر حيوي لنجاح المؤسسة، بالإضافة إلى أنه بمثابة التصويت على الثقة في قدرة العاملين، فالتمكين يجعل العاملين في مركز الدائرة بدلاً من التركيز على الهامش ويعزز اعتقادهم بأنهم يمكنهم تقرير

¹ Rajesh Rathore, Role of employee empowerment, in organization performance, International journal for innovative research in multidisciplinary field, Vol 2, No 4, 2015, p 18.

² عطية حسين أندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص ص 25-26.

³ رعد عدنان رؤوف، شهد عادل سعدون، تعزيز مداخل الإيضاء الواسع في إطار تمكين العاملين: دراسة حالة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية والجلدية في بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 42، جامعة تكريت، العراق، 2018، ص 191.

⁴ باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة حالة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، العراق، 2012، ص 265.

⁵ أفنان عبد علي الأسدي، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات وبريد النجف والأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 31، العراق، 2014، ص 200.

⁶ محمود حسن جمعة، استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في مؤسسة دياي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71، دون ذكر سنة النشر، العراق، ص 199.

مصيرهم بأنفسهم، وهذا الاعتقاد يؤدي إلى التحفيز الذاتي والإحساس بالاستقلال، وأن تترجم إلى مزيد من الإخلاص والجهد الإضافي للمؤسسة¹.

إن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين زيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة، إلا أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسبها مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع²، وينظر إلى التمكين باعتباره وسيلة تحول المنظمة من موقعها الحالي إلى مواقع استراتيجية جديدة، كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المنظمة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها، ويسهم في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير كفاءاتهم الذاتية وتقليل شعورهم بالضعف وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وزيادة المواءمة بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها، وكسب رضا العملاء، وزيادة إنتاجية المنظمة وقدرة استجابتها للمؤثرات الخارجية، وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال³.

وتبرز أهمية التمكين كونه يحقق القدرة على الإنجاز والأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين والذي يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز ويعد سببا رئيسيا في تحقيق المنظمة لأهدافها إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فاعلية وكفاءة⁴.

¹ جهان سلمان علاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في مؤسسة النعمان العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 53، 2017، العراق، ص ص 169-170.

² زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 28-29-30.

³ أبو هتلة خالد سعيد: أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالملكة العربية السعودية، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 45.

⁴ عطا لله صلاح: استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، بحوث وأوراق عمل، مؤتمر منظمات متميزة بيئة متجددة، أكتوبر 2011، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2012، ص 305.

وتكمن أهمية تمكين العاملين في تحقيقه لعدد من المزايا للمنظمة والأفراد والمجتمع ومن أهمها :¹

- تأتي أهمية التمكين من أنها تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وتحصل على أفضل إبداعاتها؛
- التمكين يأتي لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية التطوير؛
- هناك أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف؛
- يؤدي تمكين العاملين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الإنتاجية؛

من خلال ما سبق من حديث عن أهمية التمكين يمكن القول بأنه:

- يساهم تمكين العاملين في تطوير الأداء الوظيفي باعتباره يمنح العاملين الحرية والاستقلالية وإعطائهم السلطة والمسؤولية؛
- ينتج عن تمكين العاملين تحقيق الرضا الوظيفي؛
- يخفف التمكين من حجم المهام الملقة على عاتق الرؤساء والتفكير في الجانب الاستراتيجي وإعطائه الأولوية؛
- يساهم التمكين في إرساء ثقافة الإبداع والتميز على ضوء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وهذا ما يشعرهم بقيمتهم داخل المؤسسة وبأن المؤسسة دائما بحاجة ماسة إلى أفكارهم ومقترحاتهم.

المطلب الثالث: أهداف تمكين العاملين

يمثل تمكين العاملين توجهها استراتيجيا يهدف إلى تنمية الموارد البشرية وتعزيز دورها في تحقيق أهداف المؤسسة، ويرتكز هذا المفهوم على منح العاملين الثقة والصلاحيات اللازمة بما يتيح لهم المساهمة الفعالة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، كما يساهم تمكينهم في خلق بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار وتزيد من مستوى الإنتاجية.

¹ إبراهيم خالص الطراونة ومحمد مبارك سميرة النهدي، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 03، العدد 01، الأردن، 2017، ص 39.

إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج، وإن الهدف من عملية التحويل هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي ، وتتمثل هذه الأهداف في:¹

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛
- زيادة فرصة الإبداع والإبتكار؛
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات؛
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل؛
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات؛
- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية؛
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الإستراتيجي وتطوير خطط العمل؛
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون؛
- القدرة على المنافسة.

وتحتاج المنظمات التي تعتمد على التمكين إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق نحو ذلك هي عندما يبدأ المديرون والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن القيم الفردية، والتي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين.²

¹ سناء عبد الكريم الحناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، مارس 2005، ص 42.

² حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص 27.

وقد قامت دراسة Turban سنة 2000 بتلخيص أهداف التمكين من خلال النقاط التالية:¹

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر من أعمالهم؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار؛
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
- تحسين رضا العملاء والإحتفاظ بهم؛
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة؛
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم؛
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

أما دراسة ميسوم وحسين سنة 2013 فترى بأن هناك العديد من الأهداف المرغوب في تحقيقها بالاعتماد على تطبيق وإحلال استراتيجية التمكين، ويمكن تلخيصها من خلال العناصر الآتية:²

- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام؛
- التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً وفعالاً؛
- جعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة من خلال منحهم السلطات الكافية لصنع واتخاذ القرارات؛
- تكريس القناعة لدى الأفراد بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ويمكن التأكيد أن الهدف الأساسي من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، من خلال التركيز بشكل أساسي على صانع الخدمة أو واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير

¹ Turban .E, McLean .E, Wetherbe .J, Information Technology For Management: Making Connections For Strategic Advantage, 2nd Edition Update, John Wiley & Son N.C, USA, 2000, p 138.

² ميسوم عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2013، ص 105.

المرنة، فهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، يوفر الثقة والأمان، والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة، لخدمة العميل ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلا برضا العميل الداخلي.¹

المبحث الثاني: متطلبات وخطوات تمكين العاملين

إن تطبيق تمكين العاملين في المنظمات لا يتم بشكل عشوائي، بل يتطلب توفر مجموعة من الشروط الأساسية التي تهيئ البيئة التنظيمية المناسبة، مثل بناء الثقة، وتوفير المعلومات، وتطوير القدرات، واعتماد أنماط قيادية داعمة، كما يستوجب اتباع خطوات منهجية ومدروسة تضمن الانتقال التدريجي من النمط الإداري التقليدي إلى نمط إداري أكثر مرونة يركز على الاستقلالية والمسؤولية، وعليه سيتم تسليط الضوء على أهم متطلبات تمكين العاملين والخطوات العملية لتطبيقه داخل المؤسسة بما يساهم في تحقيق الأداء المتميز وتعزيز القدرة التنافسية في ظل التحديات المعاصرة.

المطلب الأول: متطلبات تمكين العاملين

تعتبر متطلبات تمكين العاملين الأساس الذي تقوم عليه عملية تطبيق هذا المفهوم داخل المؤسسات، إذ لا يمكن تحقيقه دون تهيئة بيئة تنظيمية مناسبة تدعم الإستقلالية والمشاركة، وتشمل هذه المتطلبات توفير الثقة وتنمية مهارات العاملين، إضافة إلى تبني قيادة داعمة ومحفزة، ومن خلال توفر هذه المقومات، يصبح العاملون أكثر قدرة على تحمل المسؤولية والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

ولتطبيق عملية تمكين العاملين يجب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية يمكن تحديدها بالشكل التالي:

أولاً: صياغة وتطوير رؤية المنظمة:

يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة عن طريق إعطاء العاملين حيزاً وامتداداً للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، فالتمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة حيث تحتاج الإدارة

¹ علي الضالعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 1، الأردن، 2010، ص ص 75-76.

العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة القيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فعند إيضاح رسالة ورؤية المنظمة للعاملين سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين.

ثانياً: النظام والتوجيه:

أفاد الأفراد الممكّنون أن مؤسساتهم تزودهم بأهداف وخطوط للسلطة واضحة، ومهام ومسؤوليات واضحة، فبينما يتمتع الأفراد بالاستقلالية فإنهم في الوقت نفسه على وعي بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لاتخاذ القرار وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم فالأفراد الذين يتم تمكينهم لديهم أهداف مرتبطة بأهداف المؤسسة، فوجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين.

ثالثاً: الدعم والشعور بالأمان:

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين يحتاج أن يشعر الأفراد دعم اجتماعي من رؤسائهم وزملائهم في العمل والمشرفين، فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها، ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على الإذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصّفح في حالة ارتكاب الأخطاء، يجب أن يعتقد الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المؤسسة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعليم والتطوير لدى العاملين.¹

رابعاً: الإنفتاح وفرق العمل:

لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينه لابد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي تعتبر من الأصول البشرية أهم موارد المنظمة فالفردي الذي تم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل.²

¹ سامية حميدي، سليمة قشيري، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده مزايا)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 20، جامعة بسكرة الجزائر، 2016، ص 43-45.

² سعيد علي سعد الخنعمي، أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الأمين الطبية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، مايو 2003، ص 20.

خامسا: الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسيهـم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والإختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

سادسا: الإتصال الفعال:

يعد الإتصال الفعال في كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

سابعا: التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.¹

ثامنا: مكافأة الموظفين:

تعد المكافأة من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.²

¹ عبد العالي دبله، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، جامعة بسكرة الجزائر، مارس 2016، ص 61-63.

² عبد العالي دبله، وفاء العمري، مرجع سبق ذكره، ص 63.

تري دراسة Spector سنة 1995 بأن مستلزمات التمكين ينظر إليها من خلال بعدين، البعد المهاري الذي يتطلب اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي عن طريق التدريب، وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة، والبعد الإداري الذي يتطلب توزيع صلاحية اتخاذ القرارات على الأفراد العاملين.¹

وتشير دراسة Holand سنة 1997 إلى أنه لكي تكون عمليات التمكين فعالة وناجحة لا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، هذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفعالة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعا.

وتضيف دراسة Lashely مؤكدة على أن التمكين يتطلب جهود تشمل إعادة هيكلة المؤسسة وأنظمتها وعملياتها إن أرادت أن تحقق نتائج ملموسة، وأن الفشل في تطبيقه يعود في أغلب الأحيان إلى سوء توفير وتنفيذ مستلزمات التمكين الأساسية مثل: المناخ التنظيمي المناسب، وإيجاد الثقة بين الإدارات والعاملين، وتحقيق متطلبات المعرفة، وتوفير قنوات الإتصال الصحيحة لتبادل المعلومات، وإيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية لمزيد من الفعالية.²

المطلب الثاني: خطوات تمكين العاملين

يعتبر تمكين العاملين من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتعزيز روح المبادرة لدى الأفراد كذلك الأداء وتحسينه وتحقيق الفعالية التنظيمية، ويتطلب تحقيق التمكين اتباع خطوات مدروسة تضمن تهيئة البيئة المناسبة وتطوير مهارات العاملين، ومن ثم نتناول في هذا المطلب أهم الخطوات المنهجية في تطبيق تمكين العاملين داخل المنظمة بصورة فعالة.

يرى Nixon بأن التمكين هو عبارة عن استراتيجية تسعى لتحفيز الرؤساء ومروسيهم ودفعهم لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم العملية، بهدف العمل بفعالية وتحقيق أهداف المنظمة المطلوبة، لذا اقترح استراتيجية تتكون من مجموعة من المفاتيح لتطوير ثقافة جيدة داعمة للتمكين في المنظمة³، إذ تتمثل فيما يلي:

¹ قاسم أحمد وآخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص 102.

² محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015، ص 106.

³ Bruce Nixon, Developing and empowering culture in organizations, Empowerment in organizations, Vol 2, No 1, 1994, p 4-5.

- صياغة رؤية واضحة في المنظمة ومشاركتها مع الأفراد العاملين بها؛
- تحديد الأولويات والتحديات؛
- تعزيز العلاقات بين الأفراد أنفسهم وبين مشرفيهم؛
- بناء هيكل تنظيمي يسمح بمشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة.

وعموماً تمر عملية تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المنظمة بمجموعة من الخطوات التي يمكن إبرازها كما يلي:

أولاً: الخطوة الأولى: تحديد مبررات التغيير

يجب أن تحدد إدارة المنظمة سبب تبني التمكين لموظفيها، وذلك للقيام بتكييف خطواته وعملياته بما يوائم ويحقق الأهداف المتوقعة منه، وأياً كان مبرر تبني التمكين، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض فيبدأ الموظفون بالتعرف على توقعات الإدارة والسعي لتحقيقها.¹

ثانياً: الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المدراء

حيث يجب على الرؤساء تعلم كيفية التخلي على قدر معين من السلطة للمرؤوسين قبل تنفيذ التمكين، ويؤكد العديد من الباحثين أنه من الصعب على بعض أنه من الصعب على بعض الرؤساء التخلي عن السلطة لأنها تشكل القوة حسب وجهة نظرهم لهذا فإن التغيير في سلوكيات الرؤساء يعد خطوة أساسية لتنفيذ التمكين الإداري.²

ثالثاً: الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمدراء والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة

¹ طه مداني طويهر، دور تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة دراسة حالة: بعض فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 30 أكتوبر 2019، ص 28.

² أميرة سابق، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023/2024، ص 60.

ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.¹

رابعا: الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين بالمنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.²

خامسا: الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.³

سادسا: الخطوة السادسة: إختيار الأفراد المناسبين

يجب علة المدراء اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر بالمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.⁴

¹ عبد العالي دبله، وفاء العمري، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 60، مجلد 42، جامعة الملك سعود، 2020 ص 31.

³ حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، عمان، 2014، ص 50-51.

⁴ طه مداني طويهر، مرجع سبق ذكره، ص 29.

سابعاً: الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، والاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع مستوى المهارات والقدرات الفنية للموظفين¹، وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فإنه من الضروري لمنظمات القرن الحادي والعشرين أن تدرب أعضائها وتعيد تدريبهم، لأنهم يريدون منظمة أعضائها على مستوى عال من المهارة كالمهارة في التشخيص، وفي التحليل واتخاذ القرارات في ضوء مستجدات الواقع والمهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة والمهارة الاجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها.²

ثامناً: الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.³

تاسعاً: الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

حيث تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم وانتمائهم، خاصة عندما يتم إشباع حاجاتهم مع الإلتزام بشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، فتشكل بذلك دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين ولكي يكتب الجهود التمكين الناجح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافآت التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.⁴

عاشراً: الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، كما يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة

¹ عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص 35.

² نجم عبد الله العزاوي، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 21.

³ سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

⁴ أميرة سابق، مرجع سبق ذكره، ص 32.

والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكن عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.¹

المطلب الثالث: نماذج تمكين العاملين

في إطار سعي المؤسسات إلى تحسين الأداء وتعزيز مشاركة العاملين برز الاهتمام بتقديم تصورات علمية تفسر كيفية تطبيق التمكين داخل بيئة العمل من خلال العديد من النماذج التي حاولت إعطاء تصور لسير عملية التمكين داخل المنظمات بالرغم من تنوعها واختلافها حسب وجهة نظر كل باحث اتجاه المتغيرات التنظيمية التي تواجه المنظمة سواء من بيئتها الداخلية أو الخارجية.

أولاً: نموذج (Conger & Kanungo, 1988)

يقترح (Conger & Kanungo) نموذجاً لعملية التمكين سنة 1988 حيث كان أول نموذج يتعرض لتجربة التمكين في المنظمة، وذلك نظراً لبروز الحاجة لتمكين العاملين بل وتحولها إلى ضرورة حسبهما عندما يشعر المرؤوسين بالعجز والضعف، الأمر الذي دفعهم إلى العمل على تحديد الأوضاع التي تعزز الشعور بالعجز بين المرؤوسين داخل المنظمة، وهو ما يسمح للإدارة بإزالتها والتخلص من بمجرد تحديدها وذلك عبر استخدام استراتيجيات التمكين المختلفة.

وبالتالي فعملية التمكين يمكن أن ينظر إليها على أنها عملية تتكون من خمس مراحل تشمل الحالة النفسية لتجربة التمكين، ظروفها ونتائجها السلوكية، ويمكن إبراز هذه المراحل كما يلي:²

1. المرحلة الأولى: التشخيص: تبرز أهمية هذه المرحلة من كونها تسمح للمنظمة من التعرف على الظروف الخاصة المسؤولة عن مشاعر العجز بين المرؤوسين، فحسب (Conger & Kanungo) فهاته الظروف المسببة لمشاعر العجز والضعف تتشكل من أربع محاور رئيسية تضم مجموعة من العوامل ذات الأثر البارز على مشاعر العامل السلبية يمكن إبرازها كما يلي:

أ. العوامل التنظيمية: وتشمل التغيرات التنظيمية الكبيرة، الضغوط التنافسية، المناخ البيروقراطي، ضعف الاتصالات والمركزية العالية للموارد التنظيمية.

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، السعودية، 17-18 أبريل 2005، ص 38.

² Jay Conger, Rabindra Kanungo, The empowerment process: Integrating theory and practice, Academy of management Review, Vol 3, No 3, 1988, p 474-497.

ب. **نمط الإشراف:** ويشمل الرقابة العالية (السيطرة المشددة)، الإشراف السلبي (التركيز على الفشل)، عدم وجود سبب لاتخاذ الإجراءات.

ج. **نظم المكافآت:** وتشمل المكافآت العشوائية، تدني قيمة المكافآت، عدم وجود لنظم المكافآت على أساس الكفاءة، وعدم وجود لنظم المكافآت على أساس الإبداع.

د. **تصميم الوظائف:** وتشمل عدم وضوح الدور، نقص التدريب والدعم الفني، أهداف غير واقعية، عدم وجود السلطة الكافية، ضعف التنوع في المهام، المشاركة المحدودة في البرامج واللقاءات، والقرارات التي لها تأثير مباشر على الأداء، ونقص الموارد المباشرة والضرورية ... إلخ¹؛ وهي كلها عوامل تحد من الفاعلية التنظيمية وتستدعي من المنظمة إيجاد الحلول التي تسمح بإعادة التوازن داخل المنظمة بهدف تحقيق أهداف العمل المختلفة.

2. **المرحلة الثانية: تنفيذ استراتيجيات التمكين:** فبعد مرحلة التشخيص وتحديد الظروف المسببة للعجز بدقة، يقع على عاتق المدراء تنفيذ إحدى استراتيجيات التمكين والتي تشمل الإدارة التشاركية ومتطلباتها لتحديد الأهداف للعاملين، الإثراء الوظيفي، نظم التغذية العكسية، النمذجة، وتقديم المكافآت على أساس الكفاءة، فالهدف من تنفيذ هذه الاستراتيجيات هو إزالة البعض من الظروف الخارجية المسؤولة عن العجز ولتزويد المرؤوسين بمعلومات عن كفاءتهم الذاتية في المرحلة المقبلة.²

3. **المرحلة الثالثة:** يتم العمل في المرحلة على توفير مصادر المعلومات للمرؤوسين من خلال العديد من الطرق مثل المكاسب غير المستخدمة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، الإستشارة العاطفية (الوجدانية)، كما يتم في هذه المرحلة التخلص من الظروف المسببة للعجز عبر الاستراتيجيات المستخدمة في المرحلة السابقة.

4. **المرحلة الرابعة:** وكنتيجة لتلقي المعلومات المشار إليها في المرحلة السابقة يشعر المرؤوسون في هذه المرحلة بأنهم مكنون الأمر الذي يسمح بزيادة شعورهم بالفاعلية الذاتية.

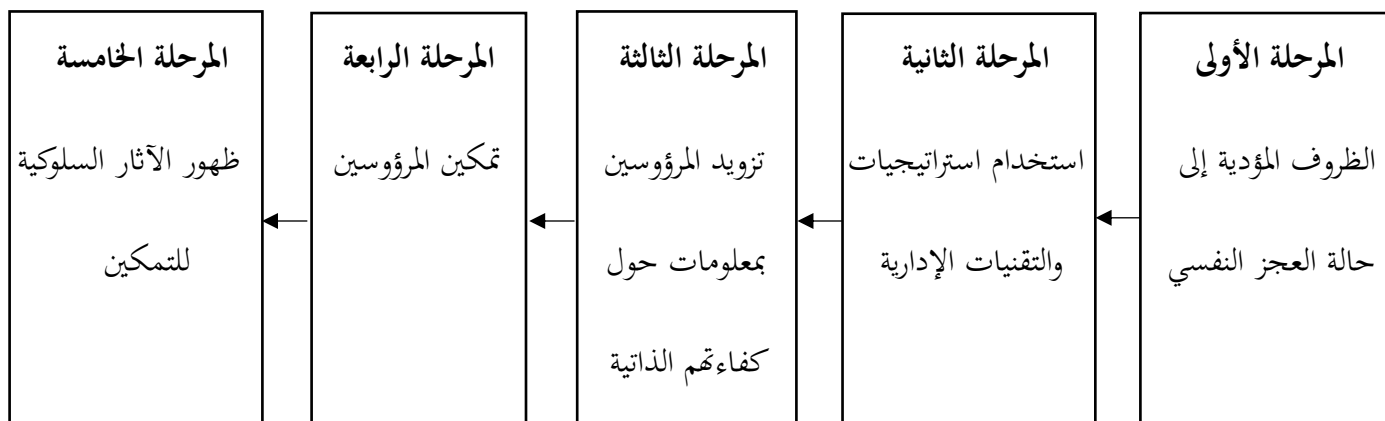
5. **المرحلة الخامسة:** تبرز في هذه المرحلة الآثار السلوكية للتمكين حيث يمكن أن تظهر من خلال بدء واستمرار السلوك الإيجابي للعاملين لإنجاز أهداف العمل.³

¹ Ibid, p 477.

