

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

قسم علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



مذكرة بعنوان

## التمكين الإداري واتخاذ القرار في الإدارة الجزائرية

دراسة ميدانية ببلدية الطاهير - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ(ة):

د. بوربيع جمال

إعداد الطالبتين:

- إيمان غردة

- خديجة فرياح

لجنة المناقشة

مشرفا

د/ بوربيع جمال

الأستاذ(ة):

رئيسا

لعوبي يونس

الأستاذ(ة):

عضوا مناقشا

بن يحيى سميرة

الأستاذ(ة):

السنة الجامعية: 2017-2018م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

قسم علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



مذكرة بعنوان

## التمكين الإداري واتخاذ القرار في الإدارة الجزائرية

دراسة ميدانية ببلدية الطاهير - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ(ة):

د. بوربيع جمال

إعداد الطالبتين:

- إيمان غردة

- خديجة فرياح

لجنة المناقشة

مشرفا

د/ بوربيع جمال

الأستاذ(ة):

رئيسا

لعوبي يونس

الأستاذ(ة):

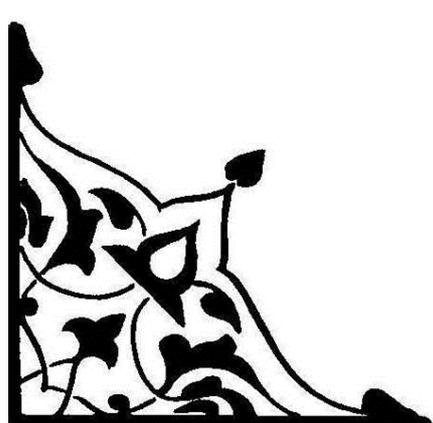
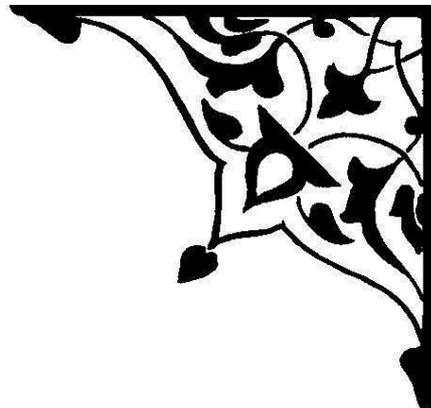
عضوا مناقشا

بن يحيى سميرة

الأستاذ(ة):

السنة الجامعية: 2017-2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وتقدير

بداية نحمد الله تعالى على توفيقنا في انجاز هذا العمل المتواضع والذي أمدنا بالصبر والعزيمة، ونشكر الله أيضا على جميع النعم التي وهبنا إياها ودفعنا إلى السير في طريق الحق والعلم والمعرفة.

كما نتشرف بتقديم الشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف بوربيع جمال على كل النصائح والتوجيهات التي أفادنا بها.

كما لا يفوتنا شكر الأساتذة الذين لم ييخلوا علينا بنصائحهم

وإلى كل من علمنا حرفا نقول له شكرا.

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ-ب-ج	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>
05	تمهيد
06	أولاً: إشكالية الدراسة
07	ثانياً: فرضيات الدراسة
08	ثالثاً: أهمية الدراسة
08	رابعاً: مبررات اختيار الموضوع
09	خامساً: أهداف الدراسة
09	سادساً: تحديد المفاهيم
15	سابعاً: الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للدراسة.</b>
26	تمهيد
29	أولاً: النظريات الكلاسيكية.
29	نظرية الإدارة العلمية.
34	نظرية العلاقات الإنسانية.
33	النظرية البيروقراطية.
31	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.
31	نظرية الحاجات
32	نظرية X و Y
34	نظرية العلاقات الإنسانية
34	ثالثاً: النظريات الحديثة.
32	نظرية النظم
34	نظرية اتخاذ القرار
36	النظرية اليابانية .

37	خلاصة الفصل.
	<b>الفصل الثالث: أساسيات التمكين الإداري</b>
39	تمهيد:
40	أولاً: مراحل تطور الاهتمام بالتمكين
42	ثانياً: أهمية التمكين والأسباب التي تدعو إلى دراسته.
44	ثالثاً: فوائد التمكين الإداري وخطوات تنفيذه
48	رابعاً: متطلبات التمكين الإداري وأساليبه
54	خامساً : أساليب التمكين الإداري
55	سادساً : خصائص المنظمة المتمكنة.
60	سابعاً: الفرق بين التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى
64	ثامناً : الاتجاهات الفكرية لتمكين العاملين.
62	تاسعاً: مداخل التمكين الإداري
66	عاشراً: تمكين العاملين أساس لبناء الثقة الإدارية ا
67	أحد عشر: لاتصال الفعال كمفتاح أساسي لتمكين العاملين
69	اثنا عشر: التمكين وفاعلية فرق العمل
71	ثلاثة عشر: معوقات التمكين الإداري.
	أربعة عشر: إطار مقترح لتطبيق التمكين.
73	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع: اتخاذ القرار وآليات المشاركة الجماعية</b>
75	تمهيد:
76	أولاً: أهمية اتخاذ القرار
77	ثانياً :خصائص القرار الفعال
78	ثالثاً: مراحل وخطوات اتخاذ القرار
82	رابعاً: أنواع القرارات الإدارية
85	خامساً : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات
87	سادساً : أنماط وعناصر عملية اتخاذ القرارات.
90	سابعاً: نماذج وأساليب اتخاذ القرار
94	ثامناً: المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار
97	تاسعاً: الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار

98	عاشرا:المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين من اتخاذ القرارات
102	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
104	تمهيد:
105	أولا: مجالات الدراسة
105	المجال الجغرافي
106	المجال الزمني
106	المجال البشري
113	ثانيا:منهج الدراسة
113	ثالثا: أدوات جمع البيانات
113	الملاحظة
114	المقابلة
114	الاستمارة
115	رابعا: عينة الدراسة
118	خامسا: أساليب التحليل
117	خلاصة الفصل
	<b>لفصل السادس: عرض وتحليل البيانات و مناقشة النتائج</b>
119	تمهيد:
120	أولا:تبويب وتفسير البيانات
147	ثانيا: عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات
150	ثالثا: عرض النتائج العامة للدراسة
151	المقترحات والتوصيات
152	خلاصة الفصل
154	خاتمة
155	ملخص الدراسة
156	قائمة المراجع
164	الملاحق

# فهرس الجداول

## 1- فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	فوائد التمكين	45
(02)	الفرق بين التمكين وتفويض السلطة	57
(03)	مقارنة بين القرارات غير المبرمجة والقرارات المبرمجة	84
(04)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	120
(05)	توزيع أفراد العينة حسب السن	120
(06)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	121
(07)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	122
(08)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	122
(09)	يبين دور الخبرة في اتخاذ القرارات	123
(10)	يبين مدى وجود مشاكل في العمل	124
(11)	يوضح البحث عن حلول لمشاكل العمل دون الرجوع للرئيس	125
(12)	يبين مدى ممارسة الوظيفة بحرية	126
(13)	يبين مدى المشاركة في اقتراح برامج العمل	126
(14)	يبين صعوبة التواصل مع الرئيس فيما يخص العمل	127
(15)	مدى تعامل الرئيس بإيجابية في ممارسة الوظيفة	128
(16)	يوضح فيما يفيد تفويض السلطة	128
(17)	مدى توافق أهداف الموظف مع أهداف المؤسسة	129
(18)	مدى استعانة المؤسسة بأساليب تقنية حديثة أثناء انجاز المهام	130
(19)	مدى توفر لدى المؤسسة المرونة الكافية في مواكبة التطورات الحاصلة	131
(20)	مدى الاعتراف بقدرات ومقترحات الموظف في مناقشة مشكلات العمل	131
(21)	مدى الشعور بالرضا اتجاه اتخاذ القرارات التي تتخذ في المؤسسة	132
(22)	مدى سيادة الأسلوب الديمقراطي التشاركي في المؤسسة	133
(23)	يبين هل سبق وتم تفويض الموظف في العمل	134
(24)	يوضح على أي أساس يتم تفويض الموظف لاتخاذ القرارات	134
(25)	يبين هل يتم منح الموظف بعض الصلاحيات في الأمور البسيطة والروتينية	135
(26)	يبين مدى تأثير غياب المدير على سير العمل	136

137	يبين مدى مشاركة الموظف مع الرئيس في صنع القرار	(27)
137	يوضح مدى القدرة على التعامل مع المشكلات التي تتطلب قرارا فوريا	(28)
138	يوضح مدى ثقة الرئيس في قدرات الموظف على انجاز المهام الموكلة له	(29)
139	يبين مدى الاعتراف بالمجودات المبذولة في ميدان العمل الذي يقوم به الموظف	(30)
140	يبين مدى البحث عن حلول جديدة للمشكلات التي تواجه الموظف في عمله	(31)
140	يبين القدرة والمهارة لدى الموظف على تأدية المهام بكل إتقان	(32)
141	يبين ما يتبعه الموظف عند قيامه بالعمل	(33)
142	يبين مدى تركيز المؤسسة على عمل الفريق	(34)
143	يوضح مدى تقوية العمل الجماعي للانتماء والاستقرار والرضا الوظيفي	(35)
144	يوضح مدى اعتماد المؤسسة لنظام الحوافز	(36)
144	يبين مدى تحفيز المؤسسة للموظف على الإبداع	(37)
145	يبين مدى مساهمة الموظف بشكل ايجابي في العمل الجماعي داخل المؤسسة	(38)
146	يبين مدى المناقشة مع الزملاء في مواضيع العمل داخل المؤسسة	(39)

# فهرس الأشكال

## 2- فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
57	طرق تحسين جودة القرارات	(01)
48	خطوات تنفيذ تمكين العاملين	(02)
54	تسلسل التمكين الإداري	(03)
82	عمليات اتخاذ القرار الإداري على ضوء المعلومات الدخيلة	(04)
78	عمليات اتخاذ القرار الإداري على ضوء المعلومات الداخلة	(05)
89	تشابك وتداخل عناصر اتخاذ القرار	(06)

# مقدمة

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها منظماتنا اليوم سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، هي نتيجة العديد من المتغيرات والتطورات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي وثورة المعلومات ومع اشتداد المنافسة الداخلية والخارجية جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها لهذه التغيرات وإيجاد طرق حديثة لذلك، هذه التغيرات شهدتها دول العالم في القرن العشرين والتي استمرت أكثر حدة في القرن الحالي، فإن الإصلاح الإداري أصبح متطلبا ملحا من أجل القضاء على الفساد والتسيب الإداري، وبما أن الإدارة مرت بمراحل متعاقبة من التطور وظهرت اتجاهات إدارية تسعى إلى التطوير والتجديد بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية، وعليه لا يجب أن نعتبر عصره الإدارة كعملية مؤقتة بل يجب أن تشكل جزءا من تكوين المنظمات والقيم الاجتماعية، ولذلك زاد الاهتمام بعملية الإصلاح والتطوير الإداري حيث أصبح من الصعب على القيادات الإدارية في ظل الأعباء والمسؤوليات المنوط بها أن تباشر جميع اختصاصاتها هذا ما فرض على مديري المنظمات البحث عن طرق حديثة إبداعية والابتعاد عن الطرق التقليدية، ومن هنا فلا بد لتحقيق ذلك من بناء منظمات عصرية متمكنة تعتمد التمكين كفلسفة ومنهج في إدارة العاملين فيها فموضوع التمكين الإداري له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وعمل الفريق والمنظمة المتعلمة وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المنظمة وتفوقها وقدرتها التنافسية، فهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين وقد أصبح هذا الموضوع محط اهتمام من قبل الباحثين وذلك لترسيخ روح المشاركة والتفاعل فيما بين الموظفين من خلال فرق العمل إذ يكون التمكين البنية الأساسية التي تمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته ليشكل بذلك أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات البيئية .

وبناء على ذلك أصبحت عملية اتخاذ القرارات الإدارية من أهم الموضوعات التي تلفت اهتماما كبيرا من جانب المهتمين بعالم الإدارة، هذه وتعتبر هذه العملية جوهر وقلب الإدارة ومحورها الأساسي والفعال لدراسة الإدارة ونشاطها، نظرا لكثرة التعقيدات والمؤثرات التي ترتبط بعملية اتخاذ القرارات والتي تواجه الرئيس والمرؤوسين داخل الإدارة، ولعل السبب الأساسي الذي يدفع المنظمات إلى تشجيع تبني التمكين الإداري هو أنه يمكن أن يحسن من قرارات المنظمة، وينطبق هذا الأمر بصورة رئيسية على القرارات المعقدة ففي هذه الحالة يكون العاملون أقرب إلى العملاء وفعاليات الإنتاج، وبذلك فالتمكين الإداري يمكن أن يحسن من جودة القرارات، فتمكين العاملين في القرارات يزيد من احتمالات التوصل إلى

قرارات أفضل وبما أن بلدية الطاهير كمؤسسة خدماتية تقوم بمهام متنوعة ومتشعبة يحتاج العمل فيها إلى اتخاذ قرارات مستمرة، فإن التمكين الإداري لاغني عنه لضمان سير العمل وتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمتعاملين معها. ولذلك فإن هذه الدراسة سوف تسعى إلى الكشف عن مدى مساهمة التمكين الإداري في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في بلدية الطاهير .

وبناء على ما سبق تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين: قسم نظري، قسم ميداني.

- قسم نظري: ويتضمن أربع فصول،

-**الفصل الأول:** يتناول موضوع الدراسة، وقد تضمن إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** وقد خصص للمقاربات النظرية المفسرة للدراسة، وقد تضمن النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة.

- **الفصل الثالث:** المعنون بأساسيات التمكين الإداري أين تم التطرق إلى: مراحل تطور الاهتمام بالتمكين، أهمية التمكين والأسباب التي تدعو إلى دراسته، فوائد التمكين الإداري وخطوات تنفيذه، متطلبات التمكين الإداري وأساليبه، خصائص المنظمة المتمكنة، مداخل التمكين الإداري واتجاهاته الفكرية، الفرق بين التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى، تمكين العاملين أساس لبناء الثقة الإدارية، الاتصال الفعال كمفتاح أساسي لتمكين العاملين، التمكين وفعالية فرق العمل، معوقات التمكين الإداري، إطار مقترح لتطبيق التمكين.

- **الفصل الرابع:** وقد تضمن ماهية اتخاذ القرار، حيث تم التطرق إلى: أهمية اتخاذ القرار، خصائص القرار الفعال، مراحل وخطوات اتخاذ القرار، أنواع القرارات الإدارية، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات، أنماط وعناصر عملية اتخاذ القرارات، نماذج وأساليب اتخاذ القرار، المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار، المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين لاتخاذ القرار

قسم ميداني: والذي تضمن الفصل الخامس والسادس

- **الفصل الخامس:** والمعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة، فقد تضمن مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، الزمني، البشري)، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة و طريقة اختيارها، أساليب التحليل (الكمي، الكيفي).

- **الفصل السادس:** والأخير والذي جاء تحت عنوان تعميم وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية والذي تضمن وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، نخلص في الأخير إلى نتيجة عامة لنختتم دراستنا هذه بخاتمة، قائمة المراجع، الملاحق.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

### تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة.

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية لأي بحث علمي والإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسولوجية، وبهدف إعداد الإطار النظري لدراستنا الحالية ونظرا لدوره الهام وأهميته البالغة فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد نبرز فيه إشكالية دراستنا، المبررات الذاتية والموضوعية الكامنة وراء اختيارنا لموضوع الدراسة، بالإضافة إلى إبراز أهمية وأهداف هذه الدراسة، وبناء على ذلك قمنا بتحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض عنها من جهة وإعطاء البحث قيمة علمية من جهة ثانية، وفي الأخير قمنا بتحديد مجموعة من الدراسات عن موضوعنا المشابه والمتقاربة منه.

## أولاً: إشكالية الدراسة.

تواجه المنظمات اليوم أكثر من أي وقت مضى، رهانات متعددة مصدرها القوة التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح الأسواق إلى جانب الثورة التكنولوجية، ولقد كان من نتائج التطورات في بيئة المنظمة واتساع استخدام التكنولوجيا الحديثة والمعقدة، تغير في الأساليب القديم في التسيير والإدارة، هذه التحديات دفعت العديد من المؤسسات ومن بينها لمؤسسة الجزائرية إلى إعادة إرساء قواعد اقتصادية متينة للنهوض باقتصادها الوطني، أن الإصلاح الإداري وما يتبعه من تغيير وتطوير يعد أهم متطلبات التقدم لهذه المؤسسات في هذا العصر، خاصة في ظل التنافس الكبير بينها لتحقيق الاستمرار والنجاح. فلقد أصبح عالم الإدارة عالماً متطوراً بتطور العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، فالإدارة وليدة البيئة التي تعيش فيها وتتأثر بها سلباً أو إيجاباً، حيث تولي اهتماماً متزايداً بمواردها البشرية التي تشكل حجر الأساس في إبداع وتطوير المنظمات، كما تعمل على حسن توجيههم وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة وإيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفعالة للأفراد وخلق الشعور بالمسؤولية والرضا عن العمل وولائهم للمنظمة باعتبار العاملين الثروة الحقيقية التي يعتمد عليها في تحقيق أهداف المنظمة، ولذلك اهتم علماء ومفكرو الإدارة والتنظيم بتحفيز العاملين وتنمية دوافعهم نحو العمل وظهرت نظرية الحاجات والدوافع والحوافز التي اهتمت بالتعريف برغبات العاملين، وكذلك النظرية التي تناولت تأثير العوامل الداخلية والخارجية للعمل على دافعية العاملين نحو العمل، وما يترتب عليها من ارتفاع وانخفاض مستوى الأداء.