² Adnan Alsada, A literature review of empowerment with suggested model for Bahrain defense force, MBA thesis, Naval postgraduate school, California, 2003, p 24.

³ Steven Alppelbaum, Karen Honeggar, Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing particular, Empowerment in organizations journal, Vol 6, No 2, 1998, p 33.

الشكل رقم (02): مراحل التمكين حسب نموذج (Conger & Kanungo)



Jay Cogner, Rabindra Kanungo, The empowerment process: Integrating theory and practice, Academy of management review, Vol 3, No 3, 1998, p 475.

ثانياً: نموذج (Thomas & Velthouse, 1990)

يقترح في هذا النموذج كلا من الباحثين (Thomas & Velthouse) نموذجهما الإدراكي للتمكين، حيث يعتبران التمكين من خلال هذا النموذج أداة لزيادة الدوافع الذاتية للأفراد ويحدد نموذجهما أربع أبعاد تشكل حدود للمهام التي يقوم بها الأفراد، حيث تمثل هذه الأبعاد أساس تمكين العاملين وتشكل من الشعور بالتأثير والكفاءة، المغزى والخيار.¹

وقام (Thomas & Velthouse) باستكمال العمل الذي قام به (Conger & Kanungo) فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتمثل في الظروف العامة للفرد التي تردع بشكل مباشر للمهمة التي يقوم بها والتي ينتج عنها الرضا والتحفيز، وأشارا إلى أن التمكين لا بد أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات الذي يتضمن كيفية النظر إلى العالم الخارجي ومفهوم الذات المشجع على السلوكيات الهادفة وربطها بالأهداف ومنهجيات التمكين في المؤسسة.²

¹ Kenneth Thomas, Betty Velthouse, Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of Intrinsic task motivation, The academy of management Review, Vol 15, No 4, 1990, p 666-676.

² بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015، ص 103.

حدد الباحثان أربع أبعاد نفسية لتمكين العاملين وهي:

1. **التأثير الحسي والحركي:** وهو يتمثل في المستوى الذي ينظر فيها للسلوك على أنه يشكل فارقا فيما يختص بإنجاز الهدف، فالتأثير هو اعتقاد الفرد أنه يستطيع التأثير على عمله، وأن الآخرين ستفاعلون مع أفكاره، والعامل الرئيسي في هذا التأثير هو مدى توافر المعلومات المختصة بأداء مهمة ما بشكل مرضي.
 2. **الكفاءة:** والمقصود بها ثقة الفرد في قدرته على القيام بعمله بصورة جيدة، فهي الدرجة التي يؤدي فيها الفرد مهمة ما بمهارة عالية.
 3. **إعطاء معنى للعمل:** ويقصد به شعور الفرد بأن عمله يمثل أهمية كبيرة بالنسبة له وعليه القيام به، أي أن معنى العمل يتعلق برعاية الفرد الذاتية لمهمة ما.¹
 4. **الاختيار:** تتمثل المسؤولية المسببة لأفعال الفرد أن يتبنى الشعور بالفرصة في اختيار المهام ذات القيمة وأدائها بشكل تبدو مناسبة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا بالحرية والإحساس بالقدرة على استعمال حكمه الشخصي، والتصرف عن طريق تفهمه للمهمة التي يزاوها.
- إن رؤية (Thomas & Velthouse) للتمكين كنموذج إدراكي انطلقت مما اصطلحوا عليه بتقييمات المهمة "الأحكام الشخصية"، والتي يفترض قربها من الدوافع الذاتية وتحقيق الرضا، وتنطوي هذه التقييمات كما ذكرنا آنفا على الدرجة التي يملكها العامل من الاختيار، المعنى، الكفاءة، والتأثير الذي يؤثر في أدائه لعمله، هذا ما يؤثر بشكل حتمي وفق وجهة نظر الباحثين على السلوك سواء من ناحية التعزيزات أو ديناميكيات التوقع فهي تخلق مشاعرا إيجابية في العمال لتعزيز جهود عملهم كما تشكل لهم في المستقبل مصدرا لاكتساب الخبرة حول تلقي المكافآت الفعلية، وهنا يتمكن العمال من تحديد درجة تمكينهم من عدمها.²

¹ لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خضير، الجزائر 2015، ص 52.

² لطيفة البرني، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

ثالثاً: نموذج (Diane Tracy , 1992): ويستند هذا النموذج على عدة مبادئ أهمها:

- معرفة وتحديد الموظفين لمسؤولياتهم؛
- التخلي للموظفين عن السلطات المساوية للمسؤوليات؛
- وضع مستويات الإنجاز المتميز؛
- تدريب الموظفين وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الإمتياز؛
- تزويد الموظفين بالمعارف والمعلومات؛
- مد الموظفين بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم؛
- الاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها؛
- دعم الثقة في الموظفين؛
- عدم لوم الموظفين في حالة الفشل؛
- التعامل مع الموظفين بشرف واحترام.¹

رابعاً: نموذج (Spreizer , 1995): وقد حددت Spreizer هذه الأبعاد كما يلي:

1. المعنى: يتضمن المواءمة بين مطالب دور عمل الفرد ومعتقداته وقيمه وسلوكه، حيث يترتب على ذلك إحساس العامل أن المهام التي توكل له تحمل معنى شخصي بالنسبة له.
2. الكفاءة: تشير إلى فعالية الذات الخاصة بعمل الفرد أو اعتقاد الفرد بقدرته على إنجاز أنشطة العمل بمهارة.
3. التحديد الذاتي: يعني إحساس الفرد بقدرته على اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، فهو يعكس الإحساس بالإستقلالية أو الاختيار، مثلاً في صنع قرارات عن الطرق، السرعة والجهد المبذول لأداء العمل.
4. التأثير: وهو الدرجة التي يستطيع بها الفرد التأثير على نواتج العمل الإدارية أو الاستراتيجية أو التشغيلية.²

¹ حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 61-62.

² ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 132.

المبحث الثالث: أبعاد تمكين العاملين

يسهم تمكين العاملين في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فهو لا يقتصر على منح الصلاحيات فقط بل يمتد ليشمل مجموعة من الأبعاد التي تعنى بتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الإبداع والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتمثل أبعاد تمكين العاملين في عناصر أساسية مثل المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، وتنمية المهارات والكفاءات، كما تسهم هذه الأبعاد في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على المسؤولية والثقة المشتركة، وعليه فإن دراسة أبعاد التمكين تعد خطوة ضرورية لفهم كيفية تفعيل هذا المفهوم داخل المؤسسات وتحقيق أقصى استفادة منه.

المطلب الأول: المشاركة في المعلومات

تعتبر المشاركة في المعلومات أحد الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين حيث تسهم في تعزيز الشفافية وبناء الثقة داخل المنظمة كما تتيح للعاملين فهما أعمق لأهداف المؤسسة واتجاهاتها، مما يدعم مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات، ومن ثم فإن توفير المعلومات وتبادلها بشكل مستمر يعد عنصراً حاسماً في تحسين الأداء وتحقيق التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية.

تعد المشاركة بالمعلومات أحد الأبعاد الأساسية لاستراتيجية تمكين العاملين، كما أن المدخل الرئيسي لتطبيق هذه الاستراتيجية يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع العاملين فيها، أي أن الخطوة الأولى في بناء منظمة متمكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن أهداف المنظمة واستراتيجياتها، فضلاً عن موازنتها ومواردها وطاقاتها الإنتاجية وحصصها السوقية، وأسواق الأسهم، والهدر وكلفة فقدان العاملين.¹

ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:²

1. **بناء الثقة:** سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أم ثقة العاملين بالإدارة، وتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين، وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات، والذي يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية.
2. **تعزيز المسؤولية:** إن المشاركة بالمعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

² الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 187.

3. **قنوات الإتصال:** لابد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول إليها في الزمان والمكان ملائمين إذ لا جدوى من توفر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها.

ولكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون إلى الفصح عن وظائفهم للمنظمة ككل، ويجب أن يتوفر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة.¹

وفي سبيل أداء مهامه وإتمامها على أكمل وجه، تعد المشاركة بالمعلومات حق من حقوق العامل على مستوى المؤسسة كما أنها لا يجب أن تكون مقتصرة فقط على تبادل المعلومات بين الأفراد بل تشمل كذلك الوحدات التنظيمية، هذا ما ينعكس فعلاً على التنسيق في المهام وجودة القرارات المتخذة على جميع المستويات، إن المنظمات الحديثة أدركت الأهمية البالغة للمشاركة بالمعلومات، الأمر الذي دفع بها إلى تبني مفهوم الإدارة على المكشوف باعتبار أن النظام المغلق أصبح تقليدياً وغير مجدياً، فالمدرء سابقاً كانت لديهم خشية من اطلاع العاملين على المعلومات التنظيمية المتعلقة بطرق التمويل والخطط الاستراتيجية والابتكارات المستقبلية خوفاً من تسريبها خارج المؤسسة نحو المنافسين، إلا أنه سرعان ما أثبت أنصار فكرة التمكين عكس ذلك معتبرين أن العمل التشاركي ضمن الفرق تتجاوز فوائدها المخاطر المترتبة عن المشاركة في المعلومات.²

توجد هناك نوعين من المعلومات المحددة التي يجب أن يشارك بها العاملون في إطار عملية التمكين ، المعلومات المتعلقة بمهام الأفراد والمعلومات المتعلقة بالأداء، إذ يجب على المدير أن يضع على رأس أولوياته تقديم المعلومات المباشرة المرتبطة بمهام الأفراد حتى يشعروا بأنهم قادرون ومستعدون على تقديم مبادراتهم الخاصة، كما أن مشاركتهم هذا النوع من المعلومات يساهم في خلق الشعور بمعنى العمل، أما المعلومات المتعلقة بالأداء فهي تعمل على تقديم صورة حول الأداء العام للمؤسسة وأداء الوحدات التنظيمية وكذا الأداء الفردي³، إذ يمكن أخذ هذه المعلومات كمرجع والاعتماد عليها في عملية التحسين والتطوير المستقبلية.

¹ خولة غرابي وسعاد مخلوف، التمكين الإداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسة البلدية لمدينة برهوم، مجلة المنتدى للدراسات والبحوث الدراسية، العدد 5، 2021، ص 30.

² إحسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 74.

³ Gretchen M. Spreitzer, Psychological Empowerment in the Workplace, Dimensions, Measurement, and validation, The Academy of Management Journal, Vol 38, N 5, 1995, p 1447.

لذلك يجب أن يحرص المديرون المشاركة بالمعلومات بمكانة خاصة على مستوى المؤسسة من خلال توفير مختلف الآليات الحديثة التي تسهل من ممارسة هذه العملية، والبحث في الأساليب والطرق التي تضمن إيصال المعلومة الصحيحة، باعتبار أن المعلومة الصحيحة تؤدي إلى قرار إداري صحيح وسلوك تنظيمي سليم والعكس في حال ما إذا توفر للعامل المعلومة الخاطئة، إضافة إلى ذلك فإن عدم تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالمهمة التي يمارسونها بصفة منتظمة ومهيكلية سيؤثر حتما على قدراتهم الإبداعية ويحد من نشاطهم.

وعليه يمكن تلخيص أهمية المشاركة بالمعلومات في:¹

- تعتبر المفتاح الأول والأساسي لتمكين العاملين على مستوى المؤسسة؛
- تسمح للعاملين بفهم الوضعية الحالية التي يعيشونها داخل مؤسستهم وبوضوح؛
- تساهم في بناء الثقة داخل المؤسسة؛
- تساعد على التخلي عن التفكير الهرمي التقليدي؛
- تساعد العاملين على جعلهم أكثر تحلياً بالمسؤولية؛
- تشجع العاملين على التصرف تماماً مثل مالكي المؤسسة.

كما تتجلى أهمية إتاحة المعلومات في كون الإدارة لا تستطيع إجبار العاملين على تحمل المسؤوليات دون المعلومات الكاملة عن طبيعة تلك المسؤوليات، لأن العاملين دون معلومات لا يمكنهم أن يراقبوا أنشطتهم، وهكذا يتجسد دور المعلومات في تحمل المسؤولية، إذ أن المسؤولية في المنظمات المتمكنة هي إحساس بالملكية طالما أن هذه الملكية تحقق لهم إشباعهم لحاجاتهم.²

¹ Ken Blanchard & all, Empowerment Takes More Than a Minute, Beret Koehler Publishers, San Francisco, Second Edition, 2001, p 34.

² الساعدي مؤيد نعمة، مرجع سبق ذكره، ص 173.

المطلب الثاني: الحرية والاستقلالية

تعد الحرية والاستقلالية من الركائز الأساسية لتمكين العاملين، حيث تمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم دون قيود مفرطة، كما تساهم في تعزيز روح المبادرة والإبداع من خلال منح الثقة وتحمل المسؤولية، وبذلك فإن توفير قدر مناسب من الاستقلالية يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة.

يشير هذا البعد إلى إلغاء دور المشرفين في خطوات العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة، كما يعتبر الأكثر أهمية في تمكين العاملين، لأنه يتضمن منح العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وقد تكون روتينية عندما يؤدي العاملين مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، كما قد تكون حرية إبداعية غير روتينية، وهذه الأخيرة تعتمد على قدرة العامل في إيجاد البديل بما يعبر عن قدرته على الإبداع والابتكار وفي بعض الأحيان تكون حرية التصرف ناشئة عما تفرضه نظم المنظمة من سلوكيات تهمش دور العاملين.¹

ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:²

1. **وضوح الرؤية:** معرفة كافة العاملين لرسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.
2. **تحديد الأطر الإرشادية:** ويعني ذلك ضمان التصرف وفق ما خطط له في إطار رؤية المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها.
3. **نظم الرقابة:** أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين، وما يستلزم من نظم رقابية أخرى كالرقابة الحديثة، والرقابة المتفاعلة، ونظم رقابة المعتقدات.

فإذا كانت الجدارة هي التفوق السلوكي فحرية التصرف أو الاستقلالية هي إحساس الفرد وشعوره بوجود دافع ذاتي يدفعه للمبادرة وتنظيم العمل، حيث يعكس هذا البعد الاستقلالية في المبادرة وفي سيرورة السلوكيات وإجراءات العمل، فعلى سبيل المثال امتلاك الفرد لحرية صناعة القرارات بشأن طرق العمل، السرعة المطلوبة والجهد المتوقع لأداء المهام³، وبالتالي فشعور الفرد بأن المؤسسة توفر له هامشا معتبرا من الحرية والاستقلالية سيدفعه للقيام بمجهودات إضافية ليؤكد أحقيته بهذه الاستقلالية الممنوحة له ويدفعه للبحث الأساليب والأفكار الجديدة التي من شأنها تحسين وتعزيز نظم العمل.

¹ سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 500.

² الساعدي مؤيد نعمة، مرجع سبق ذكره، ص 187.

³ Gretchem M. Spreitzer, Social structural characteristics of psychological empowerment, The Academy of Management Journal, Vol 39, N 2, 1996, p 484.

ويتجلى هذا البعد في منح الأفراد الاستقلالية والمقدرة ليصبح لديهم ملكة الإجتهد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم¹، وإزالة كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين ونقل مسؤولية الرقابة من المدير إلى مجموعة العمل، بحيث تكون مبنية على أساس الثقة القائمة بين العاملين²، وهذا لا يعني أن جميع الأمور أصبحت بمتناول العاملين مما يستدعي وضع حدود للتصرف والاستقلالية من البداية من خلال تحديد كيف ومتى وأين بإمكانهم ممارستها، إذ يجب أن تكون في إطار رسالة المؤسسة وأهدافها.

كذلك يمثل هذا البعد الثقة بالعاملين وإعطائهم فرصة ومساحة أكبر وحرية في التصرف في ممارسة أعمالهم، وكذلك تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم، ويؤكد البعض أن التمكين هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا³، وتعني كذلك بأن يزود الفرد بالصلاحيات الكاملة واختيار الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلوا في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم وبالتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم وأدائه بحيث يصبحوا مسؤولين عنه مسؤولية كاملة، مما يعني بأن الفرد يصبح متمكناً من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام الموكلة إليه بكل دقة وهذا يشير إلى مجموعة المعارف والمهارات التي وصل إليها الموظف نتيجة للخبرات والمؤهلات والتدريب ومناخ العمل الملائم في المنظمة حيث تتطلب تلك النوعية من الوظائف من شاغلها أن يكون مدرباً وعلى دراية أكبر لمتطلبات الوظيفة، ويعد تبسيط الإجراءات واختصار الخطوات العمل من أهم مقومات الاستقلالية ومن أهم متطلبات الإدارة المعاصرة لتمكين من تقديم الخدمات بكفاءة وفي وقت قياسي كما أنه لا بد من إيجاد الوسائل التي تحد من تعقيد الإجراءات وتطويلها وتحميل الموظف القدر الملائم لقدراته وتحصيله فالموظف عندما يشعر بمنحه الثقة يزداد أداءه⁴.

¹ سعيد الشيباب، أحمد أبو حور، مفاهيم إدارية معاصرة، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 222.

² كاظم محمود، سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 256.

³ صفاء جواد عبد الحسين: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012، ص ص 84-85.

⁴ عطا الله صلاح، مرجع سبق ذكره، ص 311.

المطلب الثالث: تنمية المهارات والكفاءات

تعد تنمية المهارات والكفاءات من العناصر الجوهرية في تمكين العاملين، إذ تسهم في رفع مستوى أدائهم وتعزيز قدرتهم على مواجهة متطلبات العمل المتغيرة، كما تمكنهم من اكتساب معارف وخبرات جديدة تدعم مشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا فإن الاستثمار في تطوير الكفاءات يعد أساساً لبناء مورد بشري قادر على الإبداع والتميز.

لا يمكن تمكين العامل الخامل الذي لا يملك المعرفة أو المهارة بل لابد من توفر مستوى من المعرفة والمهارة للبدء في تنفيذ نماذج وخطوات التمكين، من خلال اكتساب العامل المعارف والمهارات التي تنمي قدراته على تأدية مهامه بكفاءة واستقلالية¹، ويقصد بالكفاءة هي اعتقاد الفرد وشعوره بقدرته على أداء المهام الموكلة له وبمهارة عالية، فهي تنطوي على إيمان الفرد بامتلاكه للمهارات والقدرات اللازمة للقيام بعمل جيد²، ويطلق على هذا البعد اسم "الفاعلية الذاتية" حيث أن الفاعلية الذاتية لدى الفرد ستسفر عن المباشرة في السلوكيات الإيجابية وبذل الجهد العالي والمثابرة في مواجهة العقبات، بينما يؤدي انخفاض مستويات الفاعلية الذاتية لدى الأفراد إلى تجنب الحالات التي تتطلب مهارة معينة وخاصة وهو الأمر الذي سيمنعهم من التعلم واكتساب الكفاءات ذات الصلة بمهامهم.³

من غير الممكن أن تعطي العاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك، فالتمكن من دون تدريب يمكن تمثيله كأنك تقذف بشخص ما في مياه البحر وهو لا يعرف السباحة وتطلب منه النجاة⁴، حيث يتضمن التمكين اكتساب العاملين المعرفة والمهارة اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، فلا يمكن أن يتحقق هذا بدون التدريب الملائم.⁵

وبالتالي فإن نجاح برنامج التمكين يتوقف على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل، وهذه الأخيرة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط العاملين في دورات تدريبية وندوات وورشات عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها، فتحسين مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم استراتيجية تمكين العاملين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء العاملين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة

¹ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، ط 2، إربد الأردن، 2009، ص 53-59.

² Lau Wing KJ, Empowerment of non-academic personnel in higher education, Phd, University of Iowa, 2010, p 30.

³ Azzarine Zakaria, Empowerment among managers in in Malaysian banking, Doctor of philosophy thesis, University of Manchester, 2011, p 44.

⁴ طبال لطيفة وموساوي سمية، الثقة التنظيمية انطلاقة نحو بناء نموذج التمكين الإداري للعاملين في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 7، 2016، ص 16.

⁵ حمزة كواديك، أثر تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات الصحية: مقارنة نظرية، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال المجلد 04، العدد 01، جامعة يحيى فارس، المدينة الجزائر، 2022، ص 41.

محصلة هامة تقف خلف برامج التمكين لأن المنظمة التي تحاول تمكين عاملها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتهما وصلاحياتها ومكافآتها والاستقلالية وحرية التصرف.¹

البرامج التدريبية من أهم المقومات التي يركز عليها نجاح تمكين العاملين، فلا يمكن تمكين العاملين في أي مجال عملي دون تنمية المهارات ورفع القدرات وخلق الخبرات اللازمة لإنجاز مهام العمل من خلال برامج تدريبية منتظمة تزود العامل بمعارف ومهارات وقدرات بهدف تحسين أدائه في العمل، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بكفاءة وفاعلية تساعد على تحقيق غايات المؤسسة²، ويسهم التدريب في توفير موارد بشرية من داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات أكبر والعمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة، وتحسين أداء العمال وتنمية ميولهم الإيجابية تجاه العمل، والإرتقاء بمستوى الجودة في أداء العمل وزيادة العائدات المالية للمؤسسة والمساهمة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية لأطول فترة ممكنة³، وللتدريب مزايا تعود على الفرد المتدرب وأخرى تعود على المنشأة نتيجة قيامها بتدريب العاملين:⁴

ومن مزايا التدريب للفرد ما يلي:

- إكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل؛
- إكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية؛
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل منشآتهم.

أما مزايا التدريب للمنشأة:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشآتهم؛
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة؛
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.

¹ السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 72-75.

² رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، ط 2، الرياض، مكتبة العبيكان، 2004، ص 685.

³ الشقاوي، عبد الرحمن، الترتيب الإداري للتنمية: دراسة لبرامج التدريب الإعدادي في السعودية، الرياض، مطابع سنحة، 2003، ص 22.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 210.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل يتضح أن التمكين يمثل توجهها إداريا حديثا يركز على تنمية قدرات العاملين ومنحهم الثقة والصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية، فقد تم تناول الأسس المفاهيمية لتمكين العاملين وأهميته في تحسين الأداء وتعزيز روح المبادرة لدى العاملين، إلى جانب استعراض أهم المتطلبات التي تضمن نجاح تطبيقه داخل المنظمة، كما تم التطرق إلى الخطوات الأساسية لتطبيق تمكين العاملين بشكل منهجي ومدرّس بما يؤدي إلى تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، ولم يقتصر الطرح على ذلك بل شمل أيضا مختلف أبعاد التمكين التي تعد حجر الأساس في تجسيده عمليا، مثل المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، وتنمية المهارات والكفاءات، باعتبارها عناصر جوهرية لتحقيق التمكين في بيئة العمل المعاصرة.

وبذلك يمكن القول أن تمكين العاملين يشكل ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي مما يستدعي من المؤسسات تبني هذا المدخل وتفعيله بما يتلاءم مع طبيعة بيئتها التنظيمية، وتطبيقه يؤدي إلى رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات

تمهيد:

تُعَدّ عملية اتخاذ القرار من أهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد، فالقرار الإداري يمثل جوهر العمل الإداري، إذ لا يمكن تصور أي نشاط تنظيمي دون وجود قرارات توجهه وتحدد مساره، ومع تطور الفكر الإداري، أصبح اتخاذ القرار عملية علمية منهجية تستند إلى التحليل والتخطيط بدل الاعتماد على الحدس فقط، كما أن فعالية القرارات ترتبط بمدى توفر المعلومات، وكفاءة متخذ القرار، وطبيعة البيئة التنظيمية، وتزداد أهمية هذه العملية في ظل التحديات المعاصرة مثل المنافسة والتطور التكنولوجي، من جهة أخرى، ساهمت مفاهيم حديثة كتمكين العاملين والمشاركة في المعلومات في تحسين جودة القرارات المتخذة وعليه، فإن دراسة الإطار النظري لاتخاذ القرار تساعد في فهم مراحلها، والعوامل المؤثرة فيه، ومتطلبات نجاحه كما تبرز أهمية العنصر البشري في تعزيز فعالية هذه العملية، ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية إتخاذ القرار
- المبحث الثاني: مراحل إتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه
- المبحث الثالث: دور تمكين العاملين في تحسين عملية اتخاذ القرارات

المبحث الأول: ماهية إتخاذ القرار

إتخاذ القرار هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد أو الإدارة باختيار أفضل بديل من بين عدة خيارات متاحة، بهدف تحقيق أهداف محددة بفعالية وكفاءة، يعتمد إتخاذ القرار على تحليل المعلومات المتوفرة، تقييم البدائل، والتنبؤ بعواقب كل خيار قبل تنفيذه، ويعد القرار أداة أساسية لضمان استمرارية الأداء التنظيمي وتحقيق النتائج المرجوة.

المطلب الأول: مفهوم إتخاذ القرار

هناك مجموعة من التعاريف لاتخاذ القرار نعرفها كما يلي:

هو عملية فكرية وعقلية يسعى الفرد من ورائها إلى انتقاء بديل من مجموعة بدائل لحل مشكلة ما¹.

هو عملية تفكيرية مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة للفرد في موقف معين من أجل الوصول إلى الهدف المرجو².

أنها نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى إختيار البدائل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العلمية المتلاحقة التي يستخدمها متخذ القرار إلى إتخاذ القرار المناسب³.

أنها إختيار بديل من بين اثنين أو أكثر من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين مع وجود النية نحو التحرك لتحقيق غاية مرغوبة⁴.

أنها عملية يتم من خلالها إختيار بديل من بين عدة بدائل في موقف معين⁵.

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل كما يلي:

إتخاذ القرار هو عملية عقلية وفكرية منظمة يقوم من خلالها الفرد أو الجهة المسؤولة بتحليل موقف معين، وتحديد المشكلة، ثم تقييم البدائل المتاحة واختيار الأنسب منها بهدف تحقيق هدف محدد أو غاية مرغوبة، مع الاعتماد على خطوات منهجية وعلمية تضمن الوصول إلى قرار فعال وموضوعي.

¹ الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2019، ص 67

² الشريف، علي، الإدارة الحديثة: مفاهيم ووظائف، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2021، ص 78

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 12.

⁴ رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2013، ص 12.

⁵ حسين عبد الحميد أحمد رشوان مرجع سبق ذكره، ص 12.

المطلب الثاني: خصائص القرار الإداري

إن من أهم خصائص العملية الإدارية ما يلي¹:

- إن عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية وأن المراحل السابقة لعملية اتخاذ القرار (مرحلة صنع القرار) هي مقدمات أساسية للقرار السليم على الرغم من أنه في كل مرحلة من مراحل العملية تظهر عملية صنع القرار بشكل أو بآخر، لكنها تتجسد في مرحلة اتخاذ القرار بخطة عمل أو إجراء... إلخ.
- فالقرار يقوم بالأساس على وجود مهمة عمل يجب أن تنفذ أو مشكلة قائمة تحتاج إلى حل، وفي كلتا الحالتين يجب توافر الإمكانيات بين أيدي متخذي القرار، ويفترض توافر بدائل للتنفيذ وحلول للمشكلة.
- والقرار الإداري يكون باختيار البديل الأمثل (لتنفيذ المهمة وحل المشكلة) ما بين الإمكانيات المتاحة والحاجات والمتطلبات المفروضة والشروط والعوامل والظروف داخل البيئة وخارجها.
- وهذا ناتج عن كون عملية صنع القرار واتخاذها يحتويان على المفاضلة والاختيار والتوفيق والتركيب والتصنيف والترتيب بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المرسومة.
- إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.
- إن عملية القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.
- إن أي قرار إداري هو لا بد وأن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي.
- تعد عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فهي وظيفة إدارية حيث تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، كما أنها عملية تنظيمية حيث أن اتخاذ القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كثيرة من الأفراد على شكل جماعات أو مجالس إدارة، بل في بعض الحالات تكون ناتج الكمبيوتر... فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة، بل يتأثر في قراراته بآراء المحيطين به وبأفكارهم، وبطبيعة البيئة التي يعمل فيها.

¹ مرغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014، ص 56.

بهذا المفهوم تعد عملية صنع القرار نشاطاً إدارياً وتنظيماً، فقرارات المدير تعكس كثيراً من لوظائف الإدارية الرئيسية كتنظيم الخطط ووضع السياسات وتحديد الأهداف كما تؤدي إلى كثير من الأهداف والنتائج المتعلقة بإدارة المنظمة، فقرارات المديرين لها تأثير كبير في شكل وأسلوب العمل في المنظمة نفسها².

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

- إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.

- إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.

- تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة وباستمرار¹.

والعديد من المهتمين بمجال إدارة الأعمال يطلقون على الإدارة العليا مصطلح "الإدارة الإستراتيجية" وذلك لأن السمة المميزة لها هي اتخاذ القرارات الإستراتيجية وأهم خصائص الإدارة الإستراتيجية⁴:

- تتسم القضايا الإستراتيجية بالتوحد المستقبلي: فقراراتها تستند غالباً على تنبؤات المديرين المستقبلية وليس مجرد معرفتهم الحالية، والتركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المنظمة من اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية.

- تتطلب القضايا الإستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار: إن جميع منظمات الأعمال تمارس أنشطتها في ظل نظام مفتوح، وبالتالي فإنها تتأثر بالظروف والأحداث الخارجية التي تقع خارج نطاقها.

سيطرهما، لذا فإن تحقيق المكانة السوقية الملائمة يتطلب من المديرين النظر إلى ما هو أبعد من أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية لتحليل وتفسير سلوكيات المنافسين والعملاء والموردين والممولين والأجهزة الحكومية، تستلزم القضايا الإستراتيجية استخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد التنظيمية فالقرارات الإستراتيجية تتضمن تخصيص قدر ملموس من الموارد والأصول المادية والموارد البشرية، التي يجب الحصول عليها إما من المصادر الداخلية أو الخارجية كما أن هذه القرارات تلزم المنظمة بالعديد من التصرفات خلال فترة زمنية محددة نسبياً، وهو ما يعني الحاجة إلى موارد ملموسة².

¹ مرغني بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² مرغني بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص 58.

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار

يتوقف مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة على قدرة وكفاءة المسؤولين الإداريين على اتخاذ القرارات الإدارية وفهمهم لها ولأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وإدراك أهمية وضوحها ووقيتها، ومتابعة تنفيذها وتقويمها. وتعتبر اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، ذلك أنّها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، حيث يتم اتخاذ قرارات عند ممارسة كل الوظائف الإدارية، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها، سواء تعلق الأمر بوظيفة التخطيط أو التنظيم أو الرقابة¹.

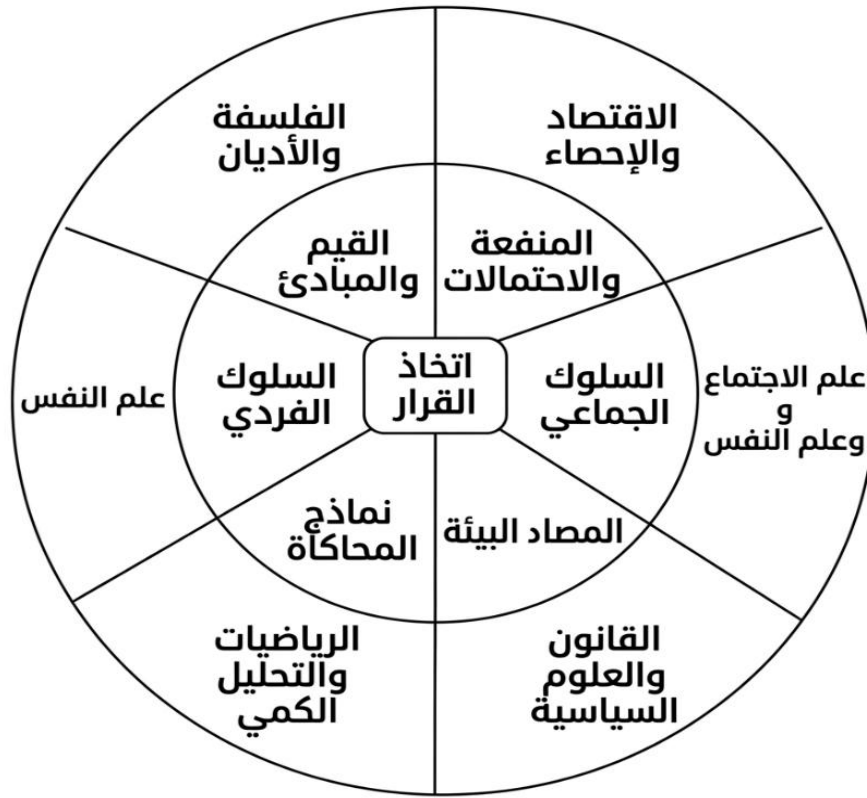
إن عملية اتخاذ القرار لا تقف عند النقطة التي يتم فيها تحديد الهدف العام للمنظمة، ذلك أن مهمة اتخاذ القرار تعم جميع نواحي المنظمة الإدارية كما هو الحال تماماً وبنفس القدر بالنسبة للفعل أو التنفيذ، وفي الواقع فإن مهمة اتخاذ القرار مرتبطة بشكل تام مع المهمة الأخيرة.

وقد أصبحت عملية اتخاذ القرار تمثل إطاراً من النظم المتداخلة، بحيث يتطلب وضع إطار متكامل لاتخاذ القرارات الاستعانة بالعديد من النظم والعلوم الأخرى وذلك في ظل اعتبارات عدم التأكد والمتغيرات المتشابكة والديناميكية. ويوضح الشكل التالي تأثير عملية اتخاذ القرارات بمنظومة كبيرة من النظم والعلوم المختلفة².

¹ مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة "الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات"، العدد 13، جامعة البليدة 2 - الجزائر - ، 2018، ص 235.

² مداحي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 235.

الشكل رقم (03): الاتجاه الحديث في عملية اتخاذ القرار



Howard, R. A. & Raiffa, H., Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Trade-Offs, Harvard University Press, (1976) p55.

يُظهر الشكل البياني الدائري الاتجاه الحديث في عملية اتخاذ القرار، حيث يبرز أن هذه العملية لم تعد مجرد إجراء إداري تقليدي، بل أصبحت نقطة ارتكاز تتقاطع عندها مجموعة من العلوم والمعارف المختلفة، ويتموضع اتخاذ القرار في مركز الشكل، في دلالة واضحة على كونه الهدف النهائي الذي تتجه إليه كافة المدخلات والعوامل المؤثرة، وتحيط به حلقتان أساسيتان؛ تمثل الأولى المؤثرات المباشرة مثل العوامل النفسية والسلوكية والبيئية، بما في ذلك السلوك الفردي والجماعي، القيم والمبادئ، المنفعة والاحتمالات، إضافة إلى البيئة ونماذج المحاكاة، وهي عناصر تشكل إدراك متخذ القرار وتؤثر على اختياراته في لحظة اتخاذ القرار. أما الحلقة الثانية فتتمثل الروافد العلمية التي يستند إليها متخذ القرار، وتشمل الاقتصاد والإحصاء لتحليل البيانات والتوقعات، والفلسفة والدين لتأطير القرار أخلاقياً، وعلم الاجتماع وعلم النفس لفهم السلوك البشري، إضافة إلى القانون وعلم السياسة لتحديد الإطار التنظيمي، والرياضيات والتحليل الكمي لدعم عملية المفاضلة بين البدائل، ويعكس هذا الشكل دلالات تحليلية مهمة، أبرزها الطابع التكاملي لعملية اتخاذ القرار، حيث تتداخل عدة تخصصات، إلى جانب الشمولية التي تجمع بين الجوانب الكمية والنوعية، فضلاً عن الديناميكية التي تبرز قدرة القرار على التكيف مع المتغيرات من خلال استحضار البيئة واستخدام النماذج التنبؤية وعليه، فإن هذا

النموذج يجسد الرؤية الحديثة للإدارة التي ترى في المدير صانع قرار يعتمد على قاعدة معرفية متعددة الأبعاد تتيح له تحقيق التوازن بين المعطيات الرقمية والاعتبارات الإنسانية والاجتماعية¹.

المبحث الثاني: مراحل إتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم الأنشطة الذهنية والإدارية التي تحدد نجاح الفرد أو المؤسسة في تحقيق أهدافها. فهي عملية منظمة تشمل مراحل متتابعة تبدأ بتحديد المشكلة، ثم جمع المعلومات وتحليلها، يليها وضع البدائل المتاحة وتقييمها، وصولاً إلى اختيار البديل الأنسب وتنفيذه ومتابعة نتائجه، ويتأثر هذا المسار بعدة عوامل، منها العوامل الشخصية مثل الخبرة والقدرات والاتجاهات النفسية لمتخذ القرار، والعوامل البيئية مثل الموارد المتاحة والضغط الزمنية، وكذلك طبيعة المشكلة والبدائل المطروحة، مما يجعل فهم هذه المراحل والعوامل أمراً ضرورياً للوصول إلى قرار فعال وناجح.

المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرارات

تأتي مرحلة اتخاذ القرارات في ختام مراحل تتطلب جهداً يغطي مساحة واسعة من العملية الإدارية، لأنه يترتب على اتخاذ القرارات عمليات تنفيذية قد تصيب وقد تخطئ، ومع أن الإدارة تكون مطالبة أحياناً بالسرعة في اتخاذ القرارات حتى لا تتفاقم المشكلات وتزداد تعقيداً، إلا أن السرعة لا تجدي نفعاً إذا كانت على حساب فهم المشكلة وتحديد جوانبها، والتعرف على البدائل ومعالجتها لاختيار البديل المناسب من بين البدائل المتوفرة، على ضوء عملية تقييم للوسائل المتاحة والظروف القائمة والموارد المادية والبشرية المتوفرة.

وتستخدم هذه العملية الأسلوب المعياري الذي يصف بعض القواعد والإشارات المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات، ويوجد عدد من المراحل المتعاقبة التي يمكن مراعاتها وتقييمها بالتغذية الرجعية عند كل مرحلة بغية التحليل الشامل للمشكلة واتخاذ القرار بالشكل المناسب، ورغم أن هناك اختلاف في تقسيم هذه المراحل إلا أنها تجتمع في الموضوع، والاختلاف يكمن في أن هناك من يعتبر مرحلة معينة على أنها مرحلتين، هذا من أجل محاولة توضيح هذه العملية بالتطرق إلى معظم العمليات التي تتم من أجل اتخاذ القرارات، وهذه المراحل هي²:

¹ Howard, R. A. & Raiffa, H., Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Trade-Offs, Harvard University Press, (1976) p55.

² الأمين بلفاضي، مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة، مجلة المعارف، العدد 21، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، الجزائر، 2016، ص 122.

أولاً: المرحلة الأولى: تحديد المشكلة وتعيين الانحراف

تبدأ عملية اتخاذ القرارات بتحديد المشكلة وتعيين الانحراف، الذي يعني وجود تعارض بين الهدف المنشود والأمور الفعلية، فكلما زاد هذا الانحراف كبرت المشكلة، لهذا من الواجب تحديد هذا الانحراف على الوجه الصحيح، لأن إيجاد حل لمشكلة خاطئة يؤدي إلى عدم فعالية الحل لأنه لا يناسب تلك القضية، وبعد تحديد الفارق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن يتم تحديد مدى الخطر الذي ينجم من هذه الوضعية.

ومن أجل التدقيق أكثر في القضية، يعتمد متخذي القرارات إلى تصنيف هذه المشكلات، إن كانت مشكلة عابرة ناتجة عن حدث معين، أو أنها مقدمة لمشكلة تواجه فعلاً المنظمة.¹

لهذا من الواجب كتابة بيان عن المشكلة، بوصف طبيعتها قدر الإمكان وأعراضها ومكان ووقت حدوثها وأسباب وقوعها. هذا البيان يساعد الكثير من صانعي القرارات في حل المشكلات المشابهة، فالصيغة المكتوبة لهذا البيان تجعله نموذجاً ممتازاً للاتصال بكافة الأعضاء المعنيين. وحينما يدرك الانحراف تكمن الخطوة التالية في تقرير مدى أهمية الحل والحاجة الملحة إليه بطرح العديد من الأسئلة المتعلقة بمدى الحاجة إلى حل المشكلة ومدى التكاليف أو الخسائر المحتملة من عدم حلها وعن التكاليف اللازمة لحلها.

ثانياً: المرحلة الثانية: جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة

خاصة منها الأسباب المباشرة وغير المباشرة التي أدت إلى تلك الوضعية، مما يتيح استكشاف الفجوة بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة، ويتم جمع المعلومات من المصادر المسؤولة عن ذلك الانحراف الذي قد يكون من مصادر داخلية أو خارجية أو كلاهما.

تجمع هذه المعلومات بعد تصنيفها وتكتب على شكل تقارير توجه لصانعي القرارات الذين يصنعون قراراتهم على أساسها، ومن المهم أن تكون هذه المعلومات كافية بالقدر الكاف، لأن نقص المعلومات قد يؤدي إلى قرارات غير مثلى في حين تستنفذ المعلومات الزائدة كل من الوقت والمجهود، بغض النظر عن تكاليف جمعها، لهذا من الضروري أن تكون المعلومات التي تصل إلى متخذ القرار كافية لمعالجة المشكلة وحسب.²

¹ الأمين بلفاضي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

² نفس المرجع، ص 123.

ثالثاً: المرحلة الثالثة: تشخيص المشكلة وتحليلها

تخضع المعلومات المجموعة بشأن المشكلة إلى دراسة متأنية، فجودة ودقة المعلومات تقرر جودة القرار ذاته، لهذا من الواجب أن تكون المعلومات دقيقة قدر الإمكان، وبناء على نوع المشكلة المطروحة يمكن تصنيف المعلومات إلى أربعة أصناف للتقييم هي: الحقائق، الاستدلال، التخمين، الافتراضات.