ونظراً لوجود اعتقاد من قبل القيادات العليا أن المرؤوسين في المستويات الدنيا ليس لديهم القدرة في المشاركة والعمل الجماعي وتحمل المسؤوليات، اتجهت الإدارة نحو العلاقات الإنسانية كوسيلة فعالة في تعزيز البيئة الملائمة لتطوير الأداء، بعد تبني اتجاهات إدارية متعددة كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة وتفويض السلطة والتي بدورها مهدت الطريق لظهور التمكين كأسلوب إداري متطور يتجاوز حدود تفويض السلطة إلى تمكين العاملين من التصدي للمشكلات وتجنب المخاطر التهديدات المحتملة بعد أن أصبحت من سمات العصر الحديث، ويعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة وأحد الأساليب التي تهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال إيجاد الاندماج الوظيفي، كما أن الدور الذي يمكن أن يسهم به التمكين هو تنمية قدرات ومهارات العاملين الفردية في المنظمة ليكونوا قادرين على استيعاب ومواكبة التطورات لاتحاد القرارات اللازمة لحل المشكلات التنظيمية، وبناء على ذلك أصبحت عملية

اتخاذ القرارات الإدارية من أهم الموضوعات التي تلقى اهتماما كبيرا من جانب المهتمين بعالم الإدارة، ونظرا لأهمية الدور العلمي والتنظيمي الوظيفي لها تعد هذه العملية جوهر العملية الإدارية وقلب الإدارة ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن أي نجاح تحققه المنظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على اتخاذ القرارات الرشيدة، كم يتطلب أن يتمتع متخذو القرار بالمهارات والإمكانات التي تؤهلهم لاتخاذ القرار المناسب سواء في الظروف التقليدية أو الطارئة بمعنى تمكينهم من اتخاذ القرارات وحل المشكلات دون الرجوع إلى رؤسائهم، وعليه ونظرا لتباين الأطروحات حول تشتت السلطة والاستقلالية في وضع القرارات وتأثير هذه الأخيرة على الأنشطة في المؤسسة وفي مختلف المستويات التنظيمية، فإن دراستنا الراهنة تحاول دراسة العلاقة القائمة بين درجة تمكين العاملين واتخاذ القرار لدى عمال بلدية الطاهير، ولتحقيق هذا المسعى قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

-فيما تتجلى مظاهر مساهمة التمكين الإداري في اتخاذ القرارات في الإدارة الجزائرية؟

ومنه تتفرع الأسئلة التالية :

-هل تساهم اللامركزية في اتخاذ قرارات فعالة؟

-هل تساهم زيادة روح المبادرة في تنوع مصادر اتخاذ القرارات؟

-هل يساهم تفويض الصلاحيات في زيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

من أجل تجسيد أهداف الدراسة والأطروحات الواردة في إشكالية البحث وضعنا فرضية رئيسية عامة مفادها.

-تعتبر المشاركة الجماعية الفعلية للعاملين أهم مظهر لمساهمة التمكين الإداري في اتخاذ القرارات في الإدارة الجزائرية.

وفي ضوء هذه الفرضية قمنا بصياغة ثلاث فرضيات فرعية وهي:

-تساهم اللامركزية في اتخاذ قرارات فعالة.

-تساهم زيادة روح المبادرة في تنوع مصادر اتخاذ القرارات.

- يساهم تفويض الصلاحيات في زيادة الثقة بين الرئيس والمرووسين.

ثالثا: أهمية الدراسة.

تأتي أهمية الدراسة من كونها تتناول مفهوم إداري معاصر وحديث وهو التمكين الإداري، خصوصا في المنظمات التي تسعى جاهدة للاهتمام بمواردها البشرية وأيضا تحسين العلاقة بين الرئيس ومرووسيه. كما تبرز الأهمية أيضا في التركيز على تمكين العاملين باعتبارهم أساس تطوير المؤسسة.

تتبع أهمية الدراسة أيضا كونها تسعى الى التعريف بأحد أهم الركائز الأساسية التي تتمحور حولها العملية الإدارية وهو التمكين الإداري، هذا البحث سيتم تطبيقه في المؤسسة الإدارية فهو كمحاولة لإثراء المكتبة الجامعية بدراستنا هذه حتى يكون سندا لبحوث مستقبلية.

كما يساهم تمكين العاملين في تحقيق أجواء عمل جماعية ورفع درجات المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يساعد المديرين للتفرغ إلى المهام والقضايا الأكثر تعقيدا، وهذا ما يتيح الفرصة للعاملين لاستغلال قدراتهم وإمكاناتهم. هذا وتكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في مواكبة المؤسسة الجزائرية بالمفاهيم الإدارية الحديثة لمواجهة تحديات العصر والتغلب على المشكلات التي تواجهها.

رابعا: مبررات اختيار الموضوع.

تعد مرحلة اختيار الموضوع من بين أهم مراحل البحث العلمي كونها تتشكل وتتلور من العوامل الذاتية والعوامل الموضوعية التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث، ونظرا لأهمية موضوع تمكين العاملين واتخاذ القرارات الإدارية فإن اختياره تم على أساس المبررات التالية:

1-المبررات الذاتية:

- رغبتنا الشخصية في دراسة هذا الموضوع.
- الاطلاع المسبق على بعض البحوث والأعمال في الموضوع أعطانا نظرة حوله، فكان مشجعا لاختياره رسالة تخرج.
- رغبتنا في توسيع رصيدنا المعرفي حول موضوع التمكين الإداري واتخاذ القرار.
- محاولة تسليط الضوء على أهمية التمكين الإداري واتخاذ القرار في الإدارة الجزائرية.

## 2-المبررات الموضوعية:

- اعتبار موضوع التمكين الإداري من المواضيع التي لازال البحث فيها قائما.
- إمكانية الوصول إلى نتائج قد تفيد الباحثين والإداريين في تحسين أدائهم.
- حاجة المؤسسة الجزائرية إلى الاهتمام بمواردها البشرية من خلال تبني هذا المفهوم.
- محاولة إثباتنا أنه توجد علاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرار.
- الاختصاص الدراسي علم اجتماع تنظيم وعمل الذي دفع بنا إلى اختيار هذا الموضوع.

## خامسا: أهداف الدراسة.

إن أي دراسة كان نوعها ومضمونها لايمكن أن تتطلق من فراغ دون أن تكون هناك أهداف تسعى لبلوغها، ومن خلال دراستنا هذه نسعى لبلوغ مجموعة من الأهداف من بينها:

- معرفة العلاقة القائمة بين التمكين الإداري واتخاذ القرار.
- معرفة مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أداء المؤسسة.
- معرفة مدى تبني مفهوم التمكين في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة الوقوف على المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين من اتخاذ القرارات.
- معرفة مدى مساهمة اللامركزية في اتخاذ القرارات الفعالة.
- معرفة مدى مساهمة التوسيع في الصلاحيات في زيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

## سادسا: تحديد المفاهيم.

تكتسب عملية تحديد المفاهيم أهمية كبيرة في عملية البحث لأنه عن طريقها يمكن إزالة جزء كبير من الغموض الذي يكتنف الموضوع، وهي أهم القضايا التي تواجه عملية البحث الاجتماعي لأنها ترتبط بالإطار التصوري الذي ينطلق منه الباحث في دراسة ظاهرة معينة في الواقع، ولذلك حددنا المفاهيم الرئيسية للموضوع في: التمكين الإداري، القرار، اتخاذ القرار، الإدارة.

## 1-التمكين الإداري:

**لغة:** «ممكن، يمكن، تمكينا ومكانة وهو منح المنزلة الرفيعة والتمكن من الشيء إتقانه والسيطرة عليه».<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمن محمد اللحيان: دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها لدى العاملين بجوازات منطقة القصيم، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2011، ص 8،9.

«وفي معجم محيط المحيط جاء الفعل (مكن) الشيء وقواه ومتمه ورسخه واستمكن من الأمر وقدر واستطاع عليه». (1)

أي أن التمكين في اللغة يتمثل في القدرة والاستطاعة والإتقان.

### اصطلاحاً:

«هو منح العاملين إمكانات مادية ومعنوية وموارد وصلاحيات أكثر لحل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الرجوع إلى المستويات الأعلى منهم». (2)

ولقد تعددت تعريف التمكين باختلاف الباحثين ونذكر منهم:

- عرف الكبيسي التمكين على أنه: «زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرارات ومواجهة مشاكلهم التي تعترض أدائهم». (3)

حسب هذا التعريف التمكين هو إعطاء العاملين سلطة لاتخاذ القرارات بشأن أدائهم للأعمال اليومية بشكل فعال.

- ويعرف أيضا على أنه: «القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول إلى إضفاء القيود كافة غير الضرورية أمام العاملين في إنجاز أدائهم». (4)

- عرفه أفندي بأنه: «منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة». (5)

يركز هذا التعريف على منح الصلاحيات للعاملين للقيام بمهامهم دون الرجوع لمن هم أعلى في المستوى.

<sup>1</sup> بطرس البستاني: قاموس محيط المحيط، عربي عربي، المجلد الأول، مكتبة بيروت، 1998، ص 859.

<sup>2</sup> الهواري سيد: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2002، ص 224.

<sup>3</sup> الكبيسي عامر: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الفكر التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 136.

<sup>4</sup> اللوزي موسى سلامة وحمود خيضر كاظم: مبادئ إدارة الأعمال دار إسراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 256.

<sup>5</sup> محمد بن مانع علي القحطاني: التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2013، ص 13.

- وعرفه العتيبي: «هو تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع». (1)

ركز هذا التعريف على الثقة والتشجيع والتدريب حتى يكون العامل ممكن.

- ويعرفه روبين: «بأنه منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية». (2)

- ويعرف التمكين أيضا على أنه: «منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج والسلطة في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم». (3)

- وعرف أيضا بأنه: «نقل طوعي لملكية الأعمال إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل». (4)

### التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يشير تمكين العاملين إلى الأسلوب الإداري الذي يركز على زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم ومسؤولياتهم وتنمية معارفهم هذا من شأنه دفعهم للمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

## 2-القرار:

**لغة:** «يعرف القرار لغة بأنه مستمد من قرر والقرار هو المستقر من الأرض، وقرر أي ثبت». (5)

<sup>1</sup> خالد بن عبد الله الكريديس: دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبي القوة الخاصة لأمن الطرق لمنطقة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2014، ص12.

<sup>2</sup> عالية جواد محمد علي: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية، بغداد، 2013، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، ص16.

<sup>3</sup> إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص20.

<sup>4</sup> عادل هادي البغدادي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي -أسلوب كمي تحليلي -، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص41.

<sup>5</sup> ثابت الرازي: كفاءة وجودة الخدمات الأمنية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص528.

## اصطلاحاً:

«يعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره من بين عدة حلول وطرق متاحة أمام متخذ القرار، وذلك من أجل التعامل مع الأمر أو مشكلة معينة حيث يعبر هذا الاختيار من خلال المفاضلة عن الحل الأمثل»<sup>(1)</sup>.

- عرفه برنارد: «بأنه ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير»<sup>(2)</sup>.

معنى هذا أن القرار يأتي نتيجة تفكير عقلي وليس بالصدفة.

- عرفه توفيق على أنه: «اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر»<sup>(3)</sup>.

- والقرار يعرف أيضاً بأنه: «الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها»<sup>(4)</sup>.

فمتخذ القرار حسب هذا التعريف لا يقوم باتخاذ القرار بمعزل عن الأوضاع القائمة بحيث بعد أن يتم جمع مختلف الجوانب المحيطة بالمشكلة يتم اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل، وهذا بناء على معايير متفق عليها داخل المؤسسة.

- عرفه سايمون: « هو اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير»<sup>(5)</sup>.

- كما عرف القرار أيضاً على أنه: «إصدار حكم معين على مايجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هو عملية اختيار بديل معين بعد تقديم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار»<sup>(6)</sup>.

## 3- اتخاذ القرار:

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا: الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص25.

<sup>2</sup> فوزية بوقطف: أثر تفويض السلطة على فاعلية القرار، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، 2009، ص22.

<sup>3</sup> توفيق جميل احمد: إدارة الأعمال-مدخل وظيفي -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص104.

<sup>4</sup> خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص3،2.

<sup>5</sup> فوزية بوقطف: المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>6</sup> علي الشراوي: العملية الإدارية مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992، ص144.

تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي والفعال لدراسة الإدارة ونشاطها، نظرا لكثرة التعقيدات والمعوقات والمؤثرات التي ترتبط بعملية اتخاذ القرارات والتي تواجه الرئيس والمؤسسة داخل الإدارة.

-يعرف هيربرت سايمون: « أن اتخاذ القرار مرادف للإدارة أي أن الإدارة هي اتخاذ للقرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة». (1)

-أما ليوناردو وايت فيرى: «أن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير وهي قلب الإدارة». (2)

وعرف كذلك بأنه: «اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة». (3)

-أو: «هو عملية إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها». (4)

-أو: «هو عملية اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف، واختبار مدى كفاءة الرؤساء والقادة وقدرتهم على تحمل المسؤولية واللبث في الأمور». (5)

### التعريف الإجرائي.

من أجل اتخاذ قرار سليم يجب أن يكون هناك عددا من البدائل المتاحة حتى يتسنى لمتخذ القرار اختيار البديل الأنسب والأمتثل من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> على بشاعة: اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2014، ص88.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص92.

<sup>3</sup> أسماء عيساني وجمال جابري: دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تبسة، 2016، ص6.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص9.

<sup>5</sup> النمر سعود بن محمد وآخرون: الإدارة العامة-الأسس والوظائف-، ط6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2006، ص350.

**3-تعريف الإدارة:**

**لغة:** « يرجع أصل كلمة الإدارة إلى الكلمة اللاتينية والتي تعني الخدمة أو المساعدة»<sup>(1)</sup>. «ومن ثم تعني تقديم الخدمة أو المساعدة للغير وذلك على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين»<sup>(2)</sup>.

-أما عن المفهوم الحديث للإدارة فهو كما عرفها تايلور: «بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف»<sup>(3)</sup>.

-أو هي مجموع الخطوات المتتالية والمتعاقبة التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

-وتعرف أيضا بأنها: بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج عن طريق متفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين.

-أو هي «علم وفن ومؤهلات قيادية ومهنية لايمكن ممارستها إلا من يتمتع بالاختصاص والخبرة»<sup>(4)</sup>.

-وتعتبر الإدارة واجهة النظام السياسي وأداته في تنفيذ السياسة العامة وترجمتها إلى إجراءات وأعمال تنفيذية تهدف بالدرجة الأولى إلى توفير الخدمات الضرورية للمواطن.

أدت التعاريف المتنوعة للتمكين إلى ظهور مدخلين لبحث في هذا الموضوع وهما:

**1-المدخل الهيكلي /الإداري:**

يركز المدخل الهيكلي للتمكين على الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل «وبالتالي فهو يركز على تمكين البناء التنظيمي والسياسات والعمليات، فالعاملون وفق المدخل الهيكلي يمكن تمكينهم إذا حصلوا على الفرصة والمعلومات والدعم والموارد، كما أن جوهر التمكين الهيكلي هو فكرة المشاركة بين المديرين والعاملين مع تنازل أصحاب القرار والقوة للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص57.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> ماجد محمد ألفرا ويوسف عاشور وآخرون: الإدارة والمفاهيم والممارسات الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2002، ص11.

<sup>4</sup> رفيق بن مرسل: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، د، بلد، 2011، ص ص21، 22.

الوظيفي ومنحهم فرص اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم، مما يتيح لهم القدرة للتأثير المعنوي في النتائج العلية.<sup>(1)</sup>

## 2- المدخل النفسي / التحفيزي :

يركز مدخل التمكين النفسي على الحالة النفسية للفرد وليس البناء الاجتماعي أو الممارسات الإدارية، وبالتالي فهو يركز على كيفية إدراك العاملين لعملهم ولحساسهم بشعور السيطرة على عملهم، «وهذا المدخل يبرز التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد لأدوارهم وعلاقاتهم بمنظماتهم، كما يركز على استخدام التحفيز الداخلي بدلا من الممارسات الإدارية في زيادة مستوى القوة الفردية.»<sup>(2)</sup>

ووفق هذا المعنى فإن التمكين يفهم على أنه حالة ذهنية يمتلكها العاملون في المنظمة التي ينتمون إليها.