لذا ينبغي على صانعي القرارات فرز هذه المعلومات على أساس هذه الأصناف، وتقل درجة يقين المعلومات كلما انتقلنا من الحقائق إلى الافتراضات، مع أن من الممكن الاستفادة من التخمينات والافتراضات عندما تكون الحقائق باهظة التكاليف، هذه العملية تقودنا إلى مرحلة أخرى هي¹:

رابعاً: المرحلة الرابعة: تحديد جذور المشكلة

والمتمثلة في تحديد جذور المشكلة على وجه الدقة وإظهار العناصر الأكثر أهمية لإدراكها، فتحديد السبب الفعلي للمشكلة أمر معقد، فهو جزء لا يتجزأ من عوامل متغيرة ذات علاقات صعبة الإدراك، لهذا لا يجب الخلط بين أسباب المشكلة وبين الأعراض الواضحة، لأن الأعراض ما هي إلا مؤشرات للأسباب الأساسية، وللعلم أن من المهم مقارنة أي مشكلة قد تحدث في المؤسسة مع أخرى يمكن أن تكون قد حدثت في الماضي، ومن ثم من الأحسن مقارنة هذه المشكلات وملاحظة القرارات المتخذة لحلها، والتي يمكن أن يعاد اتخاذها من جديد خاصة إذا كانت نفسها، وبالتالي يستفيد الطاقم المشرف على إدارة واتخاذ القرارات من الوقت والجهد وتكاليف تلك المشكلة أكثر من المرة الأولى.

خامساً: المرحلة الخامسة: تحديد الموارد والقيود

تتمثل هذه المرحلة في حصر وتقييم الإمكانيات المتاحة قبل الشروع في معالجة المشكلة، وذلك من خلال التعرف على الموارد التي يمكن توظيفها للوصول إلى الحل، مثل الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، إلى جانب تحديد القيود التي قد تعيق التنفيذ، سواء كانت فنية أو مالية، ونظرًا لاحتمال تزامن عدة مشكلات داخل المؤسسة، يصبح من الضروري ترتيبها حسب درجة خطورتها وتأثيرها، ومنح الأولوية للمشكلات الأكثر إلحاحًا في المقابل، فإن المشكلات التي تتوفر لها موارد كافية وتخضع لقيود محدودة تكون عادة أسهل في المعالجة وإيجاد الحلول المناسبة لها².

¹ نفس المرجع، ص 124.

² علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة. 2001، ص 67.

سادساً: المرحلة السادسة: إنشاء معايير للحلول الناجحة

توضع المعايير بصفة عامة بغية مقارنة الحلول البديلة لمشكلة ما قيد الدراسة مع مجموعة معايير معينة متفق عليها. وهذا من شأنه التشجيع على الإبداع والخلق في تصميم طرق الحل المختلفة لاختيار الأفضل منها، وينبغي أن تتفق وظيفة المعايير مع وظيفة الأهداف كي يحقق القرار المبني على وظيفة المعايير الأهداف المنشودة. ويمكن التمييز بين نوعين من المعايير، هما كل من الواجب، والرغبة ويتحتم الوفاء بشروط معيار الواجب قبل اعتبار أي بديل آخر، وتكييف معيار الرغبة قدر الإمكان مع معيار الواجب. وقد يحدث أن تستغني المؤسسة عن المعيار الثاني الذي هو الرغبة دون الواجب¹.

سابعاً: المرحلة السابعة: استنباط وتطوير الحلول البديلة

يجب اعتبار كافة الحلول المحتملة حالماً يتم تحديد المشكلة، لكن ربما لا يعد أكثر الحلول سهولة ووضوحاً الحل الأمثل للمشكلة، ومن ثم يتحتم تحليل كافة الحلول وتشجيع أصحاب القرار على الإبداع، لأن هذا التشجيع من الممكن أن يقود إلى الحل الفريد أو الأمثل للمشكلة المطروحة. وينبغي أن لا تنقيد الإبداعات بقيود القيم الشخصية أو الإدراك الحسي للمشكلة، بل ينبغي أن يتحلى الأعضاء بالموضوعية بعيداً عن العواطف والمؤثرات الثقافية التي من الممكن أن تؤثر على نتائج القرارات - وهذه مهمة ليست بالسهلة يطالب بها صانعوا القرارات.

- لهذا يفضل استخدام لأحد أساليب صنع القرارات الجماعية - لاسيما أسلوب طرح الأفكار المفاجئة - في حالة قيام مجموعة من الأعضاء بصياغة الحلول البديلة. وتعد الإبداعية في غاية الأهمية حيث أنها تساهم في استنباط مجموعة من بدائل الحلول، في حين ينجم نقص عنصر الإبداعية تجنب الحل الأمثل في بعض الأحيان، لهذا فهي ضرورة بصفة خاصة بالنسبة للمشكلات الفردية والمشكلات المتكررة والتي لا تجدي معها الحلول المستخدمة.

فالإبداع هو استنباط حلول وأفكار جديدة أو استخدام الأفكار القديمة بطريقة جديدة، وحتى تكون القرارات ناجحة من الواجب أن تأخذ العوامل والتغيرات التنظيمية بعين الاعتبار، إضافة إلى ضرورة التفكير في أهداف المنظمة المتوسطة والطويلة المدى، ذلك بتكييف الاستراتيجيات المختارة مع تلك التغيرات التنظيمية.

ومن أجل تحقيق ذلك تعتمد المنظمات بالدرجة الأولى على خبرة متخذي القرارات وعلى خبرة الخبراء سواء داخل المنظمة أو خارجها، وكذا إعطاء الاعتبار للأفراد المتأثرين اللذين يعدون بمثابة قضاة في إمكانية تطبيق أو عدم تطبيق القرار².

¹ الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

² الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

ثامنا: المرحلة الثامنة: تقييم البدائل واختيار الحل البديل المناسب

تعد هذه الخطوة الجزء الأخطر في عملية صنع القرار، لأن الاختيار الخطأ من الممكن أن يبطل تأثيرات كافة الجهود التي بذلت من قبل، ويتطلب اختيار الحل المناسب اعتبار التأثير المحتمل لكافة البدائل لكي يفي البديل الحل الذي سيقع الاختيار عليه بكافة متطلبات الأهداف، ويزيل في نفس الوقت السبب الجذري للمشكلة.

واقترح البروفيسور إيبينج (EBBING) ضرورة تقييم البدائل وفقاً للمعايير التالية:

- يجب أن يكون الحل من الجودة بحيث يفي بالأهداف التنظيمية.
 - ينبغي قبول الأفراد - سواء المنفذين أو الذين سيتأثرون بالقرار - له.
 - ينبغي تقييم الحل وفقاً للإجابات المتوقعة.
 - ينبغي أن يركز اختيار الحل على البدائل الراهنة التي قد تؤثر على مستقبل الشركة.
 - ينبغي الأخذ بعين الاعتبار عواقب المخاطرة بتنفيذ الحل البديل.
 - يجب ترتيب الحلول المتعددة في التسلسل الصحيح لها، بمعنى أن تساهم نتائج القرار الأول في تقييم القرار الثاني وهكذا¹
- ومن المهم جداً في هذه المرحلة الأخذ بعين الاعتبار مخارج القرارات المتخذة، فمعرفة نتائج القرار تعد في غاية الأهمية قبل اتخاذه، وهذه النتائج تكون على شكل تصورات واحتمالات للقرار المتخذ، خاصة عندما يكون أمام متخذ القرار عدد من البدائل، إذ أن في غالب الأحيان يتحكم في اختيار بديل من تلك البدائل على النتائج المتوقعة بعد التنفيذ.

تاسعا: المرحلة التاسعة: تنفيذ القرار

يعني وضع الحل البديل المختار قيد التنفيذ ومواصلته حتى النهاية، وتبدأ العملية بتعيين المسؤوليات للأفراد الذين سيناط إليهم تنفيذ القرار، مع وجوب الأخذ بعين الاعتبار احتمالية حدوث أي مقاومة للتغيير، ولاسيما إذا كانت تتعارض مع قيم الأفراد، أو مع مبادئ الجماعة، وأهدافها. خاصة إذا كان تنفيذ القرار يتم بواسطة جماعة ما، فمن الواجب دراسة كل هذه العناصر خلال المراحل السابقة لعملية التنفيذ، وإلا كانت النتائج عكسية، في حين قد تكون مشاركة الأفراد أحسن وأسهل وتكون أحسن بكثير إذا ما خصصت لهم بعض المكافأة المادية أو المعنوية في حالة نجاح العملية.

¹ أحمد محمود حافظ، القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار الفكر، 2000، ص56.

ومن المهم إيصال تفاصيل القرار وإجراءات تنفيذه إلى العمال بعناية ووضوح تام، وبطريقة تحثهم على الإخلاص في العمل، الشيء الذي يساعد على تحسين الأداء، ويلزم على أن يتحلى العاملين بالمنظمة بالقدرة على إيجاد الحلول السريعة للمشكلة التي تطرأ أثناء التنفيذ، اعتماداً على خبراتهم السابقة إضافة إلى هذا، من المهم جداً اتخاذ قرارات بشأن أية مشكلة بعد الانتهاء من اجتماع لحل المشكلة، أو حتى عن اتخاذ القرار بطريقة فردية، لأن عدم اتخاذ قرار لمشكلة ما يعد فشلاً، ويكون عائقاً بالنسبة للمسؤول المباشر وكل العمال في المنظمة، لاسيما من حيث الوقت المستغرق والمدة التي لا يجب أن يتعداه حل المشكلة، هذا رغم أن عدم اتخاذ قرار هو في حد ذاته اتخاذ قرار¹.

عاشرا: المرحلة العاشرة: مراقبة التغذية الرجعية والإشراف عليها

توفر التغذية الرجعية أو الإسترجاعية، وسائل تقرير فعالية القرار المنفذ، لهذا تعمل المنظمات على إنشاء آلية لهذا النوع من الاتصال في المنظمة، والتي تكون على شكل تقارير دورية عن سير العمل ونجاح التنفيذ أو عدمه، علاوة على ذلك تصبح هذه الآلية كأداة صيانة وقائية بغية منع وقوع المشكلات، أو للتدخل السريع بوضع التعديلات اللازمة في سير العمل ومعالجة المشكلات. فهذا النوع من الاتصال هو الذي يمكن المقررين من ملاحظة نتائج العمل الذي أنجزوه، وبدون هذه العملية لا تمكن المسيرون ومتخذي القرارات من مراجعة أداؤهم، هذه العملية التي يعتبرها بيتر داكل عملية رقابة إشرافية، بحيث تتيح للمدير الحصول على المعلومات بنفسه أفضل بكثير من العملية التي تعتمد على إمداده بالتقارير المكتوبة أو المصادر من الدرجة الثانية.

ويمكن القول أن من الطبيعي أن يكون هناك تدفقا وانتقالا من مرحلة إلى أخرى ولكن هذا لا يمنع من أحد أن متخذ القرار قد يعود إلى مرحلة سابقة إذا احتاج الأمر ذلك ، كما أن للظروف المحيطة بمتخذ القرار دور هام في اتخاذ قرار دون آخر، فهناك من المواقف التي تجعله يتخذ قرارات قد لا تكون مناسبة في المدى المتوسط، ورغم أنه قد يكون على دراية بذلك إلا أنه يمكن أن يجازف بذلك القرار، حتى يتمكن من تفادي مشكلة أكبر، أو أن قد يكون نقص المختصين في ذلك الموقف سببا في اتخاذ قرار دون آخر قد يكون أنسب للقضية².

تهدف هذه المراحل مجتمعة إلى تعزيز فعالية القرارات المتخذة، خاصة عندما تكون مترابطة ومنسجمة ضمن تسلسل منطقي سليم، حيث تتوج في النهاية بمرحلة تنفيذ القرار. ويعد التنفيذ المحك الحقيقي لمدى كفاءة المسير وباقي الأطراف المشاركة في صنع القرار، بما في ذلك المنفذون، من حيث قدرتهم على حسن التسيير والتحكم في مجريات الأمور وتحقيق أهداف المنظمة. كما أن

¹ CHRISTIAN MAIGE, La prise de décision, trad. MANDANE de RAINAC-FRAISSE, éd. Organisation, Paris, 2002. P 40.

² الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

نتائج القرار غالبًا ما تظهر في المدى القريب بعد دخوله حيز التنفيذ، وهو ما يجعل تقبل المنفذين له عاملاً حاسماً في نجاحه؛ فإذا واجه القرار مقاومة أو رفضاً، فإن نتائجه تكون محدودة وغير مكتملة، أما إذا حظي بالقبول والدعم، فإن ذلك يساهم في تحقيق نتائج إيجابية ويعزز من فعاليته داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

تُعد عملية اتخاذ القرار مسؤولية قد يتحملها فرد واحد أو جماعة داخل المنظمة، وفي أغلب الحالات تكون نتيجة جهود مشتركة تضم لجاناً أو فرق عمل متخصصة تقوم بالدراسة والتحليل قبل الوصول إلى القرار النهائي. غير أن هذه العملية لا تتم في فراغ، بل تتأثر بعدة عوامل قد تعيق صدور القرار بالشكل السليم أو تؤخره، كما قد تثير معارضة من قبل المنفذين أو الأطراف المتعاملة مع المنظمة إذا تعارضت مع مصالحهم، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي¹:

أولاً: تأثير البيئة الخارجية: تتأثر المنظمة باعتبارها جزءاً من المجتمع بمحيطها الخارجي، حيث تلعب الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية دوراً مهماً في توجيه القرارات، كما تؤثر القيم والعادات السائدة، إضافة إلى القرارات الصادرة عن المنظمات الأخرى سواء كانت منافسة أو متعاملة مع المؤسسة، إذ لا يمكن لأي قرار أن يُتخذ بمعزل عن هذا الإطار العام الذي يفرض قيوداً وفرصاً في آن واحد.

ثانياً: تأثير البيئة الداخلية: يرتبط القرار كذلك بالبيئة الداخلية للمنظمة، مثل حجمها، ودرجة نموها، وعدد العاملين بها، وهيكلها التنظيمي، ونظم الاتصال المعتمدة فيها، كما تؤثر العلاقات الإنسانية السائدة، وطبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي، إلى جانب الموارد المتاحة (البشرية، المالية، والفنية)، وتبرز أهمية هذه العوامل في مدى قدرة المنظمة على تنفيذ القرار وتحقيق أهدافه بكفاءة.

ثالثاً: تأثير متخذ القرار: تلعب الخصائص الشخصية لمتخذ القرار دوراً حاسماً في هذه العملية، حيث تتأثر قراراته بعوامل نفسية وسلوكية مثل الخبرة، ومستوى الذكاء، والمهارات المكتسبة، إضافة إلى الميول والانفعالات، كما قد تؤدي الظروف الاجتماعية والاقتصادية إلى ظهور أنماط سلوكية مختلفة كالحذر أو المجازفة أو التسرع، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على طبيعة القرار وجودته.

تختلف درجة تأثير هذه العوامل تبعاً لاختلاف خصائص المديرين وأنماطهم القيادية، حيث نجد أن بعضهم يعاني من الارتباك عند تحديد المشكلة أو صياغة البدائل، في حين يتردد آخرون في اتخاذ القرار، بينما قد يتسم بعض المديرين بالتسرع في الاستجابة لمتطلبات القرار دون دراسة كافية، في مقابل فئة أخرى تتسم بالحذر والتأني لتفادي الوقوع في الأخطاء، كما تلعب الأهداف الشخصية لمتخذ القرار ومدى إدراكه لأهداف المنظمة دوراً مهماً في تحديد طبيعة القرار وأسلوب اتخاذه، إذ تعكس هذه القرارات

¹ بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد: 07، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 275.

منظومة القيم والمعتقدات والأهداف المادية والاجتماعية والسياسية للفرد، والتي قد تتوافق أحياناً مع أهداف التنظيم أو تتعارض معها. وبالتالي، قد يتأثر متخذ القرار بعوامل غير موضوعية لا ترتبط مباشرة بالمشكلة، بل تعكس تكوينه الشخصي ودوافعه واتجاهاته، إضافة إلى تأثيره بالبيئة الاجتماعية وما تحمله من عادات وتقاليد وقيم. ومن جانب آخر، تتأثر عملية اتخاذ القرار بطبيعة الموقف نفسه، حيث تختلف القرارات باختلاف درجة التأكد من النتائج المتوقعة ومستوى توفر المعلومات. وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين عدة حالات، مثل اتخاذ القرار في ظل التأكد، أو في ظل المخاطرة (عدم التأكد الجزئي)، أو في ظل عدم التأكد التام، إضافة إلى حالة التعارض أو الاختلاف، وهي كلها مواقف تفرض على متخذ القرار أساليب مختلفة في التحليل والاختيار¹.

المطلب الثالث متطلبات اتخاذ القرار الفعال

يتطلب اتخاذ القرار الفعال توافر مجموعة من الشروط والعناصر التي تضمن جودة القرار وتحقيقه للأهداف المرجوة، حيث لا يقتصر الأمر على اختيار بديل معين، بل يشمل منهجية متكاملة قائمة على أسس علمية وعملية، ويُعد القرار الفعال من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات والمنظمات، إذ يؤثر مباشرة على الأداء والكفاءة التنظيمية².

أولاً: توفر معلومات دقيقة وموثوقة

تعد المعلومات الدقيقة والموثوقة الأساس الذي يقوم عليه أي قرار ناجح، ففهم المشكلة بشكل صحيح وتحليلها بموضوعية لا يمكن تحقيقه إلا من خلال بيانات محدثة وشاملة، وتشير الدراسات إلى أن نقص المعلومات أو اعتماد معلومات مغلوطة يؤدي إلى قرارات غير فعّالة وقد تُسبب خسائر كبيرة.

- مثال: استخدام تقارير مالية دقيقة وتحليلات السوق عند اتخاذ قرار الاستثمار في مشروع جديد.

ثانياً: وضوح الأهداف

يجب أن يكون متخذ القرار على دراية تامة بما يسعى لتحقيقه. فوضوح الأهداف يساهم في تحديد معايير اختيار البدائل، ويجعل عملية التقييم أكثر دقة. وبدون وضوح الأهداف، قد ينحرف القرار عن مساره ويصبح أقل كفاءة.

- مثال: تحديد هدف زيادة حصة السوق بنسبة 10% خلال سنة قبل اختيار استراتيجية التسويق.

¹ بلحاج فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 276.

² Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A., *The Structure of "Unstructured" Decision Processes*, Administrative Science Quarterly, 21(2), 1976, pp. 246.

ثالثاً: مهارات التحليل والتفكير النقدي

يتطلب القرار الفعال امتلاك متخذ القرار لمهارات تحليلية وفكرية تمكنه من تقييم البدائل المختلفة والتنبؤ بنتائجها. القدرة على التفكير المنطقي، وربط الأسباب بالنتائج، وتحليل المخاطر، هي عناصر أساسية لضمان اختيار الحل الأنسب.

رابعاً: مشاركة الأطراف المعنية

في القرارات المعقدة، تعتبر مشاركة الأطراف المعنية عاملاً مهماً، حيث تساعد على إثراء النقاش وتوفير وجهات نظر متعددة، كما تسهم في زيادة قبول القرار عند التنفيذ، وقد أشارت الدراسات إلى أن القرارات التشاركية تقلل من المقاومة التنظيمية وتزيد من فرص النجاح¹.

خامساً: توفر الموارد اللازمة

نجاح أي قرار يعتمد على توفر الموارد الضرورية لتنفيذه، سواء كانت مادية أو بشرية أو تقنية، عدم توفر هذه الموارد يمكن أن يحول القرار الجيد إلى قرار فاشل، لذلك يجب تقدير الموارد قبل اتخاذ القرار².

سادساً: المرونة وقابلية التكيف

يجب أن يتمتع متخذ القرار بالمرونة والقدرة على تعديل القرار إذا ظهرت معطيات جديدة أو تغيرت الظروف. فالبيئة الديناميكية تتطلب استعداداً دائماً لمراجعة الخطط وضبط الإجراءات لتحقيق النتائج المرجوة³.

سابعاً: التوقيت المناسب

التوقيت يمثل عاملاً حاسماً في نجاح القرار، فالتأخير قد يؤدي إلى فقدان الفرص، بينما التسرع قد يسبب أخطاء في التقدير ولذلك، ينبغي تحقيق توازن بين سرعة اتخاذ القرار ودقته، مع مراعاة الظروف المحيطة⁴.

¹ Simon, H.A., *The New Science of Management Decision*, Prentice Hall, 1977.

² Hammond, J.S., Keeney, R.L., & Raiffa, H., *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*, Harvard Business Review Press, 1999 p88.

³ Vroom, V.H., & Yetton, P.W., *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, 1973. P60.

⁴ Eisenhardt, K.M., *Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments*, Academy of Management Journal, 32(3), 1989, p. 543.

المبحث الثالث: دور تمكين العاملين في تحسين عملية اتخاذ القرارات

يُعد تمكين العاملين ركيزة أساسية في الإدارة الحديثة، حيث يمنح الموظفين الصلاحيات والقدرة على المبادرة والمشاركة الفعالة في صياغة التوجهات المؤسسية، هذا التحول يعزز من جودة وسرعة عملية اتخاذ القرارات من خلال الاستفادة من الخبرات الميدانية المتنوعة، مما يرفع من كفاءة الأداء ويحقق الاستجابة السريعة للتحديات.

المطلب الأول: دور المشاركة فالمعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرارات

تعد المعلومات من أهم الموارد الاستراتيجية في أي منظمة حديثة، حيث تشكل الأساس الذي يقوم عليه اتخاذ القرار الفعال، فالقرار الإداري الناجح لا يقتصر على اختيار بديل محدد، بل يتطلب فهمًا عميقًا للمشكلة وتحليلًا موضوعيًا للخيارات المتاحة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مشاركة المعلومات الدقيقة والموثوقة بين مستويات الإدارة المختلفة، وقد أكدت الدراسات الحديثة على أن مشاركة المعلومات ليست مجرد نشاط إداري، بل هي عملية استراتيجية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات.¹

تُعد نظم المعلومات الإدارية أداة رئيسية لدعم القرارات داخل المؤسسات، فهي تمكن المديرين من التعامل مع المشكلات بشكل علمي ومنهجي، توفر هذه النظم قاعدة بيانات متكاملة تغطي جميع وظائف المنظمة، مثل الموارد البشرية، المالية، الإنتاج، والتسويق وبفضل هذه البيانات، يستطيع المدير متابعة الأداء الفعلي، تحديد الانحرافات عن الأهداف، والتعرف على المشكلات قبل أن تتفاقم، ما يزيد من فعالية القرارات المتخذة، كما تساعد المعلومات المقدمة من نظم المعلومات الإدارية في تحليل جذور المشكلة وتحديد حجمها ومكانها والعوامل المسببة لها، وهي خطوة حاسمة للوصول إلى الحلول الأمثل، فبدون معلومات دقيقة، يصبح القرار مبنياً على حدس أو تقديرات غير مؤكدة، مما يزيد من احتمالية الفشل.

تمثل نظم المعلومات الإدارية بنية متكاملة تشمل النظم الفرعية الوظيفية والتقنية، وتعمل كنسيج واحد مع البنية التنظيمية للمنظمة، هذا التكامل يضمن تلبية احتياجات مختلف المستويات الإدارية من المعلومات، والتي تختلف من حيث الكم والنوع حسب مستوى الإدارة، فالإدارة العليا تحتاج إلى معلومات استراتيجية تساعد على تحديد الأهداف بعيدة المدى واتخاذ قرارات تتعلق بالسياسات العامة للمؤسسة، بينما الإدارة المتوسطة تحتاج إلى معلومات تحليلية لدعم تخطيط الموارد وتنسيق الأنشطة بين الأقسام المختلفة، والإدارة التشغيلية تحتاج إلى معلومات يومية دقيقة لضمان سير العمل بكفاءة وحل المشكلات الطارئة بسرعة،

¹ مناصرة، نظم المعلومات الإدارية ودورها في اتخاذ القرار، 2004، ص. 151.

بهذا الشكل، توفر نظم المعلومات الإدارية تقارير تحليلية ونماذج عملية لدراسة البدائل المختلفة، مما يساعد المدير على اختيار البديل الأكثر ملاءمة وتحقيق النتائج المرجوة.¹

تؤدي المشاركة الفعالة في المعلومات إلى زيادة دقة وموضوعية القرار، حيث توفر البيانات الحديثة والموثوقة قاعدة صلبة تقلل من الاعتماد على الافتراضات أو الحدس، وتحسن قدرة الإدارة على تحليل المشكلات بشكل علمي، كما تمكن البيانات التاريخية والتحليلية المديرين من تقدير نتائج البدائل المختلفة، ما يساعد على اختيار الخيار الذي يحقق أكبر فائدة ويقلل المخاطر المحتملة، إضافة إلى ذلك، تساعد مشاركة المعلومات بين الأقسام المختلفة على دمج وجهات النظر المتنوعة وتسهيل الحوار البناء بين الفرق الإدارية، مما يزيد من قبول القرار عند تنفيذه ويقلل من مقاومة الموظفين للتغيير. كما تساهم المعلومات المنظمة والشاملة في تسريع عملية اتخاذ القرار، وتقليل الوقت اللازم للوصول إلى الحل، وهو عامل حاسم في بيئة الأعمال الديناميكية.²

تتجلى أهمية مشاركة المعلومات أيضاً في أمثلة عملية واضحة، فالمؤسسات المالية تعتمد على تقارير نظم المعلومات الإدارية لمراقبة أداء الفروع واكتشاف أي انحرافات في العمليات المصرفية، واتخاذ قرارات عاجلة لتصحيح الأداء قبل حدوث خسائر، بينما في قطاع الإنتاج، تعتمد الشركات على مشاركة بيانات الإنتاج والمخزون بين الأقسام، ما يمكن المديرين من إعادة تخطيط الموارد بسرعة في حال حدوث تأخيرات في سلسلة التوريد، ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن مشاركة المعلومات عبر نظم المعلومات الإدارية تمثل دعامة أساسية لتحسين عملية اتخاذ القرار، فهي تمكن المديرين من فهم المشكلات بشكل أفضل، تقييم البدائل المختلفة، اتخاذ قرارات دقيقة وموضوعية، وضمان تنفيذها بفعالية، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.³

المطلب الثاني: دور الحرية والاستقلالية في تحسين عملية اتخاذ القرارات

تعتبر الحرية والاستقلالية من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة القرارات داخل المؤسسات والمنظمات. فالقيود الزائدة أو الرقابة المشددة على متخذ القرار قد تحد من قدرته على التفكير الإبداعي وتحليل البدائل، بينما تمنح الحرية المدير أو الفرد القدرة على تقييم المواقف بعقلانية واختيار الحلول الأنسب دون تأثير خارجي غير ضروري، توفر الحرية مجالاً لتطبيق المعرفة والخبرة الشخصية، وتحفز على الابتكار والتجربة، وهو ما ينعكس إيجابياً على فعالية القرارات وجودتها.⁴

¹ مرغني، نظم المعلومات الإدارية: البنية والوظائف ودعم القرار، 2014، ص. 93.

² محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، المكتب المصري الإسكندرية، مصر، 1992، ص 232.

³ إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2018، ص 215.

⁴ نعيم بوعموشة، لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 04، العدد 7، جامعة جيجل، الجزائر، 2017، ص 146.

تساهم الاستقلالية في اتخاذ القرار أيضًا في تعزيز المسؤولية لدى المديرين أو الفرق الإدارية، حيث يشعر الفرد بأنه مسؤول عن نتائج قراراته، مما يدفعه إلى دراسة المشكلات بعمق وتحليل جميع البدائل الممكنة قبل اتخاذ القرار النهائي، وقد أظهرت الدراسات أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة مناسبة من الاستقلالية يظهرون قدرة أعلى على التفكير النقدي وحل المشكلات بشكل مبتكر، كما يقل لديهم الميل إلى الاعتماد على الحُدس أو التقديرات السطحية، وهو ما يعزز دقة القرارات ويقلل من الأخطاء التنظيمية.

علاوة على ذلك، تمنح الحرية والاستقلالية متخذ القرار القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات الطارئة في بيئة العمل، دون الحاجة للرجوع إلى مستويات عليا أو انتظار موافقات بيروقراطية، هذه المرونة تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف الجديدة، وتقليل الوقت الضائع في عمليات اتخاذ القرار الروتينية، ما يزيد من سرعة تنفيذ السياسات وتحقيق النتائج المرجوة، كما أن الاستقلالية تشجع على الابتكار في اختيار الحلول، إذ يمكن للفرد تجربة أساليب مختلفة لمعالجة المشكلة، وتحليل النتائج بعناية قبل اعتماد الحل النهائي، وهو ما ينعكس على جودة الأداء التنظيمي بشكل عام.

تظهر أهمية الحرية والاستقلالية أيضًا في سياق الفرق الإدارية، حيث يتيح منح كل قسم أو فريق حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال اختصاصه، مما يزيد من دقة وفعالية القرارات المحلية، ويخفف من العبء على الإدارة العليا، على سبيل المثال، في الشركات الإنتاجية، يمنح مشرفو خطوط الإنتاج استقلالية في اتخاذ قرارات تشغيلية عاجلة مثل تعديل جداول الإنتاج أو معالجة الأعطال، ما يضمن استمرارية العمليات وتقليل الخسائر في المقابل، المؤسسات التي تفرض رقابة صارمة على جميع القرارات تعاني غالبًا من بطء الإجراءات وضعف القدرة على الابتكار، مما يقلل من كفاءة الأداء العام¹.

إن الحرية والاستقلالية تمثلان عنصرًا جوهريًا لتحسين عملية اتخاذ القرار، إذ تمنح متخذ القرار القدرة على التفكير بشكل مستقل، وتحليل البدائل، وتحمل المسؤولية عن النتائج، مع تمكينه من الابتكار والاستجابة للتغيرات بكفاءة. ومن دون الحرية الكافية، تصبح القرارات محدودة بالقيود الخارجية، مما يعيق الأداء ويحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية، لذا فإن تعزيز الحرية والاستقلالية في بيئة العمل لا يسهم فقط في تحسين جودة القرارات، بل يعزز أيضًا روح المبادرة والابتكار لدى الأفراد، ويزيد من مستوى التفاعل الإيجابي داخل المنظمة.

¹ نعيم بوعموشة، مرجع سبق ذكره، ص 147.

المطلب الثالث: دور تنمية المهارات والكفاءات في تحسين عملية اتخاذ القرارات

تلعب تنمية المهارات والكفاءات دورًا محوريًا في تعزيز فعالية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات. فالقرار الإداري ليس مجرد اختيار بين بدائل محددة، بل هو عملية تتطلب قدرة على التحليل والتقييم والتنبؤ بالنتائج، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال امتلاك المهارات اللازمة والخبرة الكافية، إذ أن المديرين والأفراد ذوي الكفاءات العالية قادرين على معالجة المعلومات بشكل أكثر دقة، وفهم المشكلات بعمق، وتقدير تأثير الخيارات المختلفة على المؤسسة، مما يؤدي إلى قرارات أكثر فعالية ودقة¹.

تساهم المهارات التحليلية والفكرية في تعزيز قدرة متخذ القرار على تقييم البدائل المختلفة بشكل موضوعي، وربط الأسباب بالنتائج، والتفكير في السيناريوهات المحتملة قبل اختيار الحل الأنسب كما أن تطوير المهارات الاجتماعية والإدارية، مثل القدرة على التواصل الفعال، والتفاوض، وحل النزاعات، يعزز القدرة على جمع المعلومات من مختلف المصادر، ومشاركة الأفكار بين الفرق الإدارية، ما يرفع من جودة القرارات ويزيد من قبولها عند التنفيذ.

تلعب الخبرة العملية أيضًا دورًا مهمًا في تحسين عملية اتخاذ القرار، حيث تمنح الفرد القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة، واستباق التحديات، واختيار البدائل الأكثر ملاءمة في سياقات مشابهة. ومن هنا، فإن البرامج التدريبية وورش العمل وسبل التعلم المستمر تساهم في صقل مهارات الموظفين وتحسين قدرتهم على التعامل مع المواقف المعقدة واتخاذ القرارات الصائبة فعلى سبيل المثال، تدريب المديرين على استخدام نماذج التحليل المالي واتخاذ القرار الاستراتيجي يمكن أن يقلل من المخاطر المالية ويزيد من كفاءة تخصيص الموارد².

إضافة إلى ذلك، تعزيز المهارات والكفاءات يرفع مستوى الثقة بالنفس لدى متخذ القرار، مما يسمح له باتخاذ القرارات المستقلة دون خوف من الفشل، وتحمل المسؤولية عن النتائج هذا الأمر ينعكس إيجابيًا على سرعة اتخاذ القرار ودقته، ويعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الطارئة والتكيف مع بيئة العمل الديناميكية، كما أن الكفاءات الفنية والإدارية تمكن المدير من استخدام نظم المعلومات الإدارية بفعالية، وتحليل البيانات بدقة، وتقديم الحلول المبتكرة، ما يدمج بين المعرفة التقنية والقدرة الفكرية في تحسين جودة القرار.

¹ بلحاج فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص285.

² زاير نصيرة، تأثير نخط القيادة الادارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله -تبيازة، 2022، ص198.

إن تنمية المهارات والكفاءات تعد من العوامل الجوهرية لتحسين عملية اتخاذ القرار، فهي تمكّن الأفراد من جمع المعلومات وتحليلها بشكل أفضل، تقييم البدائل المختلفة بدقة، اتخاذ قرارات مستنيرة، والتكيف مع المتغيرات بشكل فعال، ومن دون تطوير الكفاءات اللازمة، يصبح القرار محدودًا بالقدرات الفردية، مما قد يؤدي إلى ضعف الأداء التنظيمي وفقدان القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة. لذا فإن الاستثمار في تنمية المهارات لا يُعتبر رفاهية، بل ضرورة استراتيجية لنجاح المؤسسات في بيئة العمل المعقدة والمتغيرة¹.

¹ زاير نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 199.

خلاصة الفصل:

إن عملية اتخاذ القرار تمثل حجر الأساس في العمل الإداري، إذ تعتمد عليها المؤسسات في توجيه أنشطتها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد بينت الدراسة أن القرار ليس مجرد اختيار عشوائي، بل هو عملية علمية منظمة تمر بمراحل محددة تشمل تحديد المشكلة، جمع وتحليل المعلومات، وضع البدائل، تقييمها، واختيار البديل الأنسب وتنفيذه مع متابعة نتائجه، كما أظهرت الدراسة أن فعالية القرار تتأثر بعوامل متعددة، منها شخصية متخذ القرار، طبيعة البيئة التنظيمية، وتوفر الموارد والمعلومات، ومن هنا تبرز أهمية العنصر البشري وتمكين العاملين في تحسين جودة القرارات، بما يعزز المشاركة ويزيد من مستوى الالتزام والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسة، كما بين الفصل الدور الكبير للمعرفة والخبرة والمهارات التحليلية في دعم اتخاذ قرارات سليمة وناجحة وعليه، فإن فهم الإطار النظري لاتخاذ القرار يمكن المؤسسات من تطوير أساليبها وتحسين أدائها في مواجهة تحديات البيئة الحديثة والتغيرات المستمرة، ويؤكد هذا الفصل على أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة قادتها وموظفيها على اتخاذ قرارات صائبة مدروسة، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية عالية.

الفصل الثالث:

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بتمكين العاملين وعملية اتخاذ القرارات إضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع، سنحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم النظرية على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية قصد اختبار مدى تجسيد المفاهيم المدروسة على أرض الواقع، وفي هذا الإطار تم اختيار مؤسسة سونلغاز بمديرية التوزيع في ولاية الطارف لما لها من أهمية استراتيجية في قطاع الطاقة ودورها الحيوي في دعم الاقتصاد الوطني وتلبية حاجيات المجتمع من الكهرباء والغاز، ويهدف هذا الفصل إلى عرض مختلف الجوانب المرتبطة بالدراسة الميدانية بدءاً بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، مروراً بمنهجية البحث المعتمدة وأدوات جمع البيانات المستخدمة والمتمثلة في الإستبيان، وصولاً إلى تحليل النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري، كما يسعى إلى تقديم إجابات للتساؤلات المطروحة في البحث والوقوف على واقع الممارسات الإدارية داخل المؤسسة خاصة فيما يتعلق بموضوع تمكين العاملين ومدى انعكاسه على الأداء الوظيفي وجودة العمل وتقديم صورة واضحة عن كيفية إجراء الدراسة الميدانية مع إبراز أهم النتائج المتوصل إليها، والتي ستشكل قاعدة أساسية لمناقشة الفرضيات واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات المناسبة.

وعليه فإن هذا الفصل يمثل حلقة وصل بين ما تم التطرق إليه نظرياً وما سيتم التوصل إليه عملياً بما يسمح باستخلاص نتائج دقيقة وتقديم توصيات واقعية قابلة للتطبيق داخل مؤسسة سونلغاز.

ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالاتي:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية والتعريف بميدان الدراسة
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
- المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتقديم التوصيات

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية والتعريف بميدان الدراسة

يعد هذا المبحث مرحلة أساسية في الدراسة الميدانية حيث يهدف إلى عرض مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة لضمان دقة البحث وموضوعيته، ويتناول ذلك تحديد المنهج المستخدم ومجتمع عينة الدراسة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات وطرق تحليلها، كما يتضمن التعريف بميدان الدراسة من خلال تقديم المؤسسة محل التطبيق والمتمثلة في سونلغاز مديرية التوزيع في ولاية الطارف، ويساهم هذا العرض في فهم طبيعة البيئة التنظيمية التي أجريت فيها الدراسة، كما يساهم عرض هذه العناصر في إضفاء الطابع العلمي على الدراسة وتعزيز مصداقية النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

نستعرض في هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في سونلغاز مديرية التوزيع في ولاية الطارف، باعتبارها إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، حيث سيتم التعريف بنشأتها وتطورها، إلى جانب إبراز أهم مهامها الأساسية في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، كما سيتم التطرق إلى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وشكلها القانوني وهيكلها التنظيمي.

أولاً: تعريف المؤسسة محور الدراسة

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50 % منذ يوم تأسيسها عام 1969 كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي تمثل رقماً صعباً في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعمالها أكثر من 43 مليون دينار جزائري (حوالي 600 بليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة ملايين دينار جزائري ما يعادل 97 بليون دولار أمريكي، زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح رأسمال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

ثانيا: نشأتها:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الإستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (E.G.A: électricité gaz algérie) كان ذلك في 1947/06/05، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الإستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 59/69 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (L.C.E.P) ومع مطلع التسعينات وبالضبط في سنة 1991 تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

ثالثا: وظائف مؤسسة سونلغاز

من أهم وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية؛
- تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج، ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية؛
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات؛
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج؛
- ضمان التحكم في التسيير الحسن للبرامج؛
- تساهم في السياسة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء؛
- تطبيق السياسة من طرف المديرية العامة فيما يخص الإدعاءات المقدمة للعملاء؛
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها؛
- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد؛
- ضمان السير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم.

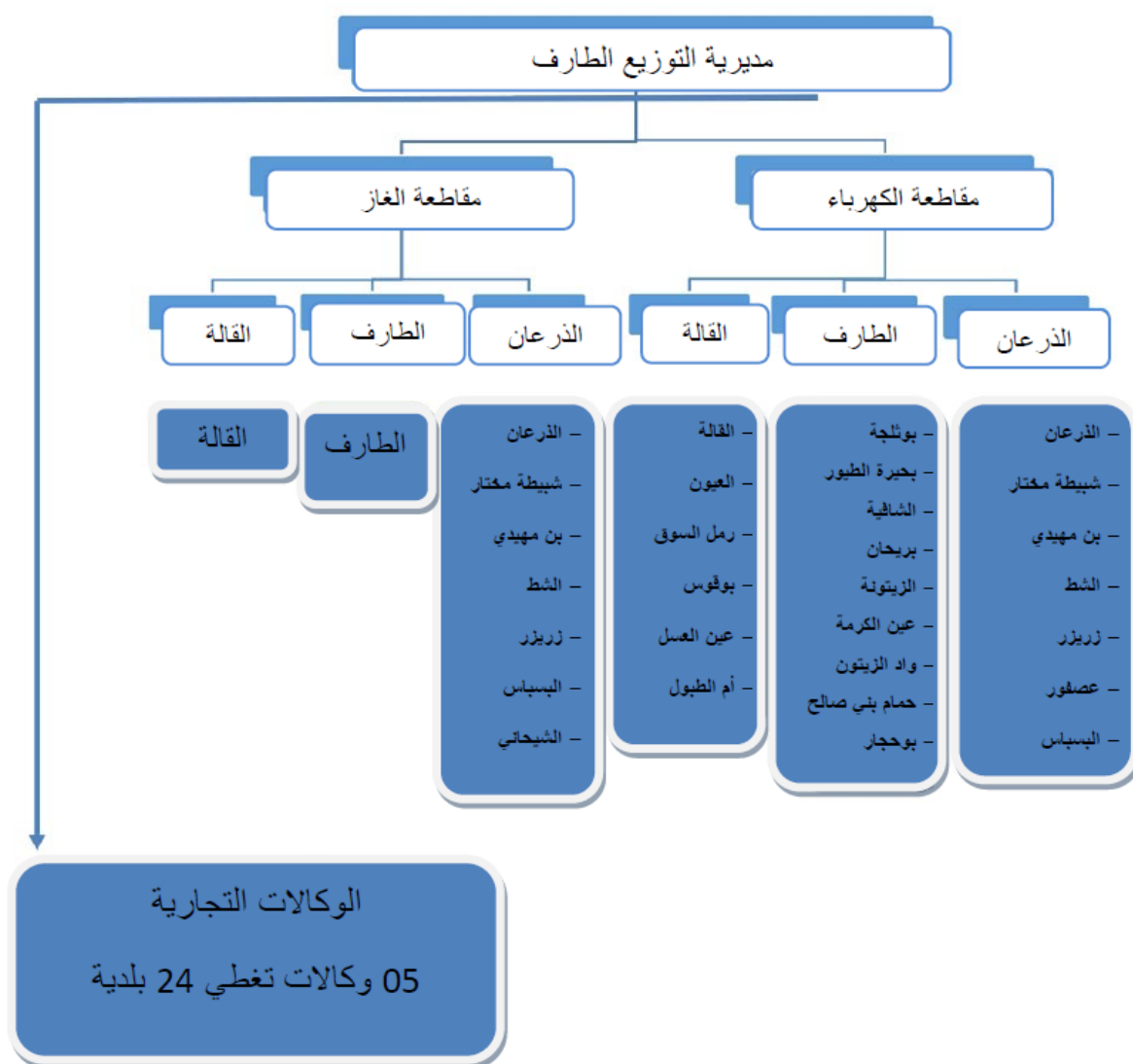
رابعا: نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالطارف

- سنة 1984 كانت تابعة لشركة التوزيع عنابة والتي تضم كل من: عنابة، سكيكدة، الطارف، سوق أهراس، قالمة؛
- إنشاء أول مركز لشركة التوزيع في الطارف بتاريخ 20/10/2002؛
- سنة 2005 تسمية مديريةية الطارف التابعة لشركة توزيع الشرق؛
- سنة 2006 تغيير الإسم من مديريةية الطارف إلى مديريةية التوزيع الطارف.