سابعاً: الدراسات السابقة:

### 1- الدراسات الجزائرية:

-دراسة علي بشاغة بعنوان: اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الجزائرية (2015/2014)

مشكلة الدراسة:

تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة دالة بين اللامركزية وفعالي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وبندرج تحت هذا السؤال ثلاث أسئلة فرعية وهي :

-هل يؤدي نمط اللامركزية العمودية إلى زيادة فعالية صنع القرارات في المؤسسة ؟

- هل يرتبط نمط اللامركزية الأفقية بزيادة فعالية صنع القرارات في المؤسسة ؟

<sup>1</sup> المعاني احمد إسماعيل: أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا أطروحة دكتوراه، الأردن 2008، ص31.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية صنع القرارات في المؤسسة تعزى لمتغيرات المستوى التعليمي والفئة المهنية والاقدمية في العمل ؟

وتمثلت فروض الدراسة في الفرضية العامة التالية :

-هناك علاقة دالة بين اللامركزية وفعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

والفرضيات الفرعية التالية:

-يؤدي نمط اللامركزية العمودية إلى زيادة فعالية صنع القرارات في المؤسسة .

-يرتبط نمط اللامركزية الأفقية بزيادة فعالية صنع القرارات في المؤسسة .

-لا توجد فروق دالة إحصائية في فعالية صنع القرار في المؤسسة تعزى لمتغيرات المستوى التعليمي والفئة المهنية والاقدمية في العمل

كما هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

-التعرف على واقع اللامركزية بنمطيهما (العمودية والأفقية ) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر العاملين فيها.

- تحديد درجة تفويض السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم في المؤسسة وعلاقتها بفعالية صنع القرار .

-تحديد درجة التمكين الإداري للعاملين بالمؤسسة وعلاقتها بفعالية صنع القرار .

-تحديد درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وعلاقتها بفعالية صنع القرارات بالمؤسسة .

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من 183 عامل بمدينة -سونلغاز-بسكيكدة، وهم موزعون على مختلف

الأقسام، هذه عينة عشوائية بسيطة بلغت 90 عامل، حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة

وتم الحصول على 80 استبانة بعد استبعاد 04 استبانات غير مكتملة وعدم استرداد 06، فأصبحت العينة

الفعالية ما نسبته 43.7 من مجتمع الدراسة الذي يشمل على 183 عامل.

## منهج الدراسة وأدواتها:

تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة اعتمد الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين اللامركزية وفعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وبما أن موضوع البحث يتعلق بدراسة اللامركزية وعلاقتها بفعالية صنع القرار في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز) تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان كأداتين لجمع المعلومات .

## أهم النتائج التي توصل إليها:

- أظهرت الدراسة أن حجم المؤسسة واتساع نشاط أعمالها وتنوع زبائنها يتطلب مزيدا من تفويض السلطة وتوزيع الاختصاصات.

- لا تشرك الإدارة العليا المستويات الإدارية الدنيا في عملية صنع واتخاذ القرارات.

- أظهرت الدراسة حاجة عمال المؤسسة للتدريب والتكوين.

## أهم التوصيات والاقتراحات:

- العمل على تطوير الأنظمة والقوانين واستحداث قوانين جديدة بما يتناسب مع منهج اللامركزية .

- ضرورة إشراك المستويات الادارية في وضع الخطط وتحديد سياسات المؤسسة بممارسة اختصاصاتها الإدارية .

- ضرورة الاهتمام بالاقتراحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين في المؤسسة بشكل كبير .

- ضرورة إتباع مبدأ الشفافية في تسيير المؤسسة والعمل على تبديد مخاوف المرؤوسين من المستقبل .

- دراسة عبد الحليم جعلاب بعنوان: إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية (2016/2015): مشكلة الدراسة:

انحصرت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- كيف تساهم استراتيجية تمكين العاملين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟

- كيف يؤدي التدريب إلى تعزيز رؤية المؤسسة؟

-كيف يساهم العمل الجماعي في تقوية رسالة المؤسسة؟

-كيف يساهم التحفيز في تحقيق أهداف المؤسسة؟

وللإحاطة بإشكالية الدراسة قام بصياغة فرضيات تمحورت كما يلي:

-المؤسسة الجزائرية لاتملك استراتيجية واضحة في مجال تمكين العاملين.

-يؤدي التدريب إلى تعزيز رؤية المؤسسة بزيادة معارف ومهارات العاملين.

-يساهم العمل الجماعي في تقوية رسالة المؤسسة بتحسين العلاقة بين العاملين والمشرفين في اتخاذالقرارات.

-يساهم التحفيز في تحقيق أهداف المؤسسة بزيادة انتماء والتزام العاملين اتجاه مؤسستهم.

**كما هدفت دراسته إلى:**

-الكشف عن إستراتيجية تمكين العاملين المتبعة في المؤسسة الجزائرية.

-الكشف عن ملامح وخصائص إستراتيجية تمكين العاملين على تشجيع التدريب والتكوين وتطوير نظام الحوافز والعمل الجماعي في المؤسسة الجزائرية .

-التعرف على مدى تنفيذ إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة .

-إبراز معوقات ونماذج تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية من أجل التطوير والتحسين.

-إيجاد آليات لتطبيق تمكين العاملين عن طريق تحفيزهم وتدريبهم قصد تقوية وتعزيز التزامهم وانتمائهم التنظيمي.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع البحث من 337 عامل وتم اعتماد العينة الطبقية العشوائية.

- صنف الإطارات البيداغوجية 189بيداغوجي.-الأعوان الإداريون 38-العمال المهنيون 42.

## منهج الدراسة وأدواتها:

استخدم الباحث المنهج التاريخي لأنه حسب رأيه يساعده في دراسته من خلال دراسة مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وأيضاً وضعية العاملين خلال تلك المرحلة مع التركيز على إبراز آليات التسيير والأهداف المسطرة عبر المراحل التاريخية، كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى التعرف على آراء ومقترحات أفراد العينة من خلال دراسته لإستراتيجية التمكين.

- اعتبر الباحث أن المنهج الوصفي التحليلي أساسي في دراسته، أما المنهج التاريخي والإحصائي هما مكملين، كما اعتمد على المقابلة والاستمارة كأداتين لجمع المعلومات.

## أهم النتائج التي توصل إليها:

- يؤدي التدريب إلى تعزيز رؤية المؤسسة بزيادة المعارف والمهارات لدى العاملين.
- يساهم العمل الجماعي في تقوية رسالة المؤسسة.
- يساهم التحفيز في تحقيق أهداف المؤسسة بزيادة انتماء والتزام العاملين اتجاه مؤسستهم.
- المؤسسة الجزائرية لاتملك إستراتيجية واضحة في مجال تمكين العاملين.

## ثانياً: الدراسات العربية:

1-دراسة عبد الله عبد الرحمن محمد اللحيان بعنوان: دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في جوازات منطقة القصيم 2011:

## مشكلة الدراسة:

انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها لدى العاملين بجوازات منطقة القصيم.

## التساؤلات الفرعية.

- ما مدى إلمام العاملين بجوازات منطقة القصيم بمفهوم التمكين وأساليبه.
- ما مستوى التمكين الذي يمارسه العاملون بجوازات منطقة القصيم في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

- ما المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين بجوازات منطقة القصيم من اتخاذ القرارات وتنفيذها وما سلبياتها.

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين حول محاور الدراسة وفق لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

### أهداف الدراسة.

هدفت دراسة الباحث إلى:

- التعرف على مدى إلمام العاملين بجوازات منطقة القصيم بمفهوم التمكين وأساليبه.
- الوقوف على مستوى التمكين الذي يمارسه العاملون بجوازات منطقة القصيم في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- تشخيص المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين بجوازات منطقة القصيم من اتخاذ القرارات وتنفيذها وسلبياتها.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تشكل مجتمع الدراسة من العاملين بإدارة جوازات منطقة القصيم من الضباط والأفراد وعددهم الإجمالي 361 مفردة بواقع 61 ضابطا و30 فردا، وتم اختيار عينة عشوائية باستخدام المعادلات الإحصائية وبلغ حجمها 265.

### منهج الدراسة وأدواتها:

من خلال طبيعة الدراسة وأهدافها استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

### أهم النتائج المتوصل إليها:

- إن الأساليب المهمة التي تعبر عن إلمام العاملين بجوازات منطقة القصيم بمفاهيم التمكين هي: يتحقق التمكين بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بمتوسط 4.25 والتشاور معهم قبل اتخاذ القرارات التي تمس مستقبل العمل بمتوسط 4.17% ومتابعة العاملين لتصحيح الأخطاء بمتوسط 4.14%.

-إن مستويات التمكين التي يمارسها العاملون بجوازات منطقة القصيم دائما في اتخاذ القرارات هي:

-الالتزام بتنفيذ القرارات بمتوسط 4.48.

-السعي لتحقيق أهداف العمل بمتوسط 4.38.

إن المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين من اتخاذ القرارات هي:

- الرقابة الموجهة بمتوسط 3.83.

- عدم تهيئة المناخ الملائم لتطبيق أسلوب التمكين بمتوسط 2.57.

### أهم التوصيات:

- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق أساليب التمكين.

- إتاحة مساحة أكبر من اللامركزية والمرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة لسرعة تسيير ودقة العمل.

- توفير الكوادر البشرية المؤهلة والإمكانات الفنية والموارد المالية اللازمة لتنفيذ أساليب ومداخل التمكين المناسبة.

- منح العاملين المتمكنين من اتخاذ قرارات رشيدة.

2- دراسة ناصر طعمه مطر أشمري، بعنوان: التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للضباط المهندسين

العاملين في حرس الحدود. 2014:

### مشكلة الدراسة:

تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما العلاقة بين مستوى التمكين

والرضا الوظيفي للضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود؟

-وتفرعت منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تمكين الضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود من وجهة نظرهم؟.

- ما مستوى الرضا الوظيفي للضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود من وجهة نظرهم؟.

- ما مدى العلاقة بين مستوى تمكين الضباط المهندسين ومستوى الرضا الوظيفي في جهاز حرس الحدود من وجهة نظرهم؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيرات الشخصية الوظيفية؟

هذا وهدفت دراسة الباحث إلى التعرف على :

- مستوى تمكين الضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود من وجهة نظرهم .

- العلاقة بين مستوى تمكين الضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود ومستوى الرضا الوظيفي.

- ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حيال محاور الدراسة .

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود والبالغ عددهم 150 ضابط، واستخدم أسلوب الحصر الشامل وبلغ عدد الاستبانات المردودة 128.

#### منهج الدراسة وأدواتها:

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها التي تسعى الى تحقيقها استخدم الباحث المنهج الوصفي ،هذا واستخدمه كمحاولة منه لوصف وتقييم التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي

#### أهم النتائج المتوصل إليها:

- مستوى تمكين الضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي 3.75 وهي درجة مرتفعة.

- مستوى الرضا الوظيفي للضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي 3.62 وهي درجة مرتفعة.

- هناك علاقة موجبة قوية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 فأقل بين مستوى تمكين الضباط المهندسين وبين مستوى الرضا الوظيفي.

## أهم التوصيات:

- زيادة الحوافز المادية والمعنوية.
- تعزيز مفهوم التمكين والرضا الوظيفي لدى حرس الحدود.
- تشجيع الضباط العاملين بحرس الحدود خصوصا القادة والمدراء على تقبل التمكين الإداري.
- منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل.

## ثالثا: الدراسات الأجنبية:

## بعنوان: 1- معنى تمكين العاملين Robert .1997 دراسة روبرت

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المقصود بتمكين العاملين بالنسبة للمديرين، حيث تم استقصاء رأي مجموعة من المديرين في 50 منطقة صناعية حول: ماذا تعني بتمكين العاملين؟ وجاءت الآراء في مجموعتين:

**المجموعة الأولى:** اعتقدت إن التمكين هو عملية من أعلي للأسفل، حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة وتوضح الرؤية لهم، وتحدد خطوط الاتصالات وتشرح الأهداف والخطط اللازمة وتمدهم بالمعلومات ومصادر الاحتياجات اللازمة لانجاز أعمالهم، ثمترك لهم فرصة لاتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير، ووفقا لهذه المجموعة فان إستراتيجية تمكين العاملين تتضمن عدة عناصر هي:

- البدء من القمة.
  - توضيح رؤية المنظمة ورسالتها.
  - التحديد الدقيق لأدوار العاملين ومهامهم ومنح السلطات والصلاحيات الكافية لهم لاتخاذ القرارات.
- المجموعة الثانية:** رأت أن عملية التمكين هي عملية تقبل المخاطرة والسماح بأخطاء العاملين وقد تمثلت إستراتيجية تمكين العاملين حسب رأي هذه المجموعة في:
- البدء من أسفل لفهم احتياجات العاملين.

- تحديد نموذج لسلوك العاملين الممثلين.

- الثقة في قدرة الأفراد على الأداء.

- بناء الفريق لتشجيع سلوك التعاون.

وقد توصلت الدراسة إلأن لنجاح عملية التمكين لايتطلب الاختيار بين أحد المنهجين ولكن يتطلب شيئاً أكثر تعقيداً وهو الدمج بينهما.<sup>(1)</sup>

## 2-دراسة هنري اونغري بعنوان: إدارة وراء الكواليس، وجهة نظر حول تمكين الموظف.<sup>2</sup>

تهدف هذه الدراسة للبحث في العناصر التي توفرها الشركة لتحسين عملية تمكين العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، حيث أن تطوير الاستراتيجيات المختلفة من قبل المدراء تبنى على الكيفية التي يشجع بها العامل في الشركة وتخفيض معدلات دوران العمل فيها.

وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

-التمكين الإداري ضروري في عصر العولمة، لتمكين الشركة ممن الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة وتخفيض معدل دوران العمل.

-التمكين الإداري يخلق درجة عالية من الالتزام الوظيفي.

كما قدم الباحث بعض التوصيات وهي:

-ضرورة إشراك العاملين في القرارات الإدارية التي تؤثر على عملهم.

- ضرورة أخذ التمكين كاستراتيجية لإنجاز أهداف الشركة.

- ضرورة جعل الاتصالات مفتوحة في الشركات لنجاح التمكين.

<sup>1</sup> جعلاب عبد الحليم: مرجع سابق، ص24.

<sup>2</sup> أبو بكر سالم: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2013، ص 8.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تناولنا لهذه المجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، من خلال علاقتها بمتغيرات مختلفة اد كان كل من التمكين الإداري واتخاذ القرار محورا أساسيا لدراسات سابقة لكن في دراسة العلاقة بين المتغيرين معا فإننا تمكنا من التوصل إلى دراسة واحدة فقط.

كما اتضح أن أغلب الدراسات السابقة تطرقت إلى دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها ومعوقاته وتأثيره على الأداء والرضا الوظيفي، مما يجلب فجوة باعتباره اتخاذ القرار قلب العملية الإدارية، ومن ثم لا بد من دراسة العلاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرارات وهذا ما قمنا به في دراستنا الحالية .

هذا وتختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في المجال التطبيقي لها حيث أجريت تلك الدراسات على عدد من المؤسسات الصناعية والحكومية سواء في الجزائر أو غيرها من الدول، بينما الدراسة الحالية طبقت على مؤسسة عمومية (البلدية) والتي لم يسبق أن طبق عليها دراسة مماثلة لهذه الدراسة .

ومن حيث الهدف فقد هدفت الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرار في الإدارة الجزائرية والذي يختلف اختلافا كبيرا عن أهداف الدراسات السابقة لاختلاف الموضوعات التي تناولت تلك الدراسات.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب هي تصميم خطة البحث والإطار النظري واختيار أدوات جمع البيانات وتحديد المنهج المناسب.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل تحديد المشكلة موضوع الدراسة ومن ثم استعرضنا الأسباب الذاتية والموضوعية وراء اختيارنا لهذا الموضوع مع عرض الأهداف المرجو تحقيقها، كما تطرقنا إلى أهمية الدراسة وتساؤلاتها والمتغيرات المستخدمة مع عرض الفرضيات المتكونة من فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية.

## الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة.

### تمهيد:

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

1- نظرية الإدارة العلمية.

2- نظرية العلاقات الإنسانية.

3- النظرية البيروقراطية.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.

1- نظرية الحاجات

2- نظرية X و y

ثالثاً: النظريات الحديثة.