- عرض مديرية التوزيع الطارف: تقع مديرية التوزيع الطارف على مستوى الطريق الوطني رقم 44 بجانب نزل المالية والممثلة بـ 11 مقاطعة كالتالي:

- 03 مقاطعات للكهرباء (تغطي 24 بلدية)
- 03 مقاطعات للغاز (تغطي 24 بلدية)
- 05 وكالات تجارية (تغطي 24 بلدية)

الشكل رقم (04): مقاطعات مديرية التوزيع الطارف



خامسا: التقسيم الوظيفي لمؤسسة سونلغاز:

1. **مدير التوزيع:** يعتبر المسئول الأول في المديرية وتمثل مهامه فيما يلي: تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف وللمديرية عدة مهام من بينها ما يلي:
 - توجيه وقيادة أعمال المخططات والبرامج والميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية الطارف؛
 - المشاركة في مختلف العقود؛
 - يسهر على أمن المديرية، كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.
2. **أمانة المديرية:** تتكلف بالمهام التالية:
 - المراسلات والبريد (الصادر والوارد)؛
 - تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن؛
 - تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير؛
 - طباعة الرسائل والوثائق السرية، وهي مكلفة بمختلف الأعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
3. **المكلف بالشؤون القانونية:** تتكفل بالشؤون القانونية للمؤسسة وتمثل مهامها فيما يلي:
 - التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية؛
 - متابعة قرارات المحكمة؛
 - ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة؛
 - تمثيل سونلغاز ببعثته المديرية أمام الهيئات القانونية؛
4. **المكلف بالإعلام والاتصال:** ويتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة تتمثل مهامه فيما يلي:
 - تصميم وتنظيم المعلومة للعامة والزبائن خاصة باستعمال الوسائل المتاحة (الإذاعة، الجرائد، الملصقات الإشهارية...)
 - المشاركة في التظاهرات التجارية مع المديرية العامة؛
 - التقرب وبناء علاقات مع وسائل الإعلام (التلفزة، الإذاعة، الصحافة).

5. مهندس الأمن:

- توعية وتحسيس العاملين ضد الأخطار المهنية؛
- تحضير اجتماعات لصالح المديرية؛
- مراقبة وتقديم وسائل الحماية للعاملين؛
- تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية.

6. قسم الموارد البشرية: يهتم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وتسيير شؤون العمال وينقسم بدوره إلى قسمين أو مصلحتين،

مصلحة المستخدمين ومصلحة التطوير ولكل نشاطات متعلقة بها منها:

- تطوير الموارد البشرية؛
- التخطيط؛
- التوظيف؛
- دفع الأجور؛
- الترقية؛
- المسار المهني.

7. قسم المحاسبة والمالية: يتألف هذا القسم من ثلاثة مصالح:

أ. مصلحة المالية: مراقبة الحسابات النقدية والتحكم في الأوضاع المصرفية.

ب. مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: إعداد الميزانية السنوية للمديرية.

ج. مصلحة الإستغلال: ضمان التحقق من المعاملات ومراقبتها ومحاسبتها، وضمان اللامركزية في النشاط الضريبي.

8. قسم تسيير نظام المعلومات: تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي، وصيانة أنظمة الإعلام الآلي.

9. قسم العلاقات التجارية: ويتكون من أربعة مصالح:

أ. مصلحة تطوير المبيعات: مكلفة بالزبائن الجدد.

ب. مصلحة الحسابات الكبرى: مكلفة بزبائن الضغط العالي للغاز والتوتر العالي للكهرباء.

ج. مصلحة تحصيل الديون: تعمل على تحصيل الديون من الزبائن.

د. مصلحة تحويلات الطاقة: مكلفة بشراء الغاز والكهرباء.

10. قسم استغلال الكهرباء: يدير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء.

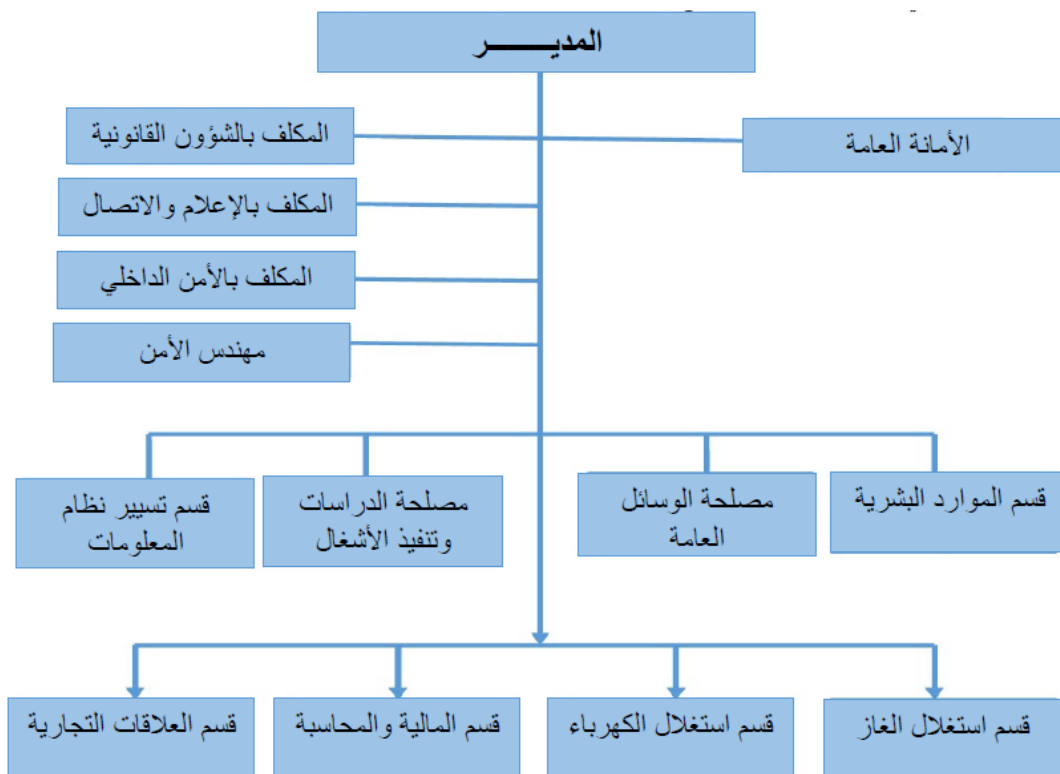
11. قسم تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: يهتم بكل ما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز وينقسم إلى أربعة مصالح هي:

- مصلحة دراسة أشغال الكهرباء.
- مصلحة دراسة أشغال الغاز.
- شعبة الاستغلال والاستثمار.
- شعبة التسويق.

12. قسم استغلال الغاز: وهو قسم يهتم بشبكة الغاز وينقسم إلى ثلاثة مصالح هي:

- مصلحة مراقبة واستغلال الغاز.
- مصلحة صيانة الغاز.
- مصلحة تطوير شبكة الغاز.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الطارف



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: المنهجية والأدوات المستخدمة

إن اختيار المنهج المناسب يعد من الخطوات الجوهرية والأساسية التي تركز عليها أي دراسة علمية، حيث يعتبر المنهج هو الأداة التي توجه الباحث في الطريق الصحيحة لتحليل الظاهرة محل الدراسة، وتمكنه من الوصول إلى نتائج دقيقة ومضبوطة وذات مصداقية علمية، ونظرا لطبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين بمختلف أبعاده (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، تنمية المهارات والكفاءات) على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالطارف.

أولاً: المنهج المتبع

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ويعرف بأنه ذلك المنهج الذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليل مكوناتها ومعرفة العلاقات القائمة بين عناصرها، أي أنه لا يكتفي بمجرد جمع البيانات بل يتعدى ذلك إلى تفسيرها وتحليلها واستخلاص الدلالات منها بهدف فهم الظاهرة بصورة شاملة، وقد تم اختيار هذا المنهج باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة، حيث يسمح برصد واقع تمكين العاملين داخل المؤسسة، وقياس مدى تأثيره على اتخاذ القرارات لديهم، كما أن هذا المنهج يتيح تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع (اتخاذ القرارات)، وفق أساليب إحصائية دقيقة، مما يدعم موثوقية النتائج.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

من أجل جمع بيانات الدراسة، تم إعداد استبيان كأداة فعالة ومناسبة في مثل هذه الدراسات، ويعد من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث الميدانية، نظراً لسهولة تصميمه وتفريغه وتحليله.

1. تصميم أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبيان بالاطلاع على مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ومن أبرزها دراسة:

وقد ضم الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية:

أ. البيانات الشخصية والوظيفية: وقد شملت خمسة متغيرات:

– الجنس

– العمر

– المستوى التعليمي

- سنوات الخبرة

- المنصب الوظيفي

ب. تمكين العاملين: وقد شمل 15 عبارة تمثل أبعاد هذا المتغير المستقل، والمقسمة على ثلاثة أبعاد رئيسية:

- المشاركة في المعلومات (العبارات من 1 إلى 5)

- الحرية والاستقلالية (العبارات من 6 إلى 10)

- تنمية المهارات والكفاءات (العبارات من 11 إلى 15)

ج. اتخاذ القرارات: واحتوى على 10 عبارات.

من أجل قياس درجة استجابة أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني والثالث، تم استخدام مقياس "ليكرت LIKERT" الخماسي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح مقياس ليكرت الخماسي

لا موافق بشدة	لا موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على سلم القياس المستخدم في الدراسات المشابهة.

تم بعد ذلك تحديد فئات الاستجابة، والتي تعبر عن درجة الموافقة، وفق القيم الإحصائية التالية:

- المدى = أعلى قيمة - أدنى قيمة

- طول الفئة = المدى / عدد الفئات

- حساب المدى: $4 = 5 - 1$

- طول الفئة: $0.8 = 4 \div 5$

وعليه تصبح فئات التقدير كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): يوضح فئات التقدير لمقياس ليكرت

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1 – 1.8	1.81 – 2.6	2.61 – 3.4	3.41 – 4.2	4.21 – 5
درجة الموافقة	منخفض جدًا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدًا

المصدر: إعداد الطالبين باستخدام القوانين الإحصائية المعتمدة.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** في هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في كافة موظفي سونلغاز مديرية التوزيع بالطارف المنتمين الى الأقسام التالية: قسم الموارد البشرية، قسم المالية والمحاسبة، قسم تسيير نظام المعلومات، قسم العلاقات التجارية، مصلحة الدراسات وتنفيذ الأشغال، مصلحة الوسائل العامة، قسم استغلال الكهرباء، قسم استغلال الغاز، والبالغ عددهم: 180 عامل.
2. **خصائص عينة الدراسة:** العينة هي جزء او قطعة من المجتمع تمثله أحسن تمثيل، تحتوي على خصائص المجتمع الأصلي، تم اختيار العينة المستهدفة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة¹، حيث تم الاعتماد على فئة موظفي مديرية التوزيع الذين يتمتعون بمجموعة من الخصائص تجعلهم متجانسين بالنسبة لموضوع الدراسة، وقد تم توزيع 30 استمارة عليهم، تم استرجاعها كلها وهي صالحة للاستعمال.

رابعا: صدق وثبات الاستبيان

1. الصدق الظاهري:

بعد إعداد الاستبيان ومراجعته تم التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين وذوي الخبرة في المجال، وطلبنا منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مدى وضوح العبارات ومدى انتماءها إلى محورها ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله، وكذا شموليتها وإمكانية تحقيق الهدف التي ترمي إليه.

¹ مهدي محمد القصاص: الإحصاء والقياس الاجتماعي، جامعة المنصورة، مصر، 2007، ص78.

2. ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي واحد الصحيح، كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً وذلك كما يلي¹:

- من 60% إلى 70% تكون درجة الثبات مقبولة.

- من 71% إلى 80% تكن درجة الثبات عالية.

- أكثر من 80% تكون درجة الثبات عالية جداً.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تمكين العاملين	15	0.948
عملية اتخاذ القرار	10	0.976
معامل ألفا كرونباخ الكلي	25	0.975

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26.

من الجدول رقم (03) الذي يمثل معاملات الثبات ألفا كرونباخ، نلاحظ أن معامل الثبات لمحور تمكين العاملين قد بلغ 0.948 وهو ما يمثل درجة ثبات عالية جداً، وكذا معامل الثبات لمحور عملية اتخاذ القرار الذي بلغ 0.976 وهو ما يمثل درجة ثبات عالية جداً، والثبات الكلي بلغ 0.975 والذي يمكن القول من خلاله أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات وصالحة للدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

¹ وليد عبد الرحمان خالد، تحليل بيانات الاستبانة باستخدام البرامج الإحصائية SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2012، ص 38.

خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار شاير-ويلك لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن أغلب الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعيا. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (04): اختبار Shapiro-wilk

نوع التوزيع	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المحور
طبيعي	0.068	0.952	تمكين العاملين
طبيعي	0.067	0.948	عملية اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26.

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن القيمة الاحتمالية (Sig) للمحور الأول المستقل (تمكين العاملين) بلغت 0.068، وبالنسبة للمحور الثاني التابع (عملية اتخاذ القرار) فقد بلغت القيمة الاحتمالية 0.067، أي أنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لنماذج الدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لمعالجة البيانات التي تم تجميعها ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences) الإصدار 26 والذي يرمز له باختصار SPSS، وهو جاء مع التطور الأجهزة الحاسبة والصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية خاصة الكبيرة من حيث البيانات ويحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات والإحصائية التي تم توظيفها في هذه الدراسة كما يلي:

أولاً: المدي: من أجل تحديد طول فئات مقياس ليكرت LIKERT الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان.

ثانياً: المتوسط الحسابي: تم استخدامه لقياس درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان ويفيد كذلك في ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية.

ثالثاً: الانحراف المعياري: يعد الانحراف المعياري من مقاييس التشتت وهو الجذر التربيعي المتوسط مربع انحرافات القيم عن وسطها الحسابي واتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري الانحراف¹.

¹ أماني موسى محمد التحليل الإحصائي للبيانات، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة 2007، ص 51.

رابعاً: معامل ألفا كرونباخ: استخدم هذا المعامل لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كلما دل ذلك على تمتع أداة الدراسة بدراجة عالية من الثبات وتدل قيمة الثبات العالية من أن العبارات المستخدمة في الدراسة ثابتة حتى لو تمت إعادة الاستبيان أكثر من مرة.

خامساً: الانحدار الخطي المتعدد: هو امتداد للانحدار الخطي البسيط ويأخذ في الحساب أكثر من متغير مستقل (X) واحد، وذلك عندما يراد فحص التأثير على المتغير التابع (Y) من قبل عدة متغيرات مستقلة (X) في وقت واحد¹.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في تمكين العاملين كمتغير مستقل وعملية اتخاذ القرار كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولاً في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص العينة

بعد ادخال البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات في برنامج SPSS نقوم الان بعرض وتحليل خصائص العينة.

أولاً: عرض وتحليل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	14	46.7%
إناث	16	53.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26.

يبين الجدول رقم (05) أن عينة الدراسة قد قدر عدد الذكور فيها 14 فرد ما يمثل 46.7% من حجم العينة، أما الإناث فكان عددهم 16 فرد ما يمثل 53.3% من حجم العينة، وبالتالي يمكن القول أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور.

¹ صلاح الدين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، تطبيقات باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص435.

ثانيا: عرض وتحليل توزيع افراد العينة حسب العمر

يمكن توضيح أفراد العينة حسب السن كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
13.3%	04	أقل من 25 سنة
43.3%	13	من 25 إلى 35 سنة
20%	06	من 35 إلى 45 سنة
23.3%	07	أكثر من 45 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26.

يبين الجدول رقم (06) أن أغلب الأفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 35 سنة بما يقدر 13 فرد بنسبة 43.3% من حجم العينة، تأتيها بعد ذلك الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسبة 23.3%، ثم بعد ذلك في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة بنسبة 20% ثم فئة أقل من 25 سنة.

ثالثا: عرض وتحليل توزيع أفراد لعينة حسب المؤهل العلمي:

يمكن توضيح أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
23.3%	07	ثانوي
63.3%	19	ليسانس
13.3%	04	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26.

من الجدول رقم (07) أفراد العينة موزعون حسب المؤهل العلمي كما يلي: جاء المستوى ليسانس في المرتبة الأولى 19 فرد بنسبة 63.3%، ثم يليه مستوى ثانوي بنسبة 23.3%، ثم في المرتبة الثالثة مستوى دراسات عليا 04 أفراد بنسبة 13.3%، وهذا التميز في المستوى التعليمي للغالبية يدعم دقة استجابات العينة وفهمها العميق لمتغيرات الدراسة.

رابعاً: عرض وتوزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

يمكن توضيح أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	06	20%
من 5 إلى 10 سنوات	14	46.7%
أكثر من 10 سنوات	10	33.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26.

يبين الجدول (08) أن الفئة التي تمثل الأغلبية هي الفئة ذات عدد سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 46.7%، ثم تليها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 33.3%، في الأخير أقل من 5 سنوات حيث تحتوي على 6 أفراد بنسبة 20%، وهذا التوزيع يعكس غنى العينة من حيث الممارسة الميدانية، مما يضمن فهماً عميقاً للمتغيرات التي يتم دراستها.

خامساً: عرض وتوزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي:

يمكن توضيح أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف تنفيذي	12	40%
مشرف	17	56.7%
مدير	01	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26.

تظهر نتائج الجدول (09) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة من فئة مشرف، حيث بلغ عددهم 17 فرداً مما يمثل 56.7% من العينة، بينما نجد في المرتبة الثانية 12 فرداً يعملون كموظف تنفيذي بنسبة 40%، كما نلاحظ أن فئة مدير في عينة الدراسة سجلت نسبة محدودة قدرت بـ 3.3%، وهو ما يشير إلى أن الدراسة ركزت بشكل أساسي على الكوادر التنفيذية والإشرافية المباشرة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات المبحوثين

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل البيانات الخاصة بعبارات محاور الدراسة المتمثلة في كل من محور تمكين العاملين ومحور عملية اتخاذ القرار، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات والأبعاد.

أولاً: وصف وتشخيص عبارات محور تمكين العاملين

1. بعد المشاركة في المعلومات

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة في المعلومات:

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في المعلومات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	أستفيد من المعلومات المتاحة	4.10	0.548	02	مرتفع
02	أحصل على المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي بشكل جيد	4.03	0.556	04	مرتفع
03	أتلقي المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات مناسبة	4.03	0.669	03	مرتفع
04	أشارك في تبادل المعلومات مع زملائي في العمل	4	0.643	05	مرتفع
05	أشعر أن الإدارة تشاركوني المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل	3.97	0.615	01	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل	4.026	0.550	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26.

بناءً على نتائج الجدول رقم (10) يتضح ما يلي:

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لعبارات بعد المشاركة في المعلومات بين القيمة الدنيا 3.97 والقيمة القصوى 4.10، وكان مجال هذه القيم يقع في مستوى الاتجاه المرتفع وهذا ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، أما الانحراف المعياري تراوحت القيم بين 0.548 و0.669 وهذا ما يدل على وجود تقارب وتجانس في إجابات أفراد العينة.
- جاءت العبارة الأولى "أحصل على المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي بشكل جيد" في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغت قيمته 4.03 وانحراف معياري قدره 0.556؛
- احتلت العبارة الثانية "أشارك في تبادل المعلومات مع زملائي في العمل" المرتبة الرابعة بوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.643؛

- جاءت العبارة الثالثة "أتلقي المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات مناسبة" في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري بلغ 0.669؛
- احتلت العبارة الرابعة "أشعر أن الإدارة تشاركني المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغت قيمته 3.97، وهي قيمة تظل في مستوى الاتجاه المرتفع، وبانحراف معياري قدره 0.615؛
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.00 للعبارة الخامسة "أستفيد من المعلومات المتاحة"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا البعد، وبانحراف معياري قدره 0.548، وهي قيمة تدل على تجانس كبير في الإجابات؛

2. بعد الحرية والاستقلالية

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد الحرية والاستقلالية:

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الحرية والاستقلالية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	أشعر بالاستقلالية في كيفية إنجاز عملي	4.07	0.583	02	مرتفع
	أتحمل مسؤولية القرارات التي أأخذها في عملي	4.07	0.583	04	مرتفع
02	أجد أن الإدارة تثق في قدرتي على اتخاذ قرارات مناسبة	4	0.695	05	مرتفع
03	أستطيع التصرف بسرعة دون الرجوع للإدارة في كل مرة	3.97	0.765	03	مرتفع
04	أمتلك حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي اليومية	3.90	0.662	01	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل	4	0.582	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26.

بناءً على نتائج الجدول رقم (11) يتضح ما يلي:

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعد الحرية والاستقلالية بين القيمتين 3.90 و 4.07، وكان مجال هذه القيم يقع في مستوى الاتجاه المرتفع وهذا ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، أما الانحراف المعياري تراوحت القيم بين 0.583 و 0.765 وهذا ما يدل على وجود درجة مقبولة من التجانس والتقارب في إجابات أفراد العينة؛
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.07 للعبارة الثانية "أشعر بالاستقلالية في كيفية إنجاز عملي"، وكذلك بالنسبة للفقرة الرابعة "أتحمل مسؤولية القرارات التي أأخذها في عملي"، مما جعلهما تحتلان المرتبة الأولى في هذا البعد، وبانحراف معياري قدره 0.583؛

- جاءت العبارة الخامسة "أجد أن الإدارة تثق في قدرتي على اتخاذ قرارات مناسبة" في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغت قيمته 4 وهي قيمة تقع في مستوى الاتجاه المتوسط، وانحراف معياري بلغ 0.695؛
- احتلت العبارة الثالثة "أستطيع التصرف بسرعة دون الرجوع للإدارة في كل مرة" المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.765؛
- جاءت العبارة الأولى "" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدره 3.90، وانحراف معياري أكبر قدره 0.662؛

3. بعد تنمية المهارات والكفاءات

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد تنمية المهارات والكفاءات:

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تنمية المهارات والكفاءات

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	أشارك في دورات تدريبية تساعدني على تطوير مهاراتي	4.07	0.691	01	مرتفع
02	أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي	4.03	0.556	02	مرتفع
03	أعمل باستمرار على تحسين قدراتي المهنية	4	0.643	03	مرتفع
	أشعر أن المؤسسة تدعم تطوير مهاراتي	4	0.643	04	مرتفع
04	أستفيد من خبراتي السابقة لأداء عملي بشكل جيد	3.97	0.615	05	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل		4.013	0.555	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26.

بناءً على نتائج الجدول رقم (12) يتضح ما يلي:

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعدي تنمية المهارات والكفاءات بين القيمتين 3.97 و 4.07، وكان مجال هذه القيم يقع في مستوى الاتجاه المرتفع وهذا ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، أما الانحراف المعياري تراوحت القيم بين 0.556 و 0.691 وهذا ما يدل على وجود تقارب وتجانس في إجابات أفراد العينة؛
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.07 للعبارة الأولى "أشارك في دورات تدريبية تساعدني على تطوير مهاراتي"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا البعد، وهي قيمة تعكس اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة، وانحراف معياري قدره 0.691؛
- احتلت العبارة الثانية "أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي" المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.556؛

- احتلت كل من العبارة الثالثة "أعمل باستمرار على تحسين قدراتي المهنية" والرابعة "أشعر أن المؤسسة تدعم تطوير مهاراتي" في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره 4 وانحراف معياري قدره 0.643؛
- احتلت العبارة الخامسة المرتبة الرابعة بوسط حسابي قيمته 3.97 وانحراف معياري قدره 0.615، مما ينقل اتجاه العبارة إلى المستوى المرتفع؛

ثانياً: وصف وتشخيص عبارات محور عملية اتخاذ القرار

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول محور عملية اتخاذ القرار:

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور عملية اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	أتعامل مع المشكلات بسرعة لاتخاذ القرار المناسب	4	0.695	09	مرتفع
02	أشعر أن قراراتي تساهم في تحسين أداء العمل	3.97	0.669	04	مرتفع
03	أعتمد على المعلومات المتوفرة لاتخاذ قراراتي	3.97	0.718	03	مرتفع
	أقيم نتائج قراراتي السابقة وأتعلم منها مستقبلاً	3.97	0.718	05	مرتفع
04	أستشير زملائي عند الحاجة قبل اتخاذ القرار	3.97	0.765	08	مرتفع
05	أتحمل نتائج قراراتي وأسعى لتحسينها مستقبلاً	3.90	0.759	10	مرتفع
06	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	3.87	0.681	01	مرتفع
07	أستطيع اتخاذ قرارات تخص عملي بسرعة وفعالية	3.83	0.747	02	مرتفع
08	أختار الحلول الأكثر ملاءمة بناء على تحليل منطقي	3.83	0.874	07	مرتفع
09	أحل أغلب المشاكل التي تواجهني في عمل وحدي	3.80	0.805	06	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل		3.91	0.675	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26.

بناءً على نتائج الجدول رقم (13) يتضح ما يلي:

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعء عملية اتخاذ القرار بين القيمتين 4 و 3.80، وكان مجال هذه القيم يقع في مستوى الاتجاه المرتفع وهذا ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، أما الانحراف المعياري تراوحت القيم بين 0.681 و 0.874 وهذا ما يدل على عدم وجود تقارب وتجانس كبير في إجابات أفراد العينة حول العبارات؛
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4 للعبارة التاسعة "أتعامل مع المشكلات بسرعة لاتخاذ القرار المناسب"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا البعد، وبانحراف معياري قدره 0.695، مما يدل على تجانس كبير في الإجابات؛
- جاءت العبارة الرابعة "أشعر أن قراراتي تساهم في تحسين أداء العمل" في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغت قيمته 3.97، وبانحراف معياري قدره 0.669؛
- احتلت كل من العبارة الثالثة "أعتمد على المعلومات المتوفرة لاتخاذ قراراتي" والعبارة الخامسة "أقيم نتائج قراراتي السابقة وأتعلم منها مستقبلاً" المرتبة الثالثة بوسط حسابي قيمته 3.97، وبنفس قيمة الانحراف المعياري وقدره 0.718؛
- جاءت العبارة الثامنة "أستشير زملائي عند الحاجة قبل اتخاذ القرار" في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغت قيمته 3.97، وبانحراف معياري قدره 0.765؛
- احتلت العبارة العاشرة "أتحمل نتائج قراراتي وأسعى لتحسينها مستقبلاً" المرتبة الخامسة بوسط حسابي قيمته 3.90 وانحراف معياري قدره 0.759؛
- جاءت العبارة الأولى "أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي" في المرتبة السادسة بوسط حسابي بلغت قيمته 3.87 وبانحراف معياري 0.681؛
- احتلت العبارة الثانية "أستطيع اتخاذ قرارات تخص عملي بسرعة وفعالية" المرتبة السابعة بوسط حسابي قيمته 3.83 وانحراف معياري قدره 0.747؛
- جاءت العبارة السابعة "أختار الحلول الأكثر ملاءمة بناء على تحليل منطقي" في المرتبة الثامنة بوسط حسابي قيمته 3.83 وبانحراف معياري قدره 0.874؛
- احتلت العبارة السادسة "أحل أغلب المشاكل التي تواجهني في عمل وحدي" المرتبة التاسعة بوسط حسابي قيمته 3.80 وانحراف معياري قدره 0.805؛

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

يهدف هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات التي تم صياغتها سابقاً في ضوء الإشكالية وتساؤلات الدراسة، وسيتم اعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من مدى صحة هذه الفرضيات، من خلال تحليل البيانات المجمعة وتفسير النتائج المتوصل إليها.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

1. المقاييس الإحصائية الرئيسية:

- معامل الارتباط (R): يقيس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
 - معامل التحديد (R^2): يبين نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره بالمتغيرات المستقلة.
 - معامل الانحدار (B): يظهر مقدار التغير في المتغير التابع لكل وحدة تغير في المتغير المستقل.
 - الخطأ المعياري (Standard Error): يقيس دقة تقديرات معاملات الانحدار.
 - إحصائية (t): تستخدم لاختبار دلالة النتائج الإحصائية.
 - مستوى الدلالة (Sig.): يحدد ما إذا كانت النتائج ذات دلالة إحصائية عادة ما يكون المعيار $0.05 \geq$.
- تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، تنمية المهارات والكفاءات) في عملية اتخاذ القرار لدى موظفي سونلغاز.

جدول رقم (14): الانحدار المتعدد.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (Adj. R^2)	قيمة F	الدلالة الإحصائية (Sig.)
0.882	0.778	0.752	30.298	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26.

من خلال الجدول رقم (14) ومن أجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد.

2. تحليل النتائج:

- معامل الارتباط ($R = 0.882$)

يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية جدا بين أبعاد تمكين العاملين وعملية اتخاذ القرار، فكلما ارتفع مستوى تمكين العاملين بجميع أبعاده، تحسنت عملية اتخاذ القرار.

- معامل التحديد ($R^2 = 0.778$)

يوضح أن النموذج الإحصائي يفسر 77.8% من التغيرات التي تطرأ على عملية اتخاذ القرار، بينما تعود النسبة المتبقية 22.2% إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

- معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2 = 0.752$)

بعد ضبط عدد المتغيرات المستقلة احتفظ النموذج بقوته التفسيرية، مما يدل على فعاليته حتى مع مراعاة تعقيدات النموذج الإحصائي.

- إحصائية ($F = 30.298$)

تشير القيمة المرتفعة والدلالة الإحصائية (0.000) إلى أن النموذج ككل ذو جودة عالية، وأن العلاقة المستنتجة بين المتغيرات ليست نتيجة للصدفة، بل تعكس ارتباطا حقيقيا يمكن الاعتماد عليه في التحليل.

- مستوى الدلالة ($Sig. = 0.000$)

أقل من (0.001) مما يؤكد وجود دلالة إحصائية قوية جدا، وعليه فإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد معنوي إحصائيا وصالح لتفسير أثر أبعاد تمكين العاملين على تحسين عملية اتخاذ القرار، والنتائج ليست نتيجة للصدفة بل يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بثقة عالية.

- التفسير المعنوي: يظهر النموذج أن تمكين العاملين كمنظومة متكاملة بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، تنمية المهارات والكفاءات) له تأثير قوي على عملية اتخاذ القرار لدى العاملين.

- الاستنتاج: نقبل الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، تنمية المهارات والكفاءات) في عملية اتخاذ القرار لدى موظفي سونلغاز.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

جدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

المتغير	(معامل الانحدار) B	Std. Error	t-value	Sig.
المشاركة في المعلومات	0.775	0.160	4.855	0.000
الحرية والاستقلالية	0.323	0.139	2.329	0.028
تنمية المهارات والكفاءات	0.095	0.156	0.610	0.547

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26.

من خلال الجدول رقم (15) يتضح لدينا نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية (1): المشاركة في المعلومات

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في المعلومات في عملية اتخاذ القرار لدى موظفي سونلغاز، ونلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية t (4.855) عند مستوى الدلالة (0.000) ذو تأثير معنوي وإيجابي وبالتالي فإن زيادة المشاركة في المعلومات تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار ومنه تقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية (2): الحرية والاستقلالية

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحرية والاستقلالية في عملية اتخاذ القرار لدى موظفي سونلغاز، نلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية t (2.329) عند مستوى الدلالة (0.028) ذو تأثير معنوي وإيجابي وبالتالي فإن منح العاملين قدرا من الحرية والاستقلالية تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار ومنه تقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية (3): تنمية المهارات والكفاءات

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية المهارات والكفاءات في عملية اتخاذ القرار لدى موظفي سونلغاز، نلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية t ضعيف جدا (0.610) وغير دال أي يمكننا القول بأن تنمية المهارات والكفاءات لم تظهر تأثيرا مباشرا في عملية اتخاذ القرار ومنه ترفض الفرضية.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتقديم التوصيات

بعد غرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، تأتي مرحلة مناقشة النتائج المتوصل إليها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتعد هذه المرحلة ضرورية لفهم دلالات النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وإشكالياتها، كما تسمح بتحديد مدى صحة الفرضيات المعتمدة والكشف عن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، وفي ضوء هذه النتائج، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تعزيز تمكين العاملين والمساهمة في تحسين عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز.

المطلب الأول: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

بعد الإنتهاء من تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الفرضيات المعتمدة، مع مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ويهدف ذلك إلى تفسير النتائج وتوضيح مدى توافقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات العلمية السابقة.

أولاً: الفرضية الرئيسية

من خلال اختبارنا للفرضية الرئيسية تبين لنا أن هناك علاقة قوية بين تمكين العاملين وعملية اتخاذ القرار، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى تمكين العاملين بجميع أبعاده، تحسنت عملية اتخاذ القرار، كما تبين لنا أن 77.8% من التغيرات التي تطرأ على عملية اتخاذ القرار تفسر من خلال أبعاد تمكين العاملين بينما 22.2% تعود للعوامل الأخرى.

تؤيد هذه النتيجة دراسة ساهي مراد وشيرين سلام (2019) فنجد أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين من تقدير إنجازات العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية في المدارس محل الدراسة.

أما دراسة فاطمة سعدي (2022) أن تمكين العاملين يعتبر أحد الآليات الأساسية لترسيخ وتطبيق نموذج الإدارة بالمشاركة حيث يعمل التمكين على طرح بدائل جديدة لاتخاذ القرارات بالمنظمات وينمي روح المسؤولية والاندماج في مواقع العمل.

بناء على النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية حيث تؤكد البيانات وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين تمكين العاملين وعملية اتخاذ القرار، وتتفق هذه النتيجة مع الغالبية العظمى من الأدبيات السابقة، مما يعزز مصداقيتها، الفارق الوحيد يكمن في نسبة التباين (R^2)، والتي قد تختلف حسب العينة والبيئة التنظيمية، لكنها تظل ضمن النطاق المقبول في الدراسات المشابهة.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

بناء على نتائج الجدول رقم (15) والمتعلق باختبار الفرضيات الفرعية، يتضح أن تأثير أبعاد تمكين العاملين في عملية اتخاذ القرار جاء متفاوتاً من حيث القوة والدلالة الإحصائية، فقد أظهرت النتائج أن بعد المشاركة في المعلومات وبعد الحرية والاستقلالية حققا تأثيراً معنوياً دالاً إحصائياً، ما يدل على أن هذين البعدين يساهمان بشكل جوهري في تحسين عملية اتخاذ القرار لدى الأفراد داخل المنظمة، في المقابل لم يظهر بعد "تنمية المهارات والكفاءات" أي تأثير يذكر، إذ سجل معاملاً منخفضاً جداً، وهو ما يدل على غياب تام لأي علاقة ذات مغزى بين هذا البعد وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

بمقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة نجد تبايناً واضحاً من حيث النتائج وتأثير أبعاد التمكين في عملية اتخاذ القرار، ففي حين نجد أن دراسة عروف راضية ود. زرقين عبود (2016) استراتيجية التمكين بشقيه الفني والإداري يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فعالية وكفاءة من خلال منح الصلاحيات وتوفير المعلومات والإمكانات للأفراد القادرين على معالجة المشاكل واتخاذ القرارات في المكان والزمان المناسبين، أما دراسة عبد الحليم شاهر (2022) التي وجدت أنه هناك علاقة إيجابية قوية بين تمكين العاملين وجودة اتخاذ القرار، وأن تمكين العاملين من خلال منحهم الصلاحيات والاستقلالية يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة القرارات.

المطلب الثاني: التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن أثر تمكين العاملين في تحسين عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز، تبرز أهمية تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي من شأنها تعزيز جوانب القوة ومعالجة النقص المسجلة. كما تسعى هذه التوصيات إلى دعم تطبيق ممارسات التمكين الإداري بما يساهم في الارتقاء بجودة القرارات وتحسين الأداء التنظيمي مستقبلاً. وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، تقترح الدراسة جملة من التوصيات، من أهمها:

- تعزيز سياسة مشاركة المعلومات داخل المؤسسة وتوفيرها للعاملين بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب.
- تطوير أنظمة الاتصال الإداري بما يضمن انسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.
- توسيع صلاحيات العاملين ومنحهم مزيداً من الاستقلالية في أداء مهامهم واتخاذ القرارات المرتبطة بمجالات عملهم.
- تشجيع ثقافة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين بما يدعم بيئة التمكين.

- إشراك العاملين في مناقشة المشكلات التنظيمية وصياغة البدائل والحلول المناسبة.
- ربط برامج التدريب والتكوين باحتياجات العمل الفعلية ومتطلبات اتخاذ القرار.
- تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري للتأكد من انعكاسها على الأداء الوظيفي والقرارات الإدارية.
- تبني نظم تحفيزية تشجع العاملين على تحمل المسؤولية والمبادرة والإبداع.
- الاستفادة من الخبرات والكفاءات الداخلية عند إعداد الخطط واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والتعاون والتمكين المستدام.

المطلب الثالث: آفاق الدراسة المستقبلية

على الرغم من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في تفسير أثر تمكين العاملين على تحسين عملية اتخاذ القرار، إلا أن موضوع البحث ما يزال يتيح العديد من الجوانب التي تستحق المزيد من الدراسة والتحليل، ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى توسيع نطاق البحث مستقبلاً من خلال تناول متغيرات جديدة واعتماد مناهج بحثية مختلفة، بما يساهم في إثراء المعرفة العلمية وتطوير الممارسات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية.

أولاً: آفاق مستقبلية مرتبطة بتمكين العاملين

- دراسة أثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية.
- دراسة العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي.
- تحليل أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي للعاملين.
- دراسة دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
- بحث أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين أو العملاء.

ثانياً: آفاق مستقبلية مرتبطة باتخاذ القرار

- دراسة دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرار.
- دراسة أثر القيادة التحويلية في فعالية اتخاذ القرار.
- تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة القرارات الإدارية.
- دراسة أثر التحول الرقمي على فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية.
- بحث دور الذكاء الاصطناعي ونظم دعم القرار في تطوير القرارات الإدارية.

ثالثاً: آفاق مستقبلية تجمع بين المتغيرين

- دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين تمكين العاملين واتخاذ القرار.
- دراسة الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تمكين العاملين وتحسين اتخاذ القرار.
- دراسة أثر أبعاد أخرى للتمكين الإداري (التحفيز، فرق العمل، الثقة التنظيمية) على عملية اتخاذ القرار.
- إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة حول أثر تمكين العاملين في اتخاذ القرار.
- إجراء دراسة طويلة لمتابعة تطور مستوى التمكين وانعكاساته على القرارات الإدارية عبر الزمن.
- كما يمكن أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية يمكن أن تتناول:
- دراسة أثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي أو الأداء التنظيمي.
- دراسة دور التمكين في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية.
- بحث العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي.
- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات اقتصادية مختلفة لمعرفة مدى اختلاف تأثير التمكين على عملية اتخاذ القرار.
- دراسة أثر التحول الرقمي في سونلغاز على تمكين العاملين وتحسين القرارات التشغيلية.
- دراسة العلاقة بين تمكين العاملين وإدارة الأزمات داخل مؤسسة سونلغاز.
- دراسة دور التكوين المستمر في تعزيز تمكين العاملين وتحسين جودة القرارات الإدارية والفنية.

خلاصة الفصل:

سعى الجانب التطبيقي من هذه الدراسة إلى اختبار مدى تأثير ابعاد تمكين العاملين في عملية اتخاذ القرار لدى الموظفين العاملين في مديرية التوزيع سونلغاز بالطارف، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة من الموظفين وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد شهدت نتائج ذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في المعلومات وعملية اتخاذ القرار، كذلك بعد الحرية والاستقلالية، في حين لم يكن بعد تنمية المهارات والكفاءات ذو تأثير معنوي.

كما تم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية حيث أثبتنا صحة الفرضية الرئيسية، أما الفرضيات الفرعية فكانت مختلفة حيث تم اثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى لبعد المشاركة في المعلومات والثانية لبعد الحرية والاستقلالية ورفض الفرضية المتبقية.

بعدما قمنا بعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات المطروحة والدراسات السابقة، قدمنا مجموعة من التوصيات والمقترحات المستندة إلى المعطيات الميدانية والنتائج الإحصائية التي توصلنا إليها، وهدفت هذه التوصيات إلى تعزيز مستوى تمكين العاملين داخل المؤسسة بما ينعكس إيجاباً على فعالية عملية اتخاذ القرار، كما يمكن أن تفتح هذه المقترحات آفاقاً لدراسات مستقبلية يمكن أن تسهم في تعميق المعرفة العلمية بهذا الموضوع وتطوير الممارسات الإدارية المرتبطة به.

الخاتمة

الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر تمكين العاملين في تحسين عملية اتخاذ القرار، باعتباره من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، لما له من دور في تعزيز مشاركة العاملين وتطوير قدراتهم وزيادة مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز أثر أبعاد تمكين العاملين والمتمثلة في المشاركة في المعلومات، والحرية والاستقلالية، وتنمية المهارات والكفاءات على تحسين عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز.