1- نظرية النظم

2- نظرية اتخاذ القرار

3- النظرية اليابانية

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

لقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت التمكين الإداري وعملية اتخاذ القرار باعتبارهما متغيرين تنظيميين مترابطين ومتكاملين لهذا سنحاول في دراستنا الراهنة اعتماد تصنيف يستند على جور النظرية وتوجهاتها وذلك من خلال علاقتها بمتغيري الدراسة، حيث تقوم هذه النظريات على عدد من الدعائم التي يمكن تقصيصها من خلا تقسيم هذه لنظريات الى نظريات كلاسيكية ونيوكلاسيكية وحديثة تناولت متغيرات الدراسة بدرجات متفاوتة من زوايا مختلفة، وسيتم التطرق في هذا الفصل لأهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا وعلميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت الطريق لمفاهيم ومصطلحات ترتبط بشكل كبير أو مباشر بمفهوم التمكين الإداري واتخاذ القرار.

تعرف النظرية على أنها مجموعة من المفاهيم والتعاريف والمبادئ المرتبطة والمتراطة بحيث تقدم أسلوباً منهجياً ومنطقياً لدراسة الظواهر من خلال تحديد وتحليل العلاقات بين المتغيرات وتفسير هذه الظواهر والتنبؤ بها.

هذا وتكمن العلاقة بين النظرية والإدارة في أن تطور الإدارة هو في الواقع تطور في النظريات والأفكار التي أطلقها روادها، وقد أعطى تفاعل الإدارة مع التطورات نظريات إدارية شغلت ومازالت تشغل كبار العلماء والمديرين والباحثين والمفكرين اللذين أنتجوا بدورهم كما هائلاً من النظريات أهمها:

**النظريات الكلاسيكية، النظريات السلوكية، النظريات الحديثة:**

**أولاً: نظريات الإدارة وعلاقتها بالتمكين الإداري.**

**1/ النظريات الكلاسيكية:**

**1- نظرية الإدارة العلمية. فريدريك تايلور:**

«تبلورت هذه النظرية في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي سمي باب الإدارة العلمية، من خلال المبادئ التي نادى بها نلاحظ محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لزيادة إنتاجية العاملين»<sup>(1)</sup>.

«لقد كانت تلك المبادئ بمثابة رد فعل من تايلور اتجاه حالة عدم التقيد من طرف العاملين بأي أسس أثناء مزاولتهم العمل، هذا بدوره يؤدي إلى تدبب الإنتاج مما يؤدي إلى فقدان الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط. فأما أن تكون هناك طريقة مثلى في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة، وأما أن يعمل كل فرد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تتحقق الكفاءة ولا مستويات الإنتاج المتوقعة، وبالتالي أقترح منهجه المشهور وهو الطريقة المثلى»<sup>(2)</sup>.

فبالنسبة للتمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي نقيض ولم يكن مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت وما ورثه تايلور من الثورة الصناعية من ادم سميث يتعارض مع مبدأ التمكين في الإدارة

<sup>1</sup> يحيى سليم ملحم: مرجع سابق، ص15.

<sup>2</sup> جعلاب عبد الحليم: مرجع سابق، ص104.

المعاصرة، «فالنظرية التي كانت سائدة اتجاه العامل على انه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب تقديم حوافز للعاملين من اجل زيادة إنتاجهم فقط.»<sup>(1)</sup>

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى تفويض السلطة وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وأيضا ضعف المفاهيم المرتبطة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

## 2- نظرية العلاقات الإنسانية:

«بدأت دراسة هوثورن في عام 1924 في شركة ويسترن اليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، لكن ونتيجة للركود الاقتصادي الذي عصف بالبلاد توقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها التون مايو، وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد أظهرت صدفه ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة متغيرا آخر غير مقصود وهو: أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل، على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة.»<sup>(2)</sup>

وهنا يمكن إرجاع جذور تمكين العاملين إلى أفكار هذه المدرسة التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها تايلور في نهاية القرن 19، «أي أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع القرارات إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينات والستينات»<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> يحيى سليم ملحم: المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> يحيى سليم ملحم: المرجع السابق، ص20..

<sup>3</sup> رامي جمال اندراوس و عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص121.

## 2/النظريات السلوكية:

## 1-نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

«أبراهام ماسلو عالم نفس أمريكي وضع عام 1943 النظرية الهرمية للحاجات الإنسانية، أو مايسمى أيضا بنظرية الحاجات التصاعدية، بمعنى أن الإنسان يبدأ بإشباع حاجاته تدريجيا من أدنى الحاجات كحاجات الفيزيولوجية إلى أعلى الحاجات كالتقدير وتحقيق الذات، باعتبار هذه الأخيرة من الأمور التي تؤثر على السلوك الإنساني وأن إشباع هاته الحاجات يحقق للإنسان الثقة بالنفس والثقة بالآخرين (الثقة بالنفس من أهم مرتكزات التمكين ) « ويمكن تصنيف هذه الحاجات إلى: (1)

-حاجات احترام الذات : وهي حاجات معنوية ،حيث أن التنازل عنها ينقص من قيمة الإنسان وأن الحاجة إلى احترام الذات تظهر من خلال قدرة الفرد على الاستقلالية بنشاطاته وحرية في الاختيار فادا وصل إلى إشباع هذه الحاجات فقد حقق جزئ كبير من مفهوم التمكين .

معنى هذا أن العامل الذي يشبع هذه الحاجات فهو باستطاعته أن يمارس التمكين على عكس العامل الذي لم يرتقي إلى هذه الحاجات.

-حاجات التقدير الخارجي أو الاجتماعي: هي تقويم الفرد لسلوك الآخرين اتجاهه وتلبية هذه الحاجات عند العامل يشعره بالاعتراف بكفاءته واعطائه المكانة الاجتماعية المناسبة بين أعضاء المنظمة وبين أعضاء الفريق.

-حاجات تحقيق الذات : وهي شعور الفرد بكفاءته ومهاراته ورغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها واستثمارها، من خلال انجازات يعترف بها وبالتالي يثبت وجوده بين أفراد المجتمع، فان كان عاملا فانه يثبت وجوده بين أعضاء الفريق وبالتالي تعزيز ثقتهم به.

معنى هذا انه عندما يتحقق لدى العاملين مختلف هذه الحاجات، فلا شك أن المنظمة تستطيع تطبيق مفهوم التمكين بكل يسر لأن تحقيق هذه الحاجات من بين الأمور التي يجب أن توفرها في مفهوم التمكين، كما أن التمكين يتطلب أن يتوفر لدى العامل أرقى الحاجات التي يرغب أن يصل إليها الإنسان الطبيعي بعد أن حقق العديد من الحاجات الفيزيولوجية.

<sup>1</sup> يحيى سليم ملحم : المرجع السابق ،ص 23.

## 2-نظرية لدوغلاس ماكغريغور :

تأثر بأفكار ماسلو وبالتالي قدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته وخاصة كتابه "الوجه الإنساني من المشروع " ونظريته اللتان سماهما بالنظرية، والنظرية ولكل منهما افتراضات .

« في النظرية X: يفترض المدير أن العامل كسول يفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية .

وفي النظرية Y: يفترض المدير أن مرؤوسيه محبين للعمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية وحب التميز»<sup>1</sup>.

ما يميز النظريتين هو أن النظرية X جاءت متناقضة تمام لما جاء به مفهوم التمكين، «حيث أن المديرين حسب النظرية X يتصرفون بطريقة توجيهية ويصدرون الأوامر لمرؤوسيهم بأسلوب رقابي ولا يمنحون لهم فرصة للمبادرة والاجتهاد لانجاز العمل، هذا النوع من المديرين يخلق موظفين سلبين لا يعملون إلا كما يطلب منهم»<sup>(2)</sup>.

ومنه يمكن القول أن النظرية X جاءت متوافقة تماما لما دعت إليه النظرية الكلاسيكية وما ينطبق

على علاقة التمكين بهذه النظرية ينطبق على النظرية X.

أما النظرية Y جاءت متوافقة بل ومدعمة لمفهوم التمكين حيث يرى أصحابها أن المديرين يتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم في العمل.

## 3/النظريات الحديثة.

## 1-نظرية النظم :

نمت هذه النظرية من قبل فون بيرتالفي (Vonbertalphy) وغيره من علماء البيولوجيا ويعرف النظام حسب هذه النظرية على أنه: « مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين

<sup>1</sup>أبي سليم ملحم: المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>2</sup>عبد الحليم جعلاب: مرجع سابق، ص105.

بعضها وبينها وبين النظام الذي ينظمها ،والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكي .» (1)

«وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العامل للمؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية، والأهداف المشتركة فبدلاً من أنه يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، وذلك عن طريق وظائف مترابطة ومنسجمة بعضها مع بعض ،مما كرس مبادئ التعاون والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق.» (2)

ثانيا /نظريات الإدارة وعلاقتها باتخاذ القرار.

### 1/النظريات الكلاسيكية:

#### 1- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر :

«تعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها فيبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمي، وكان هدفه في هذه النظرية وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي» (3) .

«فقد أكد على أن توزيع السلطة هو توزيع هرمي متسلسل وفقا لقواعد محددة وأن اتخاذ القرارات هو من شأن عدد قليل من أعضاء التنظيم وهم أصحاب المراكز الإدارية العليا» (4) .

«وهذا ما يجعل عملية اتخاذ القرار من مهام كبار المسؤولين وعدم مشاركة باقي أفراد التنظيم في رسم سياسة وأهداف المؤسسة، وأن تفويض السلطة لأفراد المنظمة يكون بطريقة محددة وفقا لقواعد واضحة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف ويحدد فيه الالتزامات والمسؤوليات والمهام.» (5)

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والإعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2014، ص94.

<sup>2</sup> عبد الحليم جعلاب: المرجع السابق، ص114.

<sup>3</sup> علي بشاغة: مرجع سابق، ص62.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص63.

<sup>5</sup> خليل محمد حسن لشماغ وآخرون: نظرية المنظمة دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص35.

## 2/النظريات النيوكلاسيكية.

## 1-نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو:

«من خلال التجارب التي أجراها التون مايو في مصانع وسترن الكترينك في شيكاغو أكد على ضرورة توفر أسلوب ديمقراطي في القيادة والإشراف بدلا من القيادة التسلطية، وضرورة توفر مناخ يسمح بمشاركة الجماعات في صنع القرارات الخاصة بالعمل مما يعني تشتت السلطة إلى المستويات الإدارية الدنيا كي تساهم في صنع واتخاذ القرارات»<sup>(1)</sup>.

هذه النظرية ركزت أيضا على ضرورة الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل التنظيم وإشراك العاملين في كل ما يخص المؤسسة «وأوضحت أيضا أن للعاملين أهداف قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، وبالتالي يجب على الإدارة أن تنقل هذه السلطة إلى العاملين وتتركهم في صنع واتخاذ القرار»<sup>(2)</sup>.

هو تأكيد منها على تفويض السلطة ومشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار، وهذا بدور سيؤدي مستقبلا إلى ظهور مفهوم حديث يتعدى تفويض السلطة إلى تمكين العاملين.

## 3/النظريات الحديثة.

## 1-نظرية اتخاذ القرار.

«عالجت هذه النظرية مسألة القرارات التنظيمية وكيفية اتخاذها طبقا للأساليب الكمية والكيفية والغرض من ذلك هو جعل القرارات ملائمة ومناسبة للأفراد والوظائف والأنشطة المشكلة للبناء التنظيمي»<sup>(3)</sup>.

«حيث اتخذ هيربرت سيمون H-SIMON من عملية اتخاذ القرارات مدخلا لدراسة الإدارة، حيث يرى أن التنظيمات هي أبنية لاتخاذ القرارات وهو ينظر الأفراد باعتبارهم قادرين على صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية، وقد ربط الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة في التنظيم، وبالإضافة إلى ماتقدم فان

<sup>1</sup> على بشاغة: المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص45.

<sup>3</sup> على بشاغة: المرجع السابق، ص66.

نظرية اتخاذ القرار هي من النظريات التي أعطت أهمية كبيرة لمسألة القرارات المتعلقة بتفويض السلطة». (1)

«كما يؤكد سيمون على دور الاتصال وأثره في عملية صنع واتخاذ القرار، إذ يرى أن هناك أربعة عوامل تؤثر على صنع القرار وتحدد طبيعته وهي: تقسيم العمل، السلطة، الاتصال، التدريب على أن هذه العوامل لاتحرم الفرد من فرص المبادرة» (2).

## 2- النظرية اليابانية وليام أوشي. W-ouches.

نتيجة للتطور في الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية تم تسليط الضوء على دراسة تجربة إدارية، حيث قام وليام أوشي بدراسة قارن فيها بين الأساليب النظرية اليابانية والأمريكية المتمثلين في النظرية اليابانية G والنظرية الأمريكية A واستخلص نظرية ثالثة هي النظرية Z وهي تطويرا للنموذج الياباني في الإدارة، ويفسر هذا النموذج أسباب نجاح المؤسسات اليابانية.

«وأهم شيء تدو له النظرية Z هو المشاركة في صنع واتخاذ القرارات حيث تؤكد المدرسة اليابانية انطلاقا من مفهوم العمل الجماعي على أن تكون عملية اتخاذ القرار مستندة على المشاركة الجماعية عن طريق إبداء الرأي منكل فرد بشكل موضوعي، وبالتالي تتيح للمستويات الدنيا أخذ المبادرة وإعطاء الرأي في كل ما يخص المؤسسة». (3)

أي كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته وهذه الثقة تنمو من خلال إعطاء نوع من المشاركة والتعاون بينه وبين زملاءه.

### التعقيب على النظريات:

إن الإدارة تطورت عبر المراحل المتلاحقة، ولإدارة مداخل متعددة يمكن تصنيفها في مدارس مختلفة أهمها مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة البيروقراطية هذه المدارس التي انصب جل اهتمامها في قضايا تقسيم العمل، الهيكل التنظيمي، الإشراف والمردودية وافترضهم الأساسي

<sup>1</sup> رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص143.

<sup>2</sup> على بشاعة: المرجع السابق، ص67.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص65.

هو أن الأفراد يتصرفون برشد وعقلانية وقصروا في الاهتمام بالجانب المعنوي، تصرف الأفراد في العمل، سلوك المجموعات فيه وكيفية مشاركتهم في القرارات التي تهمهم، والمدرسة السلوكية اهتمت بقضايا أهملتها المدرسة الكلاسيكية مثل الإشباع، المعنويات والحوافر، تصرف الأفراد في العمل، سلوك المجموعات فيه وكيفية مشاركتهم في القرارات التي تهمهم والتي تقترض أن الأفراد اجتماعيون وبيحثون عن أشياء أخرى غير العائد الاقتصادي ومن أهم إسهاماتها دراسات ألتون مايو ودراسات ماسلو وريغور إلا أن الآلية وتجاهل المحيط طغى على تفكير هؤلاء . إن ردود الفعل والانتقادات المميزة التي خصت المدرستين السابقتين استدعى ظهور المدارس الحديثة للإدارة والمتمثلة في مدرسة النظم نظرية القرار والإدارة على الطريقة اليابانية (Z) ولكن ورغم تنوع المدارس والنظريات التي درست الإدارة من جوانبها المختلفة فإنه لا توجد نظرية عامة وشاملة للإدارة تتعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو بردود فعله.

## خلاصة الفصل.

نستخلص من هذا الفصل أن كل نظرية من نظريات التمكين واتخاذ القرار نظرت إليهم من زاوية معينة حسب الفترة الزمنية التي ظهر فيها.

ونستهل البداية بالنظريات الكلاسيكية التي ركزت على مبدأ تقسم العمل والتخصيص من أجل تحقيق الفعالية، أما النظريات النيو كلاسيكية التي تمثلها مدرسة العلاقات الإنسانية فهي ركزت على سلوك الأفراد داخل العمل وذلك لإيجاد طريقة مثلى للأداء الأفضل، بالإضافة الى ذلك ظهرت النظريات الحديثة التي درست الإدارة بجوانبها المختلفة ، وعليه لا توجد نظرية عامة وشاملة للإدارة تتعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه وردود فعله.

## الفصل الثالث: أساسيات التمكين الإداري

تمهيد:

أولاً: مراحل تطور الإهتمام بالتمكين.

ثانياً: أهمية التمكين والأسباب التي تدعو إلى دراسته.

ثالثاً: فوائد التمكين وخطوات تنفيذه

رابعاً: متطلبات تمكين العاملين.