ومن خلال هذه الدراسة يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

أولاً: النتائج النظرية

- تم إثبات أن هناك علاقة قوية بين المتغيرين تمكين العاملين وعملية اتخاذ القرارات نظرياً.
- ربط الدراسات السابقة بالدراسة الحالية لمعرفة النقائص التي لم تتعمق فيها تلك الدراسات.
- توضيح أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات نظرياً.
- معرفة كيف يمكن للمؤسسة أن تحسن عملية اتخاذ القرارات من خلال دور كل بعد من أبعاد تمكين العاملين.

ثانياً: النتائج التطبيقية

- تبين أن هناك ارتباط كبير بين تمكين العاملين وعملية اتخاذ القرارات.
- وجود علاقة إيجابية قوية جداً بين أبعاد تمكين العاملين مجتمعة وعملية اتخاذ القرارات، كلما زادت ممارسة تمكين العاملين بجميع أبعاده، تحسن مستوى عملية اتخاذ القرارات.
- من خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة وجدنا أن بعد المشاركة في المعلومات له تأثير كبير ودال إحصائياً في تحسين عملية اتخاذ القرارات.
- بعد الحرية والاستقلالية له تأثير كبير ودال إحصائياً في تحسين عملية اتخاذ القرارات.
- بعد تنمية المهارات والكفاءات ليس لديه تأثير قوي في عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي سونلغاز.

وفي ضوء النتائج التي توصلنا إليها، قدمنا في هذه الدراسة جملة من التوصيات والإقتراحات، والتي بدورها تساهم في فتح آفاق لدراسات مستقبلية بإمكانها أن تساهم في تعميق المعرفة العلمية بهذا الموضوع وتطوير الممارسات الإدارية المرتبطة به مستقبلا وفي الأخير، تؤكد هذه الدراسة أن تمكين العاملين يمثل خيارًا استراتيجيًا وليس مجرد ممارسة إدارية، وأن نجاح المؤسسات في تحسين قراراتها وتحقيق أهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على إشراك مواردها البشرية في صناعة القرار، وتوفير المعلومات اللازمة لها، ومنحها القدر المناسب من الاستقلالية والمسؤولية، بما يضمن تحقيق الأداء الفعال والاستدامة التنظيمية في بيئة عمل تتسم بالتغير والتنافس المستمر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. باللغة العربية:

- أبو هتلة خالد سعيد: أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- أحمد محمود حافظ، القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار الفكر، 2000.
- إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2018.
- أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2007.
- بن منظور، لسان العرب، دار إحياء التراث، بيروت، لبنان، 1999.
- جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، ط4، ج14، دار الفكر، بيروت، 2005.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، عمان، 2014.
- رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2013.
- رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، ط 2، الرياض، مكتبة العبيكان، 2004.
- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- سعيد الشيباب، أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمجالات والاتجاهات)، مركز دراسات والإستشارات العامة، القاهرة، مصر، 2007.

- سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، مصر، 2012.
- الشريف، علي، الإدارة الحديثة: مفاهيم ووظائف، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2021.
- الشقاوي، عبد الرحمان، الترتيب الإداري للتنمية: دراسة لبرامج التدريب الإعدادي في السعودية، الرياض، مطابع سنحة، 2003.
- صلاح الدين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، تطبيقات باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة. 2001.
- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
- عماد علي مهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار الجليس الزمان للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- كاظم محمود، سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- كمال محمد مغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أساسية لسلوك الفرد والجماعة في تنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، المكتب المصري الإسكندرية، مصر، 1992.
- محمد محمود فاضل، تجديرات في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2011، الأردن.
- محمود أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- مرغني، نظم المعلومات الإدارية: البنية والوظائف ودعم القرار، 2014.
- مناصرة، نظم المعلومات الإدارية ودورها في اتخاذ القرار، 2004.
- مهدي محمد القصاص: الإحصاء والقياس الاجتماعي، جامعة المنصورة، مصر، 2007.
- الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2019.
- ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، ط 2، إربد الأردن، 2009.

2. باللغة الأجنبية:

- CHRISTIAN MAIGE, La prise de décision, trad. MANDANE de RAINAC-FRAISSE, éd. Organisation, Paris, 2002.
- Douglas Biber and all : dictionary of contemporary English, third edition, Harlow, 1995.
- Howard, R. A. & Raiffa, H., Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Trade-Offs, Harvard University Press, 1976.
- Ken Blanchard & all, Empowerment Takes More Than a Minute, Beret Koehler Publishers, San Francisco, Second Edition, 2001.

- Simon, H.A., The New Science of Management Decision, Prentice Hall, 1977.
- Turban .E, McLean .E, Wetherbe .J, Information Technology For Management: Making Connections For Strategic Advantage, 2nd Edition Update, John Wiley & Son N.C, USA, 2000.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

1. باللغة العربية:

- إبراهيم خالص الطراونة ومحمد مبارك سميرة النهدي، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 03، العدد 01، الأردن، 2017.
- أفنان عبد علي الأسدي، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف والأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 31، العراق، 2014.
- الأمين بلقاضي، مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة، مجلة المعارف، العدد 21، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، الجزائر، 2016.
- باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة حالة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، العراق، 2012.
- بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد: 07، جامعة الجزائر 3، 2016.
- جهان سلمان علاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في مؤسسة النعمان العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 53، 2017، العراق.
- حمزة كوايدك، أثر تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات الصحية: مقارنة نظرية، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال المجلد 04، العدد 01، جامعة يحي فارس، المدية الجزائر، 2022.
- خولة غرابي وسعاد مخلوف، التمكين الإداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسة البلدية لمدينة برهوم، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الدراسية، العدد 5، 2021.
- رعد عدنان رؤوف، شهد عادل سعدون، تعزيز مداخل الإيضاء الواسع في إطار تمكين العاملين: دراسة حالة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية والجلدية في بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 42، جامعة تكريت، العراق، 2018.
- زاير نصيرة، تأثير نمط القيادة الادارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله-تيبازة، 2022.
- سامية حميدي، سليمة قشيدي، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده مزايا)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 20، جامعة بسكرة الجزائر، 2016.

- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 60، مجلد 42، جامعة الملك سعود، 2020.
- صفاء جواد عبد الحسين: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012.
- طبال لطيفة وموساوي سمية، الثقة التنظيمية انطلاقة نحو بناء نموذج التمكين الإداري للعاملين في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 7، 2016.
- عبد العالي دبله، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، جامعة بسكرة الجزائر، مارس 2016.
- علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 1، الأردن، 2010.
- قاسم أحمد وآخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008.
- محمود حسن جمعة، استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في مؤسسة دياي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71، دون ذكر سنة النشر، العراق.
- مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة "الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات"، العدد 13، جامعة البليدة 2 - الجزائر، 2018.
- ميسوم عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2013.
- نعيم بوعموشة، لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 04، العدد 7، جامعة جيجل، الجزائر، 2017.

2. باللغة الأجنبية:

- Ahmed Y.M Arriqat and Ahmed M. Zamil, Business administration department, Asian journal of Business Management, N3, 2011.
- AzzarineZakaria, Empowerment among managers in in Malaysian banking, Doctor of philosophy thesis, University of Manchester, 2011.
- Bruce Nixon, Developing and empowering culture in organizations, Empowerment in organizations, Vol 2, No 1, 1994.
- Eisenhardt, K.M., Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, Academy of Management Journal, 32(3), 1989.

- EsayasDegago, A Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors, European Journal of Business and Management, Vol 6, No 27, 2014.
- Gretchem M. Spreitzer, Psychological Empowerment in the Workplace, Dimensions, Measurement, and validation, The Academy of Management Journal, Vol 38, N 5, 1995.
- Gretchem M. Spreitzer, Social structural characteristics of psychological empowerment, The Academy of Management Journal, Vol 39, N 2, 1996.
- Hammond, J.S., Keeney, R.L., & Raiffa, H., Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions, Harvard Business Review Press, 1999.
- Jay Cogner, RabindraKanungo, The empowerment process: Integrating theory and practice, Academy of management Review, Vol 3, No 3, 1988.
- Kenneth Thomas, Betty Velthouse, Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of Intrinsic task motivation, The academy of management Review, Vol 15, No 4, 1990.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. *The Structure of "Unstructured" Decision Processes*, Administrative Science Quarterly, 21(2), 1976.
- Rajesh Rathore, Role of employee empowerment, in organization performance, International journal for innovative research in multidisciplinary field, Vol 2, No 4, 2015.
- Steven Alppelbaum, Karen Honegger, Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing particular, Empowerment in organizations journal, Vol 6, No 2, 1998.
- Vroom, V.H., & Yetton, P.W., Leadership and Decision-Making, University of Pittsburgh Press, 1973.
- Zoe Oxalis with Sally Baden: genre and empowerment definition approaches and implication for policies, rapport N40, 1997.

ثالثاً: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

1. باللغة العربية:

- أميرة سابق، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2024/2023.
- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015.
- حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.
- سعيد علي سعد الخنعمي، أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الأمين الطبية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، مايو 2003.
- طه مداني طويهر، دور تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة دراسة حالة: بعض فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 30 أكتوبر 2019.

- لطيفة بري، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خضير، الجزائر 2015.
- محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015.
- مرغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014.
- نجم عبد الله العزاوي، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

2. باللغة الأجنبية:

- Adnan Alsada, A literature review of empowerment with suggested model for Bahrain defense force, MBA thesis, Naval postgraduate school, California, 2003.
- Lau Wing KJ, Empowerment of non-academic personnel in higher education, Phd, University of Iowa, 2010.
- Umar Akeel Aisha, Exploring Patient Empowerment: Presenting an Enhanced Model for Delivery in Practice, PhD thesis, University of Hull, 2018.

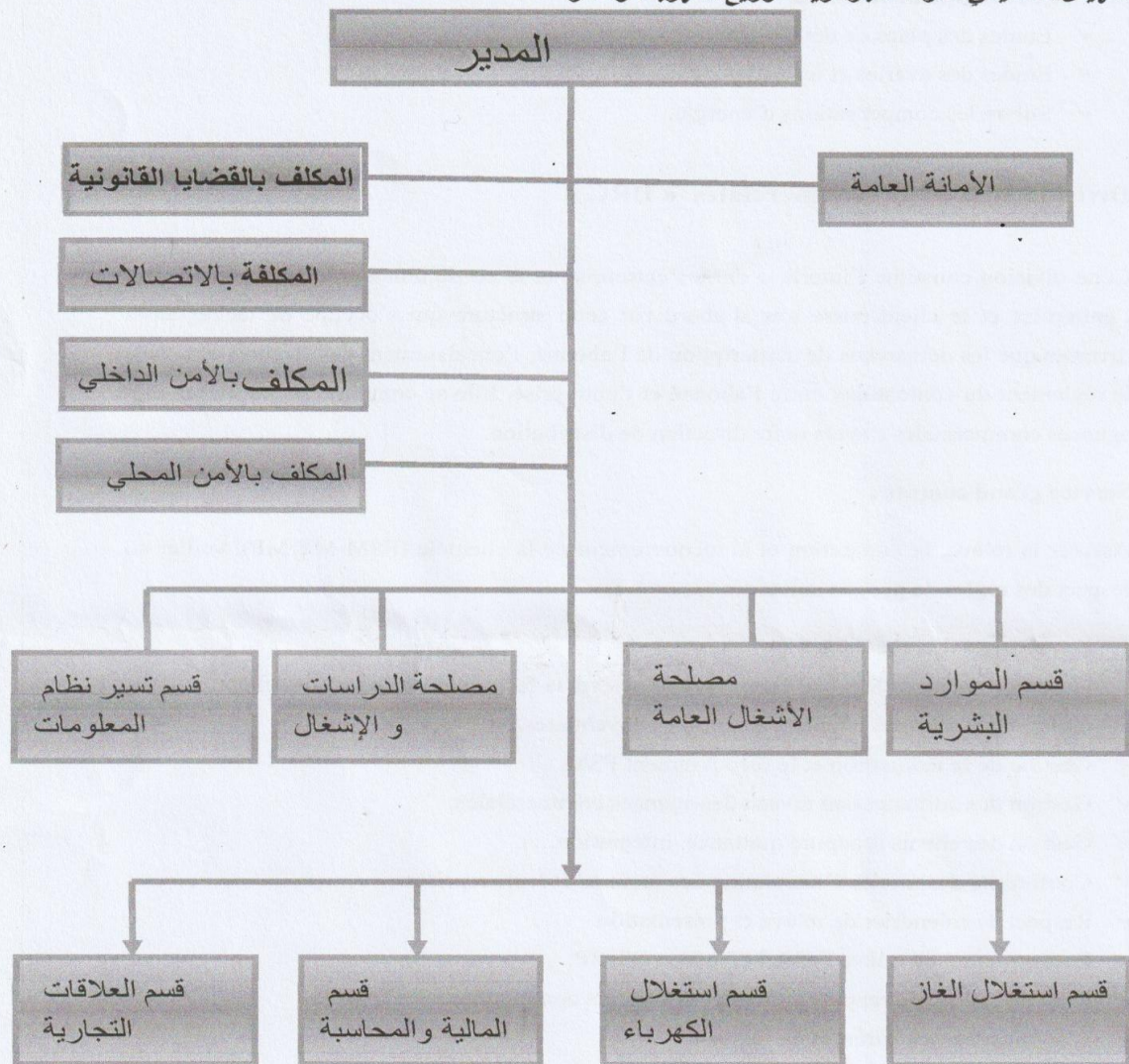
رابعاً: المؤتمرات والملتقيات العلمية

- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، السعودية، 17-18 أبريل 2005.
- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، مارس 2005.
- عطا الله صلاح: استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، بحوث وأوراق عمل، مؤتمر منظمات متميزة بيئة متجددة، أكتوبر 2011، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2012.
- وليد عبد الرحمن خالد، تحليل بيانات الاستبانة باستخدام البرامج الإحصائية SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2012.

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز



الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	الإسم واللقب		الجامعة
01	زوين الصادق	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
02	عياد رياض	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

الملحق رقم 03: استبيان حول تمكين العاملين وعملية اتخاذ القرارات



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



إستبيان حول:

أثر تمكين العاملين في عملية اتخاذ القرارات
دراسة حالة مديرية التوزيع سونلغاز - الطارف -

إشراف الأستاذ:

- عمر كبير

إعداد الطلبة:

- عجموني تقي الدين

- بوراوي أكرم

السنة الجامعية: 2026/2025

إستبيان : أثر تمكين العاملين في تحسين عملية إتخاذ القرارات

في إطار إعداد مذكرة تخرج مستوى ماستر بعنوان " أثر تمكين العاملين في تحسين عملية إتخاذ القرارات"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة. كما نؤكد أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر: ☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ أكثر من 45
- المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا
- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 ☐ أكثر من 10
- المنصب الوظيفي: ☐ موظف تنفيذي ☐ مشرف ☐ مدير

القسم الثاني: تمكين العاملين

البعد الأول : المشاركة في المعلومات

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	أحصل على المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي بشكل جيد.					
2	أشارك في تبادل المعلومات مع زملائي في العمل.					
3	أتلقي المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات مناسبة.					
4	أشعر أن الإدارة تشاركني المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل.					
5	أستفيد من المعلومات المتاحة لتحسين قراراتي في العمل.					

البعد الثاني: الحرية والاستقلالية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	أمتلك حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي اليومية.					
2	أشعر بالاستقلالية في كيفية إنجاز عملي.					
3	أستطيع التصرف بسرعة دون الرجوع للإدارة في كل مرة.					
4	أتحمل مسؤولية القرارات التي أتخذها في عملي.					
5	أجد أن الإدارة تثق في قدرتي على اتخاذ قرارات مناسبة.					

البعد الثالث: تنمية المهارات والكفاءات

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	أشارك في دورات تدريبية تساعدني على تطوير مهاراتي					
2	أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي.					
3	أعمل باستمرار على تحسين قدراتي المهنية.					
4	أشعر أن المؤسسة تدعم تطوير مهاراتي.					
5	أستفيد من خبراتي السابقة لأداء عملي بشكل أفضل.					

القسم الثالث: عملية اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي.					
2	أستطيع اتخاذ قرارات تخص عملي بسرعة وفعالية.					
3	أعتمد على المعلومات المتوفرة لاتخاذ قراراتتي.					
4	أشعر أن قراراتتي تساهم في تحسين أداء العمل.					
5	أقيّم نتائج قراراتتي السابقة وأتعلّم منها مستقبلاً.					
6	أحل أغلب المشاكل التي تُواجهني في عمل وحدي					
7	أختار الحلول الأكثر ملاءمة بناءً على تحليل منطقي.					
8	أستشير زملائي عند الحاجة قبل اتخاذ القرار.					
9	أتعامل مع المشكلات بسرعة لاتخاذ القرار المناسب.					
10	أتحمل نتائج قراراتتي وأسعى لتحسينها مستقبلاً.					

الملحق رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	14	46.7	46.7	46.7
	أنثى	16	53.3	53.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

الملحق رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب العمر

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 من أقل	4	13.3	13.3	13.3
	25-35	13	43.3	43.3	56.7
	36-45	6	20.0	20.0	76.7
	45 من أكثر	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

		التعليمي المستوى			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	7	23.3	23.3	23.3
	ليسانس	19	63.3	63.3	86.7
	عليا دراسات	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

		الخبرة سنوات			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 من أقل	6	20.0	20.0	20.0
	5-10	14	46.7	46.7	66.7
	10 من أكثر	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

		الوظيفي المنصب			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	تنفيذي موظف	12	40.0	40.0	40.0
	مشرف	17	56.7	56.7	96.7
	مدير	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم 09: معامل ثبات عبارات بعد تمكين العاملين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	15

الملحق رقم 10: معامل ثبات عبارات بعد عملية اتخاذ القرارات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.976	10

الملحق رقم 11: معامل الثبات الكلي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	25

الملحق رقم 12: اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
empowerment	.168	30	.030	.952	30	.068
decision	.214	30	.001	.948	30	.067

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في المعلومات

Statistics

		المعلومات من أستفيد المتاحة	الإدارة أن أشعر المعلومات تشاركني بالعمل المتعلقة المهمة	في المعلومات أتلقى لاتخاذ المناسب الوقت مناسبة قرارات	تبادل في أشارك زملاني مع المعلومات العمل في	المعلومات على أحصل لأداء أحتاجها التي جيد بشكل عملي
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.10	3.97	4.03	4.00	4.03
Std. Deviation		.548	.615	.669	.643	.556

الملحق رقم 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الحرية والإستقلالية

Statistics

		في تثق الإدارة أن أجد اتخاذ على قدرتي مناسبة قرارات	مسؤولية أتحمّل أتخذها التي القرارات عملي في	التصرف أستطيع الرجوع دون بسرعة مرة كل في للإدارة	في بالاستقلالية أشعر عملي إنجاز كيفية	اتخاذ حرية أمتلك المتعلقة القرارات اليومية بمهامي
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.00	4.07	3.97	4.07	3.90
Std. Deviation		.695	.583	.765	.583	.662

الملحق رقم 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تنمية المهارات والكفاءات

Statistics

		خيراتي من أستفيد عملي لأداء السابقة جيد بشكل	تدعم المؤسسة أن أشعر مهاراتي تطوير	على باستمرار أعمل المهنية قدراتي تحسين	اللازمة المهارات أمتلك عملي لأداء	دورات في أشارك على تساعدني تدريبية مهاراتي تطوير
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.97	4.00	4.00	4.03	4.07
Std. Deviation		.615	.643	.643	.556	.691

الملحق رقم 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور عملية اتخاذ القرارات

Statistics

		أستطيع اتخاذ قرارات القرارات المتعلقة بعملي	أستطيع اتخاذ قرارات القرارات المتعلقة بعملي	أستطيع اتخاذ قرارات القرارات المتعلقة بعملي	أستطيع اتخاذ قرارات القرارات المتعلقة بعملي	أستطيع اتخاذ قرارات القرارات المتعلقة بعملي	أستطيع اتخاذ قرارات القرارات المتعلقة بعملي	أستطيع اتخاذ قرارات القرارات المتعلقة بعملي	أستطيع اتخاذ قرارات القرارات المتعلقة بعملي	أستطيع اتخاذ قرارات القرارات المتعلقة بعملي
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.87	3.83	3.97	3.97	3.97	3.80	3.83	3.97	4.00
Std. Deviation		.681	.747	.718	.669	.718	.805	.874	.765	.695

الملحق رقم 17: الانحدار المتعدد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.882 ^a	.778	.752	.33638

a. Predictors: (Constant), والاعتمادية_الحرية, والكفاءات_المهارات_تنمية, المعلومات_في_المشاركة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.285	3	3.428	30.298	.000 ^b
	Residual	2.942	26	.113		
	Total	13.227	29			

a. Dependent Variable: القرار_اتخاذ

b. Predictors: (Constant), والاعتمادية_الحرية, والكفاءات_المهارات_تنمية, المعلومات_في_المشاركة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-.884	.524		.103
	المعلومات_في_المشاركة	.775	.160	.632	.000
	والاعتمادية_الحرية	.323	.139	.279	.028
	والكفاءات_المهارات_تنمية	.095	.156	.078	.547

a. Dependent Variable: القرار_اتخاذ