خامساً: أساليب تمكين العاملين

سادساً: خصائص المنظمة المتمكنة

سابعاً: الفرق بين التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

ثامناً: الاتجاهات الفكرية للتمكين

تاسعاً: مداخل التمكين

عاشراً: تمكين العاملين أساس لبناء الثقة الادارية

احدا عشر: الاتصال الفعال كمفتاح أساسي لتمكين العاملين

اثنا عشر: التمكين وفاعلية فرق العمل

ثلاثة عشر: معوقات التمكين الاداري

اربعة عشر: طار مقترح لتطبيق التمكين

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

لقد أدى التطور في الفكر الإداري إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة من بينها التمكين، هذه المفاهيم أصبحت ضرورية تسعى المنظمات إلى تطبيقها في إطار الاهتمام بمواردها البشرية، وباعتبار التمكين أسلوب إداري معاصر متطور يتجاوز حدود تفويض الصلاحيات بل يمنح العاملين صلاحيات ومسؤوليات واسعة لمواجهة المشكلات العادية والطارئة، وفي هذا الفصل سنحاول عرض مراحل تطور الاهتمام بالتمكين وأهميته والأسباب التي تدعو إلى دراسته مع التطرق إلى أساليبه ومتطلبات تمكين العاملين بالإضافة إلى عرض بعض الخصائص التي يجب توفرها في المنظمة المتمكنة، ولأجل توضيح هذا لمفهوم نسلط الضوء عليه لمحاولة سيره بطريقة علمية ومن ثم إبراز رأي موضوعي متكامل من خلال دراسة العديد من الكتب والمقالات الأكاديمية والعلمية التي تناولت الموضوع من جوانب وزوايا متعددة .

### مراحل تطور الاهتمام بالتمكين:

«ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين، في إطار فلسفة جديدة تقوم على ألا يكون تركيز الإدارة على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول باعتبارهم محور ارتكاز المنظمة وأهم وسائلها في انجاز العمل»<sup>(1)</sup>، «ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينيات وذلك نتيجة ازدياد التركيز على العنصر البشري داخل المنظمات، بمشاركة العاملين في وظائف التطور أخذت تتعزز بشكل كبير من خلال مفهوم التمكين»<sup>(2)</sup>، وقد تثبت الكثير من الشركات الأمريكية لكي تساعدها في المحافظة على الميزة التنافسية لمواجهة المنافسة العالمية المتنامية، كما حظي مفهوم التمكين برواج بين المصلحين الحكوميين، حيث ظهر ذلك بشكل بارز في الإصلاحات الإدارية الحديثة التي اتخذت بالولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وأستراليا وكندا وفرنسا والسويد والنرويج.

«وبدأ يتبلور هذا المفهوم في أدبيات وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات، وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطويرية عبرها يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام»<sup>(3)</sup>.

«وعلى الرغم من ظهور الإدارة كعلم مستقل له قواعده وأصوله من خلال المدارس الكلاسيكية ثم السلوكية والنظريات الحديثة إلا أن المدارس الإدارية الأولى اهتمت بتأهل الفرد لأداء المهام المكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات وأنظمة تساعده على أداء عمله دون إعطائه مجال للتفكير أو اتخاذ أبسط القرارات فيما يتعلق بعمله، ومن دون الإهتمام بالجانب النفسي أو الإنساني الذي يشعره بالقدرة على التأثير في المنظمة»<sup>(4)</sup>.

فمدرسة الإدارة العلمية بلورت فلسفتها في كتاب تابلور Taylor بعنوان مبادئ الإدارة العلمية والذي سمي بأب الإدارة العلمية، حيث وضع تابلور منهجية لتصميم طريقة تنفيذ العامل للعمل المسند إليه وتدريبية على الالتزام بها.

<sup>(1)</sup> فاطمة عبدا لحميد الخاجة: أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، أطروحة دكتوراه، القاهرة، 2006، ص 56.

<sup>(2)</sup> الكساسبة، وآخرون: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2009، ص 27.

<sup>(3)</sup> ملحم يحي: التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سابق، ص 13.

<sup>(4)</sup> محمد بن مسفر الشمراني: المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين، مذكرة دكتوراه في الفلسفة، الرياض، 2014، ص 80.

ثم جاءت النظرية الإدارية لهنري فايول والذي عرض أربعة عشرة مبدأ تركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات وأهمل موضوع مشاركة العامل وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

«وهذا تكرر في نظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني ماكس فيبر والذي سعى لجعل المنظمة نظاماً عقلياً من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل وتوضيح التسلسل الرئاسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار والذي حصره في الإدارات العليا.

وعلى الرغم من أن ماري فوليت قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمدراء على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، والتأكيد على أهمية الحرية وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة. إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب.

وقد جرت العديد من المناقشات عن الوقت الذي بدأ ينظر فيه للتمكين على أنه مفهوم إداري فاعل، واتفق معظم الباحثين على أن ما قام به إلتون مايو E.Mayo خلال عقدي العشرينات والثلاثينات من القرن الماضي في دراسة هاوتورن قد شكلت أساس الاهتمام بموضوع مشاركة العاملين، لذلك يمكن القول بأن حركة العلاقات الإنسانية في الثلاثينات قد شكلت جذور حركة التمكين»<sup>(1)</sup>.

ومما سبق يتضح أن المدارس والنظريات التقليدية كانت تنظر للفرد العامل على أنه آلة يجب برمجته لكي يعمل بالطريقة المثلى ليعطي مزيداً من الإنتاج وكفاءة وجودة عالية، بعيداً عن أدنى اهتمام بالجانب الإنساني، وذلك لسيطرة المفاهيم المادية في تلك الفترة وهي بذلك تختلف اختلافاً تاماً عن مفهوم التمكين.

<sup>(1)</sup> أحمد إسماعيل المعاني: مرجع سابق، ص 33.

## ثانياً: أهمية تمكين العاملين والأسباب التي تدعو إلى دراسته

«فرضت التحولات الإدارية المعاصرة في ظل التغيرات التقنية الحاجة لموظفين تقنيين يتمتعون بقدرات ومهارات فردية خاصة، لكي يستطيعوا المبادرة لمواجهة التغيرات والأزمات التي تحدث في محيط العمل والتغلب عليها وحلها بسرعة وفاعلية تجنباً للخسارة المحتملة أو على الأقل الحد منها إلى أدنى درجة ممكنة»<sup>(1)</sup>.

«والتمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها»<sup>(2)</sup>.

«كما ترجع أهمية التمكين إلى دوره المؤثر في إعداد موارد بشرية قادرة على مواجهة المشكلات والأزمات وإدارتها حتى في غياب المسؤولين، عن طريق توفير الثقافة التنظيمية الملائمة التي تمنح العاملين القوة والقدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القدرات بهدف التأكد من سير الأعمال في اتخاذ الأهداف بصورة مرضية»<sup>(3)</sup>.

«كما يكتسب التمكين بنفس الوقت أهمية من خلال كونه يشعر المعاملة بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز كما أن يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة»<sup>(4)</sup>.

(1) أيوب بن حاجب بن نحيث: تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة، الرياض، 2008، ص 22.

(2) زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة، دار الباروري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 28.

(3) عبد الله بن سعد المشاري: معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة، رسالة ماجستير، الرياض، 2002، ص 509.

(4) زكريا مطلق الدوري: المرجع السابق، ص 29.

كما تبرز أهمية التمكين في الحالات الآتية:

1- «ممارسة تغيير الوضع القائم لتوزيع القوة في المنظمة بلجوء الإدارة الى نقل القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي.

2- ممارسة توسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار: حيث تسعى الإدارة من خلال التمكين كل تحقيق أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة.

3- ممارسة نطاق السلطة: إذ لا بد أن يقترن التمكين بدعم العاملين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الأمور المسموح بها»<sup>(1)</sup>.

«إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن ترى بأن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه»<sup>(2)</sup> ومثال على ذلك: "موظف البنك الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن والأقدر على الفهم ما يريد الزبون".

ومن بين الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين هي<sup>(3)</sup>:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- الحاجة إلى عدم اشتغال الإدارة العليا بالأمر اليومية، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

(1) عادل هادي البغدادي: مرجع سابق، ص ص 145، 150.

(2) عيد الوهاب حفيان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، د س، ص 50.

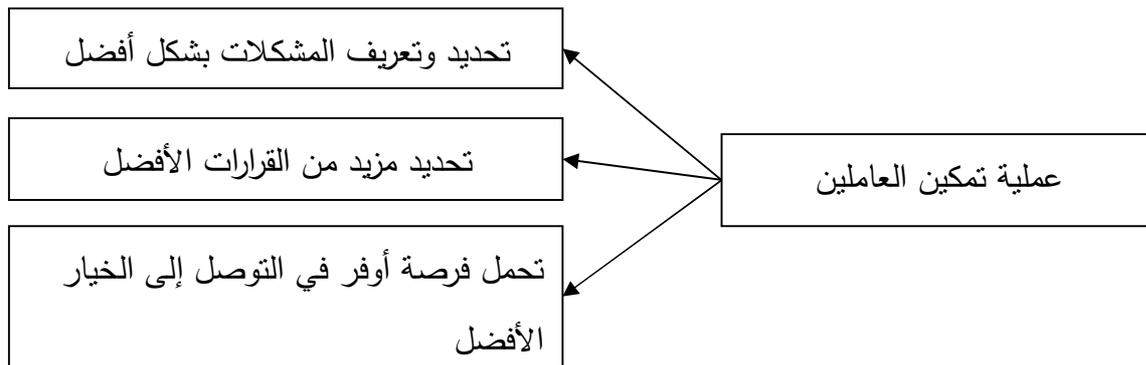
(3) عماد علي المهيترات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 24.

ثالثاً: فوائد التمكين وخطوات تنفيذه

فوائد التمكين

إن فرق العمل الموجهة ذاتياً والأشكال الأخرى لتمكين العاملين نقدم فوائد محتملة بالنسبة للموظفين ومؤسساتهم على حد سواء تشمل هذه الفوائد<sup>(1)</sup>:

1- « جودة القرارات: إن السبب الأساسي الذي يدفع المؤسسات إلى تشجيع تمكين العاملين هو أن التمكين يمكن أن يحسن من القرارات وخاصة القرارات المعقدة التي يمتلك العاملون حيالها المعلومات المطلوبة، ويمكن لعملية تمكين العاملين أن تحسن من جودة القرارات من خلال ثلاثة طرق كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (01): طرق تحسين جودة القرارات

2- الالتزام بالقرارات: وهنا عوضاً من أن ينظر العاملون إلى أنفسهم على أنهم وكلاء لقرار شخص آخر فإنهم يشعرون بمسئوليتهم عن نجاح القرار، وبالتالي يبدون مقاومة أقل اتجاه التغيير، وتطبيق تلك القرارات.

3- تمكين العاملين وشعورهم بالرضا: يعمل التمكين على زيادة مستوى شعور العاملين بالرضا وذلك لأن العاملين يشعرون يقدر أقل من الضغوطات عندما يكون لهم شيء من السيطرة على الأحداث».

<sup>(1)</sup> هيثم العاني: الإدارة بالحوافز - التحفيز والمكافآت - دار كنوز المعرفة العملية للنشر والتوزيع، 2007، ص 138.

كما تطرق عدد من الباحثين في دراساتهم إلى فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة والعاملين، وهذه الفوائد يمكن توضيحها في الجدول التالي (1) :

على مستوى العاملين	على مستوى المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>-زيادة مستوى الرضا عن العمل.</li> <li>-خلق فرص العمل.</li> <li>-الحصول على معارف ومهارات جديدة.</li> <li>-زيادة الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية.</li> <li>-زيادة الدافعية.</li> <li>-ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.</li> <li>-زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة.</li> <li>-اتخاذ قرارات فعالة مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تحسين التنسيق بين الوظائف.</li> <li>-زيادة التزام العاملين اتجاه منظماتهم.</li> <li>-تخفيض دوران العمل.</li> <li>-زيادة فاعلية الاتصالات.</li> <li>-تحسين الجودة والربحية والإنتاجية.</li> <li>-زيادة فعالية الإبداع الإداري.</li> <li>-زيادة التأكيد على حل المشاكل.</li> <li>-يعطي المنظمة قدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية بمختلف مستوياتها.</li> </ul>

جدول رقم (01): فوائد التمكين.

### خطوات تنفيذه

«إن المؤسسات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم بأن تبني التمكين أصبح خيارا ليس بالسهل وإنما يحتاج إلى وقت وأن يتم بالتدرج حتى تحقق النتائج المرجوة، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل، حيث حدد بعضهم أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من إعدادهم» (2).

(1) لطفى عاكف خصاونة إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 99.

(2) خالد بن سليمان الرشودي: مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2009، ص 61.

فمن أجل التحول من الإدارة التقليدية إلى تمكين العاملين يجب إتباع الخطوات التالية:

#### 1/ تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

«وهي أول خطوة يجب أن يقرر فيها المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين العاملين؟ وأيا كان السبب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعريف على توقعات الإدارة نحوهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الشكل الذي سيكون عليه التمكين». (1)

#### 2/ التغيير في سلوك المديرين:

«حيث يعتبر التغيير في السلوك من التحديات الصعبة التي يجب أن يتغلب عليها المدير لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التحلي قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برامج للتمكين، وبذلك فإن التغيير في سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين». (2)

#### 3/ تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

«إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدير للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم». (3)

#### 4/ تكوين فرق العمل:

«لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم لابد أن يكونوا على وعي بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل». (4)

(1) محمد بن إبراهيم محمد الأصقة: التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة بالرياض، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص 21.

(2) خالد بن سليمان الرشودي: المرجع السابق، ص 62.

(3) مطر بن عبد المحسن الجميلي: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظرة موظفي مجلس الشورى، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص 45.

(4) محمد بن إبراهيم محمد الأصقة: المرجع السابق، ص 22.

- فالأفراد الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل متفردا.

#### 15/ المشاركة في المعلومات:

« حتى يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة للوصول إلى المعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم». (1)

#### 16/ توفير التدريب:

«يجب أن يتم شرح وتوضيح التدريب باعتباره أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل للمشاكل والاتصال وإدارة الصراع والعمل مع فرق العمل ... إلخ». (2)

#### 17/ وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

« لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت تلائم واتجاهاتهم نحو تفعيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف بقدرات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة ». (3)

وقد حدد بعد الباحثين خمسة اتجاهات أو خطوات تمر عليها عملية التمكين، كما هو مبين في

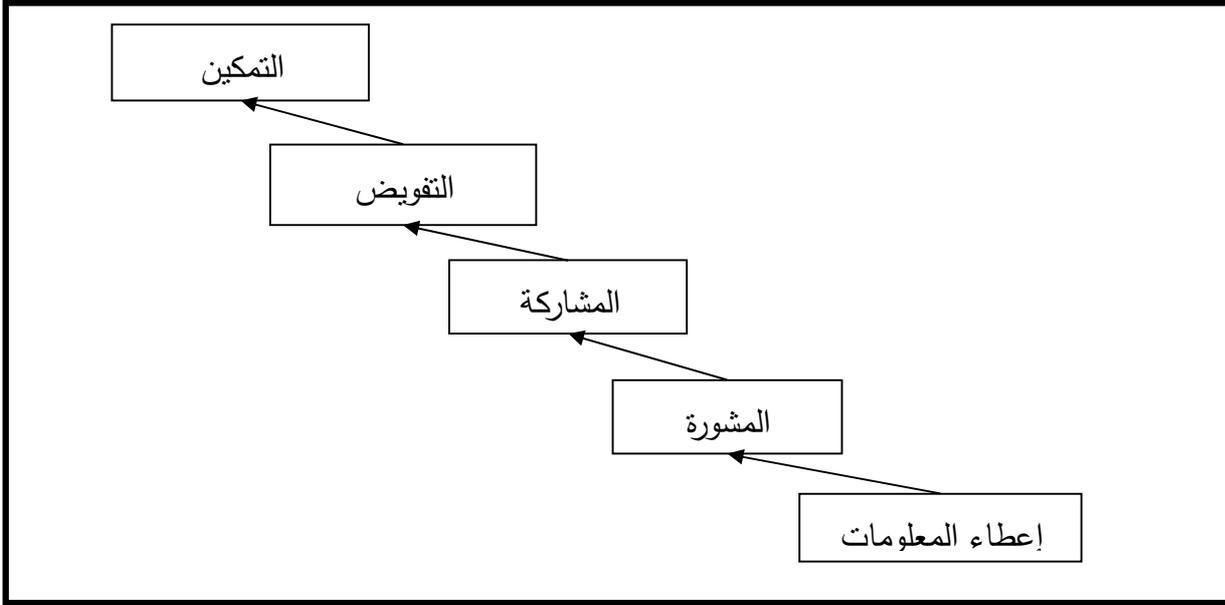
الشكل التالي:

(1) ناجدي قدور بديدة محمد: أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، مذكرة مكملة لنيل درجة

الماستر في علوم التسيير، الجزائر، 2013، ص 8.

(2) نفس المرجع، ص 10.

(3) محمد بن ابراهيم محمد الأصقة: المرجع السابق، ص 24.



الشكل رقم (02): خطوات تنفيذ تمكين العاملين

#### رابعاً: متطلبات تمكين العاملين

يحتاج تمكين العاملين إلى متطلبات تنظيمية ومتطلبات تقنية سنحاول عرضها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1- **المتطلبات التنظيمية:** والتي تتضمن الأساليب الإدارية التي من أهمها تعديل الهياكل التنظيمية واستبدالها بهياكل تنظيمية مصفوفة تتصف بالمرونة وانسياب الاتصالات والمعلومات ومن أهم المتطلبات التنظيمية والتي تمهد الطريق للتمكين هي:

#### أ/ تطوير الهياكل التنظيمية:

إن تطوير مستوى الأداء من المتطلبات الإدارية، حيث تعتمد الهياكل التنظيمية على درجة المركزية أو اللامركزية السائدة، ففي المنظمات التقليدية نجد الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يقوم على تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل، كما يحتاج تحسين الأداء إلى إعادة الهيكلة التنظيمية.

<sup>(1)</sup> وليد بن حميد بن محمد العجيمي: تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2013، ص 60.

ب- الدقة في اختيار الموارد البشرية الملائمة للتمكين:

قبل الشروع في التدريب، يجب اختيار الكوادر البشرية الملائمة للتمكين، لكي لا يتسرب الملل من أي إخفاق في نفوس العاملين، ولذلك يجب اختيار من هم مؤهلون وأصحاب الخبرة لضمان نجاح التمكين.

ج- الإثراء الوظيفي: وهو أسلوب إداري يتضمن منح العاملين فرص أكثر من تخطيط أعمالهم وتنظيمها ومراقبتها، وذلك عن طريق تكليفهم ببعض المهام التي يقوم بها رؤسائهم، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل.

2- المتطلبات التقنية: وتتمثل في:

أ/ الفيديو التفاعلي: برنامج الفيديو مقسم إلى أجزاء صغيرة مكونة من تابعات حركية تمنحه القدرة على تزويد الفرد بالمعلومات باستخدام لقطات الفيديو مع نصوص ورسوم وأصوات، ويقوم بعرض اللقطات مجزأة كل منها على شاشة مستقلة.

ب/ الوسائط المتعددة:

وهي عبارة عن برامج ذات قدرات متنوعة تتيح الفرصة للجمع بين النص التجريبي والصوت والرسوم الثابتة والمتحركة ولقطات الفيديو وعرضهم بشكل متكامل.

ج/ الأرشيف الإلكتروني:

عن طريقها يتم حفظ سجلات المعاملات والعاملين الكترونياً لتلافي الحيز الكبير الذي كانت تستهلكه هذه السجلات.

هذه المتطلبات التي ذكرناها والتي تستخدم في تمكين العاملين، تعمل على تحسين أدائهم بدرجات متباينة من خلال توفير عنصر السرعة والمرونة وتوفير الوقت.

وبالإضافة إلى هذه المتطلبات هناك متطلبات أخرى وهي<sup>(1)</sup>:

<sup>(1)</sup> ريم سعيد ناصر المسعود: واقع التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المديرية العاملة للدفاع المدني بالرياض، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2013، ص 25.

1 - الثقة الإدارية:

إن أساس عملية التمكين هو الثقة بين المديرين ومرؤوسيه، فعندما يثق المدير في موظفيه، يعاملون معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية في التصرف والاختيار.

2- فرق العمل:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على أهمية تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار هذا الفريق من قبل الإدارة العليا، لأن العمل كفريق يساعد أكثر في معالجة المشكلات أفضل من العمل كأفراد.

3 - مكافأة الموظفين:

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بدل مزيد من الجهد.

والحوافز بنوعها المادية والمعنوية تعد أيضا أحد الوسائل التي تستطيع الإدارة بواسطتها تمكين العاملين وحثهم على أداء واجباتهم بصورة تساهم في تحقيق استراتيجية المنظمة.<sup>(1)</sup>

«كما أن تمتع العاملين بدرجة من الالتزام والولاء والرضا لا تكفي لضمان التطبيق الناجح للتمكين، فالمنظمة إذا أرادت ضمان نجاح التمكين فعليها الالتزام باستخدام نظم الاتصالات المفتوحة في ظل نظام فرق العمل أولاً، واستخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات ثانياً، والانفتاح على الأفكار الجديدة ثالثاً ووضع موازنات الاكتشافات والابتكارات والإبداعات رابعاً إلى جانب الرغبة الطويلة من قبل الإدارة لإلغاء الرقابة المباشرة»<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> ناصر بن طعمة مطر الشمري: التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الرياض، 2014، ص17.

<sup>(2)</sup> مؤيد الساعدي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 181.

## خامسا: أساليب ومستويات التمكين الإداري:

### أ/أساليب التمكين

إن الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة أساليب منها:

#### 1 أسلوب القيادة:

«يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، والنجاح في هذا الأسلوب يقوم على دور القائد في تمكين الموظفين ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا».(1)

«ففي ظل المنظمة المتمكنة يمنح القادة أعضاء الفريق مزيدا من التفويض ومجال أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، هذا لا يمنع أن يمتنع القادة عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين» (2).

#### 2- أسلوب تمكين الأفراد:

«يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجيه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار».(3)

#### 3- أسلوب تمكين الفريق:

«إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك يرى البعض أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق كما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وأن منح التمكين للفريق يعطيه دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، كما أن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية التي

(1) عبد الله بن سعد بن جليغم: واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاعتراب الوظيفي، لدى العاملين بجوازات الرياض، أطروحة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في العلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 65.

(2) عماد علي المهيترات: مرجع سابق، ص 41.

(3) عبد الله بن سعد بن جليغم: المرجع السابق، نفس الصفحة.

تحدث في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المبسط». (1)

#### 4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

«يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، فوفق هذا الأسلوب الجميع يعملون كشركاء، ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، فالتمكين حسب هذا الأسلوب ليس شعورا شخصيا، ومن المستحيل أن يتم دون مقومات وعوامل تنظيمية مناسبة مع ملائمة العلاقات بين المديرين والعاملين على أساس من الثقة والاحترام والتواصل». (2)

#### ب/ مستويات التمكين:

1- «يسعى التمكين لإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري، وتحتاجه فعلا المنظمة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودراية بأن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد أن تحدث من الأسفل إلى الأعلى، لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية، وتمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الانفتاح لدى الإدارة العليا» (3).

« ويتضمن التمكين مستويات متدرجة تبدأ من تقبل التعليمات وتنفيذها ببراعة تعبر عن ارتفاع مستوى العاملين، وترتفع تدريجيا لتشمل تقديم المقترحات ووضع المعطيات، وتستمر في الصعود والارتفاع لتتضمن المشاركة في اتخاذ القرار وعندما يصل العاملين لمستويات أعلى من التمكين يكونون على مستوى من صنع القرارات ذاتها، وعندما يصلون لأعلى مستوى من التمكين يقومون باتخاذ القرارات» (4).

- حيث حدد باستور في كتاب (أندراووس ومعاينة 2008م) أربعة مستويات يمكن للفريق والإداري تطبيقها وهي (5):

(1) بلقاسم جوايدي: التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، الجزائر، 2015، ص 99.

(2) عماد علي المهيترات: المرجع السابق، ص 43.

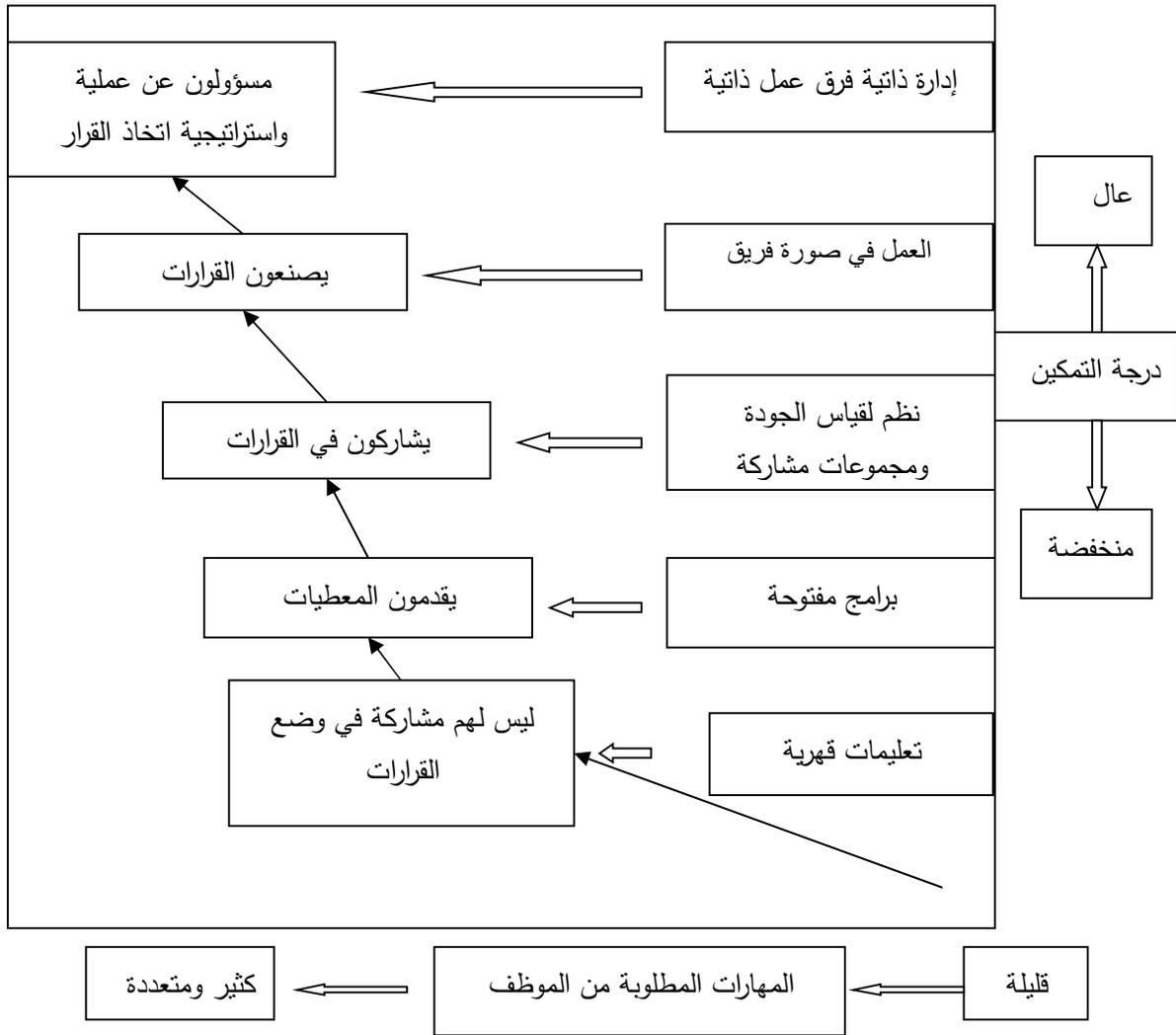
(3) أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 45.

(4) ناصر بن طعمة مطر الشمري: مرجع سابق، ص 18.

(5) رامي أندراووس وعادل سالم معاينة: مرجع سابق ص 23.

- المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق وقد يبدو هذا أساس واضحاً، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء.
  - المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمداً على الإقتراحات ويعلم الفريق بها.
  - المستوى الثالث: يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها وقد لا يأخذ بها ويعلم الفريق.
  - المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.
- فالتمكن في أساسه يعتمد على تدخل العاملين ومشاركتهم في وضع واتخاذ القرارات حيث تعتمد المعلومات بحرية ويتم اتخاذ القرارات عن طريق أصح الأفراد بغض النظر عن مكانتهم الوظيفية.
- وبين الشكل التالي المهارات المطلوبة من الموظف<sup>(1)</sup>:

(1) شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 28.



الشكل رقم (03): تسلسل التمكين

### سادسا: خصائص المنظمة الممكنة

هناك عدة خصائص يجب توافرها لقيام المنظمة الممكنة وتتمثل فيها يلي (1):

- إيمان ورغبة القيادة في ضرورة التغيير إلى الأفضل وإقناع العاملين بذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- توفر مناخ تنظيمي الذي يسوده الاحترام بين الموظفين، والثقة بقدراتهم وتقدير دورهم في المشاركة والمبادرة والتأثير في وضع السياسات ورسم الخطط.
- تفعيل دور فرق العمل، وذلك من خلال تخصيص المهام للجماعات حسب اختصاص كل فرد.

(1) حلیم جعلاب: مرجع سابق، ص 80.

- شعور العاملين بالالتزام بشكل أكثر في المنظمات التي يعملون بها. "على إدارة المنظمة أن ترعى وتشجع عملية تمكين الموظفين وذلك بتهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم.

- «ولكي ينجح ويتحقق التمكين في المنظمة يجب أن تتوفر مستلزمات في الفرد وإدارة المنظمة، فالموظف لا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية ويأتي دور التمكين ليدعم شعوره بقدراته الذاتية، وذلك بقيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب له العجز» (1).

«إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام آدمية الموظف، وتثق بقدرات العاملين وتشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة والتأثير في وضع السياسات ورسم الخطط ومعالجة المشكلات، وأنهم جميعا مسؤولون لتحقيق ما اتفقوا عليه، فتقافة التمكين تسعى إلى إحلال الثقة محل الشك» (2).

وعليه يمكن أن نتصور عملية التمكين في المنظمة على شكل معادلة ذات طرفين هما إدارة المنظمة والموظف كما يلي: 3

إدارة ممكنة + موظف قابل للتمكين = نجاح عملية التمكين.

### سابعاً: الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الحديثة

لقد حظي موضوع تمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية التسعينات، مما جعل بعض الباحثين يسمون عصر التسعينيات بأنه عصر التمكين، ورغم تعدد البحوث والدراسات، يوجد اختلاف في التعاريف حول مفهوم التمكين والفرق بينه وبين بعض المفاهيم الإدارية الأخرى، مثل: التفويض، المشاركة، الإثراء الوظيفي.

#### 1- تمكين العاملين وتفويض السلطة:

«هناك اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، لكن في الواقع يختلف عنه لأن تفويض السلطة "تعني تحويل جزئ من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف

(1) أحمد يوسف عريقات: مرجع سابق، ص 16.

(2) عامر الكبيسي: إدارة المعارف وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 40.

(3) أحمد يوسف عريقات: المرجع السابق، نفس الصفحة.

التنظيمية" فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل»<sup>(1)</sup>، كما أن التفويض مؤقت ينتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها.

«أما في التمكين فالأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية»<sup>(2)</sup>.

«فالمدير عندما يفوض السلطة الكافية للموظف، ويثق بقدراته فهو يمكنه، لأنه يعطيه من السلطة والثقة ما يساعده على مواجهة المشاكل، وبذلك يستطيع اتخاذ القرارات التي تتفق مع الأهداف، خاصة أهداف الموظف، مع الحرية في التصرف بالسلطة، وثقة مديره فيه»<sup>(3)</sup>، هذا كله يشعره بالانتماء إلى عمله وأن له سلطته الفعلية.

حيث يشتمل التفويض على عدد من العناصر:<sup>(4)</sup>

- تحديد حجم العمل.
- تحديد حجم السلطة.
- استقطاب كافة الموارد اللازمة لإنجاز العمل.
- تحديد المسؤولية لتنفيذ العمل.

أما التمكين فإنه يشمل:<sup>(5)</sup>

- تزويد الموظفين بالمعلومات عن أداء المنظمة وعن أوضاعها المالية.
- تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف بشكل مستمر من خلال التدريب.
- إعطاء الموظفين الفرصة الكاملة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة.

وهذا الجدول يوضح الفرق بين التمكين وتفويض السلطة:

<sup>(1)</sup> جعفر أبو القاسم أحمد: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الدارة العامة، الراض، 1991، ص 124.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع: نفس الصفحة.

<sup>(3)</sup> ريم سعيد ناصر المسعود: مرجع سابق، ص 13.

<sup>(4)</sup> توفيق كرمية: تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت سور الغزلان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في

علوم التسيير، الجزائر، 2008، ص 68.

<sup>(5)</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

التمكين	التفويض
<p>إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليصدر فيقرر . تتاح صلاحيات للعاملين للمبادرة في نطاق أوسع ومتفق عليه . المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوسين . إن أخطأ الفرد يبحث عن السبب ويعالج .</p>	<p>نقل جزئ من الصلاحيات للمرؤوسين . تفويض السلطة في مجالات محددة . المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض . إن أخطأ الفرد يسحب التفويض .</p>

جدول رقم (02): يوضح الفرق بين التمكين وتفويض السلطة.

## 2- تمكين العاملين والمشاركة:

«هناك خلط لدى الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، فعملية المشاركة هي المفتاح الأولى لتمكين العاملين، خاصة في الصفوف الأولى، من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها»<sup>(1)</sup>.

«لقد عرف "كيث وجيرلينغ" النمط التشاركي في الإدارة على أنه "ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها»<sup>(2)</sup>

«ويرى (schermerhom) أن المشاركة هي السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره دون الاستلام باعتمادها»<sup>(3)</sup>.

«وعليه فهناك خلط لدى الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، فهي المفتاح الأولى لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى للتصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها»<sup>(4)</sup>.

(1) ريم سعيد ناصر المسعود: المرجع السابق، ص14.

(2) محمد حسين الرافي: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، 2009، ص22.

(3) موسى توفيق المدهون: نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشأة الخاصة كأداة الإدارة والجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز قسم الاقتصاد والإدارة، جدة، 1999، ص77.

(4) ريم سعيد ناصر المسعود: المرجع السابق، ص17.

إلا أن مفهوم التمكين يختلف عن مفهوم المشاركة، فحسب تعريف التمكين فإن عملية المشاركة تعتبر جزءاً من التمكين ومن المتطلبات المهمة التي يجب توافرها لتطبيق التمكين ونجاحه.

«حيث نادى بها إلتون مايو في الإدارة الحديثة عند مناقشة موضوع العلاقات الإنسانية في الإدارة أين نجد مشاركة العاملين نوعاً من أنواع الحوافز المعنوية».<sup>(1)</sup>

«وعملية اشراك الموظفين يعني الحصول على معطياتهم دون اعطائهم ملكية أعمالهم التي يقومون بأدائها، بينما يعطى الموظفين في عملية التمكين ملكية أعمالهم بحيث يكونون مسؤولين عن الخدمات التي تنتج عن الأعمال، والموظف المتمكن سوف يهتم بجودة عمله أكثر من المشرف عليه أو حتى اهتمام المدير العام للمنظمة».<sup>(2)</sup>

«ومن هنا يمكن القول أن مشاركة العاملين في المنظمة تختلف عن التمكين اختلافاً كلياً إذ أن المشاركة تعني السماح للموظفين بأبداء الرأي والمقترحات، أما التمكين فهو تحقيق المشاركة الفعال والحقيقية بدا بالحصول على المعلومات اللازمة وتوظيفها واستخدامها بشكل فعال في اتخاذ القرارات الملزمة وفق سلطات كاملة وبمسؤوليات عالية»<sup>(3)</sup>

### 3- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

« يمثل الإثراء الوظيفي نوع من إعادة تصميم الوظائف، حيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة، وحرية العامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها وبذلك يعتبر الإثراء الوظيفي عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث أن التمكين يتطلب إعادة تصميم العمل، وإحداث تغيير فيه، حيث يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الظروف المحيطة به»<sup>(4)</sup>.

(1) محمد بن عبد الرحمان بن عبد الله العصيمي: دور التمكين في تطوير أداء القيادات الوسطى في المديرية العامة للدفاع المدني،

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الشرطية، الرياض، 2013، ص 40.

<sup>2</sup> حمود خيضر والشيخ روات: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، د سنة، ص117.

<sup>3</sup> فانتن محمود عبد الرحمن الملفوح: مرجع سابق، ص 19.

<sup>(4)</sup> ريم سعيد ناصر المسعود: المرجع السابق، نفس الصفحة.

إن وجود نموذج للإثراء الوظيفي، أو نموذج إثراء الخصائص الوظيفية إنما يركز على خمس خصائص أساسية لوصف الوظيفة وهي (1) :

- تنوع المهام.
- هوية الوظيفة.
- أهمية المهام.
- الاستقلالية في العمل.
- التعددية العكسية.

والملاحظ أن التمكين يمد جذورا مشتركة مع نموذج الإثراء الوظيفي وذلك من خلال الخصائص الوظيفية المذكورة سابقا، لكن التمكين يركز على العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أكثر من تركيزه على هذه الخصائص

وعليه فمن الطبيعي وجود الإثراء الوظيفي حال وجود تمكين للعاملين لشمولية الأخير في وصف أفضل حالة العاملين من حيث الإثراء والتفويض والابداع وغيرهم من المفاهيم الإدارية.

#### 4- التمكين والابداع:

«هناك ارتباط بين التمكين والابداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الابداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم الا بدفع مقومات الاستقلالية والتوجه الى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم» (2)

«ويكمن سر الابداع في تفجير طاقات الأفراد، ولا بد أن تتوافر للمبدع نوع من العقلانية في التفكير لأن العقلانية تقود الى حول كمية مبنية على أسس علمية محددة مؤكدة النتائج والحدس بشكل متحرر من القيود والأطر والقوانين المحددة» (3)

(1) حنان رزق الله: أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منثوري قسنطينة،

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، قسنطينة، 2010، ص26

<sup>2</sup> فاتن محمود بن عبد الله الملفوح: المرجع السابق، ص33.

<sup>3</sup> يحي سليم ملحم، مرجع سابق، 278.

وعليه فإن الابداع هو المحصلة الطبيعية والنتيجة المرجوة اذا تحقق التمكين بمستوى عال لدى الموظفين في المنظمة، فكلما امتلك الموظفون السلطات الكافية بعد تدريبهم بشكل كاف مع تحفيزهم لتحمل المسؤوليات عن أعمالهم فتح قنوات الاتصال الفعال فيما بينهم.

### ثامنا: الاتجاهات الفكرية للتمكين الإداري:

«كثيرا ما يشار للتمكين إلى انه فلسفة منظمة جديدة، في حين يشير إليه البعض بالاستراتيجية الإدارية وآخرون يكوونه إيديولوجية إدارية، ومن أجل فك هذا التداخل بين هذه المفاهيم وتحديث فيما لو كانت جميع هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها سنتناول كل وصف منها على حدي»<sup>(1)</sup>.

### التمكين بوصفه فلسفة منظمه جديدة:

«إذا كان التمكين فلسفة منظمه جديدة فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعتها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها»<sup>(2)</sup>.

«وأشارت بعض الدراسات الأجنبية إلى فلسفة المنظمة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المنظمة بحكم هؤلاء الأعضاء على كيفية العمل جميعا، لإنجاز غايات المنظمة»<sup>(3)</sup>.

«وقد أشارت دراسة (Duvall) إلى أن المنظمات تعتمد على فلسفتين، الأولى تتناول المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي»<sup>(4)</sup>.

«الفلسفة الأولى تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء، سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل، أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكهم ومهاراتهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يساهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمية»<sup>(5)</sup>.

(1) حليم جعلاب: مرجع سابق، ص 75.

(2) زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح: مرجع سابق، ص 67.

(3) حليم جعلاب: المرجع السابق، نفس المرجع.

(4) عادل هادي البغدادي ورافد الحدراوي: مرجع سابق، ص 137.

(5) عادل هادي البغدادي ورافد الحدراوي: المرجع السابق، ص 137.

«أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساساً»<sup>(1)</sup>

«حيث تلجأ المنظمات التي تعتمد على التمكين كفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملون طاقاتهم وابداعاتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة للإبداع، حيث يقوم المديرون الموجهون بالتمكين باللجوء إلى مراقبة الإنتاج بدلا من مراقبة السلوك الفردي وذلك الإنجاز مع ضمان توفير الموارد لغرض الأداء الفعال»<sup>(2)</sup>.

وعليه تعد فلسفة ضمان النجاح الأفضل لخلق البيئة التنظيمية الملائمة للتمكين.

## 2- التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية:

«الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف وفقا للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيما وإداريا باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل»<sup>(3)</sup>.

«كما أن التغيرات البيئية بعد ثورة الاتصالات ولاسيما في عقدي الثمانينات والتسعينات قد أحدثت جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية مشكل كبير مما دعت الحاجة لبروز إيديولوجيات تبعت الثقة بالنفس وتخفف من معاناة العاملين»<sup>(4)</sup>.

ولذلك يعد التمكين أحد الإيديولوجيات التي اعتمدها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوفرة لهم من قبل.

<sup>(1)</sup> زكريا مطالع الدوري، أحمد علي طالع، المرجع السابق، ص 68.

<sup>(2)</sup> خالد بن عبد الله الكريديس: مرجع سابق، ص 16

<sup>(3)</sup> زكريا مطالع الدوري، أحمد علي طالع، المرجع السابق، ص 68 - 69.

<sup>(4)</sup> حليم جعلاب: المرجع السابق، ص 77.

### 3- التمكين كاستراتيجية إدارية:

«نظر كل من (BROWN- HARVE) للتمكين بأنه استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقة الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على نتائج وتوافق حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة»<sup>(1)</sup>.

«ونظر (العتيبي) إلى المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين كاستراتيجية إدارية ينبغي عليها أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات التي تطلق قدرات وإمكانات العاملين»<sup>(2)</sup>.

«أما نيكسون فوصفه بأنه لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لفرض توفير مهاراتهم الخاصة وخيراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم مزيداً من القوة وحرية التعريف لأداء أعمالهم إلى جانب موارد وامتيارات أخرى»<sup>(3)</sup>.

### تاسعا مداخل التمكين:

أشار العديد من الباحثين إلى وجود عدد من المداخل لعملية التمكين يمكن التطرق إلى بعض منها وحسب ما تناوله البعض منهم والذين يبين المداخل على النحو التالي<sup>(4)</sup>:

1- **التمكين الفردي**: ويقصد بها أنها عملية فردية أو شخصية تتبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة العمل.

2- **التمكين المنتظمي**: وهو النشاط الذي تلجأ إليه المنظمة لإيجاد المساعدة للتمكين أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تشجع على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في المواقف المناسبة.

3- **التمكين الترابطي**: وهو المرتبط بأسلوب الإدارة وفلسفتها.

<sup>(1)</sup> زكريا مطالع الدوري، أحمد علي طالع، المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>(2)</sup> سعد مزروك العتيبي: أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر، 27 نوفمبر، 2004، ص 22.

<sup>(3)</sup> خالد بن عبد الله الكريديس: مرجع سابق، نفس الصفحة.

<sup>(4)</sup> محمد علي عالية: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينية من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، العراق، ص ص، 166-167.

- 4- **التمكين الدفاعي:** وهو التمكين الشخصي الذي يهتم بحرية التصرف والسلطة التي يمتلكها الفرد واندفاعه.
- 5- **التمكين الخارجي:** وهو آلية العمل المنظمة (الوسائل) والوسائل المستخدمة لتمكين الأفراد لصياغة القرارات.
- 6- **التمكين الداخلي:** وهو مقدار ما يمتلكه الأفراد العاملون من الالتزام الذاتي والقدرة على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الآنية التي تعود على المنظمة بعوائد ملموسة.
- 7- «**المدخل الهيكلي:** وهو نقل القوة وسلطة اتخاذ القرار إلى أسفل التسلسل التنظيمي مع منح العاملين القدرة في التأثير على المخرجات التنظيمية.
- 8- **المدخل التحفيزي:** تناول هذا المدخل التمكين على أساس القدرة النفسية وهو العملية التي يعزز فيها الشعور أو القدرة الذاتية بين الأعضاء المنظمين من خلال تحديد الظروف التي ترعى أو تهتم بالقوة.
- 9- **مدخل ( Kan و Congre ):** يقوم هذا المدخل على الدافعية الفردية للتمكين وهو تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف (التي تفرز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية.
- 10- **مدخل (Vethos و Thomas):** قام هذان الباحثان بإكمال العمل الذي أنجزه (Congère Kanonge) حيث أن التمكين الإدراكي الذي عرفاه على أنه زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامل للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والدافعية وأشار أيضا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات وذلك لأن مفهوم الذات يشجع على السلوكيات الهادفة والتي ترتبط مع أهداف المنظمة»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد علي عالية: المرجع السابق، نفس الصفحة.

## عاشرا: تمكين العاملين أساس لبناء الثقة الادارية

«لقد أصبحت العديد من المؤسسات والشركات تولي اهتماما خاصا بمواردها البشرية وذلك عن طريق تبني مفهوم التمكين كوسيلة لرفع درجة الثقة للعاملين فيها، لما له من اثر فعال في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي، فلا يمكن أن تسعى المنظمات لكسب الثقة وتأييد الجمهور الخارجي في الوقت الذي يفقد العاملون في المؤسسة الثقة بينهم، بل إن ضالة توافر الثقة الداخلية يؤدي إلى صعوبة نجاح العلاقات الخارجية، فالعاملون هم سفراء المنظمة لدى المجتمع الخارجي»<sup>(1)</sup>.

«وعليه تعرف الثقة على أنها توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات التنظيمية بين الأفراد»<sup>(2)</sup>.

«كما وأوضح (ديسلر) أن الثقة الإدارية تمتزج بالإنتاجية العالية وأن الأسلوب التقليدي للإدارة الذي يعتمد على عدم الثقة في العاملين يؤدي وفي نفس الوقت إلى عدم الثقة من قبل المشرفين في التنظيم نفسه»<sup>(3)</sup>.

«إن أدبيات الإدارة تدعم فكرة أن الثقة تمثل عنصر حيويًا للمنظمات، إذ كتب منظورا المنظمة خلال عقود سابقة عن أهمية الثقة الإدارية في دراستهم، فالإنسان يكون بحاجة للثقة، حيث تعد الثقة موضوع اهتمام العديد من الفروع العلمية الاجتماعية مثل: علم النفس الاجتماعي علم الاجتماع، والإدارة الاستراتيجية، وقد وضعت الثقة منذ نشأتها الصمغ الاجتماعي الذي يربط ويلصق الأنواع المختلف للهيكل التنظيمية معا. وكذلك هي عنصر أساسي لبناء العلاقات الإنسانية»<sup>(4)</sup>.

(1) ا اياد فاضل لتميمي والخشالي شاكر جار الله: دور الثقة أفراد الجماعة في تحديد استراتيجية إدارة المعرفة، دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد 11، 2008، ص 163.

(2) زياد يوسف المعشر ومجدلين عصري الطراونة: أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2002، ص 627.

(3) ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي: أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة، دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر الطيران، مصر، د س، ص (3) (مقال).

(4) زاهر تيسير وزكريا سلامة: أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سوريا، دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال والمعهد العالي للتنمية الإدارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، 2011، ص 300.

«إن الثقة الإدارية المتبادلة تقوم على خاصية وميزة أساسية للتغيير وذلك من خلال التشاور، المشاركة، الدعم والمساندة، فالدعم والمساندة تعزز الثقة الإدارية المتبادلة بين العاملين وأصحاب العمل، وتركيز الثقة الإدارية هي مفتاح التحكم بالتغيير»<sup>(1)</sup>.

«وبالتالي فإن الثقة العاملين على سبيل المثال كما حدث في شركة وستلر Wissler ، فقد زادت من إسهام العاملين في حل مشاكل النوعية التي كانت مسؤولة عن فحص نوعية الإنتاج عند نهاية عملية التجميع، وقد شجعت العاملين على فحص أعمالهم الخاصة وأنهم مسؤولون عن تصحيح أخطائهم الخاصة بأنفسهم، ونتيجة لذلك فقد قلصت من مشاكل النوعية لديها وأصبحت ذات ربح عال»<sup>(2)</sup>.

«هذا ولكي يكون التمكين ناجح يجب أن تتوفر الثقة الإدارية باعتبارها أساس عملية التمكين، فعندما يثق المديرين في مرؤوسيههم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التعريف والاختبار فالثقة من المدير إلى تمكين سلطة الموظف»<sup>(3)</sup>.

ومما سبق نلاحظ أن الثقة الإدارية تعتبر شرط أساسي للتمكين، فإذا كان الأفراد الذين تقودهم لا يتقنون بك كقائد، فلا بد من نسيان أن تكون عملية التمكين ذات فعالية وعليه يجب أن يؤمن الأفراد بأنك تسعى لتمكينهم.

«فهناك عدد من الدراسات التي تناولت الثقة كمتطلب أساسي قبل عملية التمكين وهناك دراسات أخرى ذكرت أن الثقة تنشأ وتعزز في أثناء عملية التمكين، كما أن يجب أن يثق المدير في موظفيه حتى يبادر إلى تمكينهم، وعليه يمكن القول إن الثقة يمكن أن يتم تناولها بالنسبة للتمكين كعلاقة تبادلية بين الموظف والمدير»<sup>(4)</sup>.

«ويجب لتمكين الموظفين أن يؤمن المدير بأنهم لديهم رغبة في التعلم والتقدم والمساهمة، في عمل ذي معنى، والأفراد يرغبون في العمل بشكل مميز وسبعون إلى أخذ المسؤولية عندما تكون ضرورية ولازمة لأداء عملهم. وذلك بمتطلب التمكين الثقة التي تنتج عن جهود صادقة»<sup>(5)</sup>.

(1) رامي جمال أندراووس، عادل سالم المعاني: الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص 12.

(2) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، مرجع سابق، ص 328.

(3) فائق محمود عبد الرحمان الملفوح: مرجع سابق، ص 38.

(4) رامي جمال أندراووس وعادل سالم المعايعة: المرجع السابق، ص 22.

(5) نفس المرجع، نفس الصفحة.

والتمكن الحقيقي يتطلب الثقة بالفرد والعمل على إيجادها ليس فقط في فريق العمل ولكن في كل أرجاء المنظمة، وأن حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة، حيث تعبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين.

### أحد عشر: الاتصال الفعال كمفتاح أساسي لتمكين العاملين

«إن الاتصال هو العملية التي تعمل على نقل المعلومات وتبادلها من كل أجزاء التنظيم وذلك من أجل تحقيق الأهداف»<sup>(1)</sup>. «فهو نشاط إنساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازن والاستقرار للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء»<sup>(2)</sup>.

«فالاتصال يعتبر كمتطلب ضروري وحيوي من متطلبات تمكين العاملين فالمعلومات تعد سلاحاً مما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرارات وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين، فلا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من ان تصرفه قد يكون خطأ»<sup>(3)</sup>

ولكي تكون عملية الاتصال فعالة في تمكين العاملين يجب أن تتوفر على مجموعة من الشروط كأن يكون الاتصال مبني على أهداف محددة مسبقاً ومخطط لها بشكل سليم وضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة وأن يكون الاتصال في ظل احتياجات المنظمة، وكذلك اهتمام الإدارة بالتنفيذ السليم لبرنامج الإتصال وتنمية مهارات الاتصال لدى جميع العاملين بالمنظمة من رؤساء ومرووسين ويحتوي على مهارات الاتصالات والتحدث والقراءة والكتابة.

«فالاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو مفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما الأشخاص

(1) نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2008، ص 107.

(2) حمود خيضر كاظم: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 31.

(3) محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 72.

المنغمسين في المشكلة ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في حل لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام ولن يتحقق التمكين» (1)

### اثنا عشر: التمكين وفعالية فرق العمل

«يعتبر فريق العمل مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشكلة، ومن هنا يتضح لنا أن فريق العمل عبارة عن جماعات يتم إنشاءها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، حيث يتميز أفرادها بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ويجمعهم غرض ودخل مشترك وهم مسؤولون عن تحقيق هذه الأهداف بقدر كبير من التمكين في اتخاذ القرارات، إذ يعتبر الفريق وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي» (2).

«فعملية بناء فريق العمل تعد خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الانتاجية والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية ضمن سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد» (3).

\*وفريق العمل يمتاز بالخصائص التالية: (4)

- وضوح هدف الفريق وأهميته واتصافه واتصافه بالتحدي ومدى مساهمته في خلق هوية للفريق، إذ يجب أن يفهم أعضاء الفريق الأهداف الموضوعية ويتقبلونها.
- أن يكون تصميم الفريق مستعداً من نتائج الأهداف الموضوعية مقترن ذلك مع وضوح خطوط المسؤولية والحكم.
- ملائمة المهام الوظيفة للفريق مقابل الحلول الفردية.

(1) عبد الحكيم القادر الشريف: واقع التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الأزمات، مذكرة مقدمة استكمال لنيل الماجستير في الإدارة، 2014، ص 31.

(2) أحمد محمد خميس السديري: أداء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرّتهم في قيادة فريق العمل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، عمان، 2010، ص 11-12.

(3) نفس المرجع، ص 12.

(4) سامر عبد المجيد البشاشة: اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى، نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، مجلد 22، العدد 2، 2006، ص 53-54.

- يبدل أعضاء الفريق الوقت في تخطيط كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- يستخدم الفريق استراتيجيات فعالة لاتخاذ القرارات.

مما سبق تبرز أهمية فريق العمل فيما يلي:

« حيث يعدد الاهتمام بفريق العمل من المهام التنظيمية الأساسية وتتبع أهمية فرق العمل في المنظمات الإدارية من كون العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم إنجازها من خلال فرق العمل، ونظرا لأن طبيعة المشكلات في عصرنا الحالي لم يعد ملائما، وفي ضوء النجاح الذين حققته الصناعات اليابانية خلال السبعينيات والثمانينات من الفترة الماضية وتأثيراته العالمية، حيث تعتمد ثقافة فرق العمل، فقد عدلت المنظمات الإدارية في الولايات المتحدة والخارج من ثقافتها للميل نحو تشجيع فريق العمل والتعاون بغية تعزيز المبادرات الإبداعية لدى العاملين، وتبسيط الإجراءات واستخدام المواهب والقدرات الذهنية المتنوعة لإيجاد أساليب ذات أوجه مختلف لحل المشكلات الإدارية»<sup>(1)</sup>.

«ومنه فتمكين العاملين يتطلب ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل فرق العمل من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، كما تأخذ بجدية أن فرق العمل يعد أكثر فعالية في معالجة المشاكل من الأفراد، لأنه يتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وببساطة أكبر في اتخاذ القرارات وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها والا سوف ينتصب تمكين السلطة قريبا»<sup>(2)</sup>.

فلا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق فالموظفين الذي يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم للفضل من تلك القرارات الفردية فيجب على المنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل مما يمكن لفريق العمل أن يبرز بشكل طبيعي.

« كما تعد فرق العمل من عناصر القوة تطبيق التمكين، بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات، وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لإيجاد رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق وتمكن الفريق

(1) سامر عبد المجيد البشاشة: المرجع السابق، نفس الصفحة.

(2) عبد الحكيم عبد القادر الشريف: المرجع السابق، ص 32.

من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكون هاماً في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتدليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي»<sup>(1)</sup>.

«وحتى يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المؤسسة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، أي يعملوا كفريق»<sup>(2)</sup>.

«كما أن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، وتوسيع نطاق الإشراف والتحول إلى الهرمية، وهذا وأن منح التمكين للفريق يعطيه دوراً كبيراً في تحسين مستويات الأداء، كما أن تحقق القيمة الفردية تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد من تعاون أعضاء الفريق عندما تحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق ويقدم كل من مساهمة نوعية تصنيف شيئاً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي»<sup>(3)</sup>.

### ثلاثة عشر: معوقات تمكين العاملين:

يمكن تصنيف أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق تمكين العاملين إلى معوقات تنظيمية وإدارية وأخرى بشرية:

#### 1- المعوقات التنظيمية والإدارية:

«وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات والأنظمة المعمول بها في المنظمة وما ينتج عن تطبيقها ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين وجمود الثقافة التنظيمية وجمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية وتختلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين ورياءة نظام الاتصال داخل

<sup>(1)</sup> عالية عبد الحميد عارف: تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه، القاهرة، جامعة عين شمس، 2004، ص 311.

<sup>(2)</sup> أزهار نعمة أبو غنيم: تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية، دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، دس، (مقال)، ص 145.

<sup>(3)</sup> بالقاسم جوادى: مرجع سابق، ص 86.

بين العاملين وبالتالي عدم إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين وقت الحاجة إليها مما يعيق عملية التمكين»<sup>(1)</sup>.

« فذلك نجد استعمال التمكين كأداة مناورة لحث العاملين على انجاز مهامهم وواجباتهم دون فهم المسؤولية والسلطة الحقيقية ولخفاق المديرين في تقديم التغذية العكسية وعدم الاعتراف بإنجازات المرؤوسين وخوفهم من فقدان السلطة والقوة وغياب الثقة بين الإدارة والمرؤوسين التي تعتبر من أهم العناصر التي يجب توفرها في عملية التمكين<sup>(2)</sup>، وكذلك عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين والعشوائية وعدم العدالة في كل من نظام الكفاءات ونظام الحوافز، ووجود مناخ تنظيمي غير صحي بحيث يعكس سلبا على معنويات العاملين والذي بدوره يؤثر على إنتاجهم وأدائهم وغياب فرق العمل من بيئة المنظمة»<sup>(3)</sup>.

## 2- المعوقات البشرية:

« وهي المعوقات التي ترتبط بالموارد البشرية والعاملين في جميع المستويات التنظيمية إما للنقص في الموارد البشرية أو للضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالشخص، ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء والعاملين أنفسهم وخوف العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية كما يعد ضعف التدريب والتطوير الذاتي من أهم تلك المعوقات فبقاء الفرد جامدا ليس لديه الاستعداد لتطوير ذاته يجعله عنصر متقدما لا يواكب التغيير وبذلك يلقي اللوم عليه لمشاركته في إعاقة مسيرة التمكين، كما أن هناك الكثير من المعتقدات الخاطئة حول مفهوم التمكين التي تساهم بشكل كبير في تعثر تطبيق منهج التمكين، كما أن هناك من أبرزها الاعتقاد بأن التمكين يمثل صالح المنظمة دائما والاعتقاد بأن التمكين هو الحل السحري لكل مشكلات التنظيم واستعمال نتائج»<sup>(4)</sup> «وكذلك توجد معوقات أخرى بشرية تمتلك في ضعف العلاقات ما بين العاملين وضعف وقلة مهاراتهم (وخوفهم من وافتقار العاملين القدرة على اتخاذ القرارات»<sup>(5)</sup> كما أن بعض الأفراد العاملين يفضلون قضاء ساعات طويلة في ممارسة عمل تقليدي بدلا من المشاركة في تحمل مسؤولية الأعمال ونتائجها وعدم رغبتهم في

(1) محمد مانع أحمد القحطاني: مرجع سابق، ص 51.

(2) إحسان دهش جلاب، كامل كاظم..: مرجع سابق، ص 112، 113.

(3) عماد علي: مرجع سابق، ص 45.

(4) محمد صالح أحمد القحطاني، ص 51.

(5) إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 115.

الانخراط في العمل الفردي العديد من الأشخاص قيما تخص مجالات لا علاقة لها بالعمل الأمر الذي يجعل من مشاركتهم في العمل واندماجهم فيه أمر غير وارد لهم.

«ومن خلال استعراض معوقات التمكين، تبين أن تطبيق التمكين ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين، إنما هو عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها، لذا فإن نجاح المنظمة يعتمد ويشكل كبير على اندماج من ومشاركة كل من الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح وأهداف المنظمة»<sup>(1)</sup>.

### اربعة عشر: إطار مقترح لتطبيق تمكين العاملين

للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيق عملية تمكين العاملين في المنظمات على اختلافها، يجب تطبيق التمكين تدريجياً وعلى مراحل متعددة، حيث تنتهج المنظمات التي تسعى لتطبيق تمكين العاملين، أن تتبع أسلوب التدرج في تنفيذ برامج التمكين وهذه المراحل هي<sup>(2)</sup>:

#### المرحلة الأولى: إذابة التجمد

في هذه المرحلة يتم دراسة وتحليل الظواهر السلبية المترتبة على عدم تمكين العاملين مع دراسة المزايا والفوائد المترتبة على تمكين العاملين، وأيضاً المعوقات التي تعد من تطبيقه والتعرض للمفاهيم التي يتبعها المسؤولون نحو السلطة لتأتي بعدها مرحلة التمكين.

#### المرحلة الثانية: مرحلة التمكين

وهي المرحلة المركزية وتنعكس في الواقع عندما يبدأ العاملون بتطبيق أسس وعوامل التمكين، وتتحول مبادئه وطرقه إلى تصرفات عملية هذه المرحلة على عنصرين هما:

\*تحديد المتأثرين بعملية التمكين وبيان الحوافز والمكافآت المقترحة التي تدفعهم لتقبل التمكين والاستمرار في تطبيقه.

(1) مؤيد الساعدي: المرجع السابق، ص 183.

(2) سلمان سلامة: إدارة تمكين العاملين، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، دمشق، د سنة، ص 27.

\*قيام الأفراد بتحويل الأهداف العامة والمتعلقة بالتمكين إلى أهداف وقواعد شخصية هذا يحتاج إلى جهد كبير، حيث تتحول المعارف والمهارات إلى اتجاهات وتطبيقات تساعد في نجاح التمكين.

### المرحلة الثالثة: إعادة التجمد

وهذا عندما يتحقق الأفراد الذين يمارسون التمكين من أهميته وقيمته من خلال التجريب، هذا يتطلب بيئة داعمة وتتأكد بزيادة الثقة الذاتية ودعم السلوك المطلوب بالحوافز المادية والمعنوية.

وهذا ما يؤدي إلى إحداث التغييرات والتحويلات التالية نتيجة تطبيق فعال للتمكين:<sup>1</sup>

من خوف ← إلى الثقة . من التحكم ← إلى المشاركة.

من الفرد ← إلى الفريق. ومن الرئيس ← إلى المدرب.

التدريب تكلفة ← التدريب استثمار.

<sup>1</sup> سلمان سلامة : المرجع السابق ، نفس الصفحة.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا في موضوع التمكين وتطوره عبر مراحل خلال الفترة السابقة ومروره بالمدارس المختلفة واستحدثاته لنظريات في التمكين العاملين على أنه آلة مبرمجة، حيث فرضت التحولات الإدارية المعاصرة في ظل التغيرات التقنية أهمية العاملين وإمكانياتهم بما يسمح توظيفها لتعطي مزيدا من الإنتاج بكفاءة وجودة عالية وذلك عبر خطوات تحديد وتغيير سلوك المديرين، وتكوين فرق العمل والقرارات التي يشاركها إياهم، من خلال توفير المعلومات والتدريب عبر المستويات الإدارية داخل المنظمة صعودا ونزولا في اتخاذ القرارات بإتباع أساليب مستحدثة للتمكين ما يؤدي بالعاملين إلى الالتزام بالقرارات وشعورهم بالرضا الوظيفي وزيادة تفتهم ما يعكس جودة القرارات وأساليب القيادة، كل هذا من متطلبات تمكين العاملين التي تستلزم تطويرا لهياكل التنظيمية والدقة في اختيار الموارد البشرية الملائمة إضافة إلى المتطلبات التقنية المختلفة، التي تعكس خاصية المنظمة في تفويض الصلاحيات والسلطات في تمكين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يسمح بنجاح المنظمة واستمرارها.

وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة الفعالة تحتاج الى مجموعة من المفاتيح التي تفتح لها أفاق النجاح والتميز وأهم مفتاح لها هو التمكين.

## الفصل الرابع: اتخاذ القرار وآليات المشاركة الجماعية

تمهيد:

أولاً: أهمية اتخاذ القرار.

ثانياً: خصائص القرار الفعال.

ثالثاً: مراحل وخطوات اتخاذ القرار.

رابعاً: أنواع القرارات الإدارية.

خامساً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

سادساً: أنماط وعناصر عملية اتخاذ القرارات.

سابعاً: نماذج وأساليب اتخاذ القرار.

ثامناً: المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.

تاسعاً: الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار.

عاشراً: المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين من اتخاذ القرارات.

خلاصة الفصل

**تمهيد**

يعتقد الكثير من علماء الإدارة أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها النابض وفي كثير من الأحيان يجزم المديرون على أن اتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي لأنهم باستمرار يجتازون العمل الواجب القيام به، حيث تعد عملية اتخاذ القرارات قلب العملية الإدارية، ويتوقف أي نجاح تحققه أي منظمة إلى حد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات الرشيدة، كما أن التنمية الإدارية في مختلف المنظمات تهدف بالدرجة الأولى إلى تنمية وتطوير عملية صنع واتخاذ القرار.

كما يتطلب أن يتمتع متخذي القرارات بالمهارات والإمكانات التي تؤهلهم لاتخاذ القرار المناسب سواء في الظروف التقليدية العادية أو الطارئة، بمعنى تمكينهم من اتخاذ القرارات وحل المشكلات دون الرجوع إلى رؤسائهم. وغطى هذا المبحث أهمية اتخاذ القرار الإداري ومراحل وعناصر اتخاذ القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات وأنماط وعناصر عملية اتخاذ القرارات ونماذج وأساليب اتخاذ القرار والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار والفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار والمعوقات التي تحون دون تمكين العاملين من اتخاذ القرار.

## أولاً: أهمية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير في كل مؤسسة، فلا يخلو أي أداء أو وظيفة في المنظمة إلا ويصدر بشأنه قرار يحدد من يقوم به ومتى وأين وبأي تكلفة.

وتتضح أهمية عملية اتخاذ القرار في ما يلي :

- «تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية هامة، وقد أكد على أهميتها مجموعة من الباحثين والمفكرين من أبرزهم هيربرت سيمون والذي وضع نظرية في الإدارة اسمها بنظرية اتخاذ القرارات، حيث شبه سيمون اتخاذ القرارات بقلب الإدارة الذي يحقق للمنظمة الاستمرارية في النشاط والعمل»<sup>(1)</sup>.

- «أن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية لأي مدير كما أن المقدار الذي تحققه أي منظمة إنمائي يتوقف على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وتعتبر القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطها»<sup>(2)</sup>.

- تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة في الوظائف الأساسية للإدارة فالإنسان يمارس اتخاذ القرار طول حياته، وقد يقرر في مسائل روتينية لمواجهة مواقف مستجدة تستلزم اتخاذ قرارات مصيرية وحاسمة.

- كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور عمل المدير، فهو يتخذ قراراً عندما يوقع رسالة أو يوافق على إجازة موظف أو يجيب على استفساره أو يطلب من أحد موظفيه أداء عمل ما.

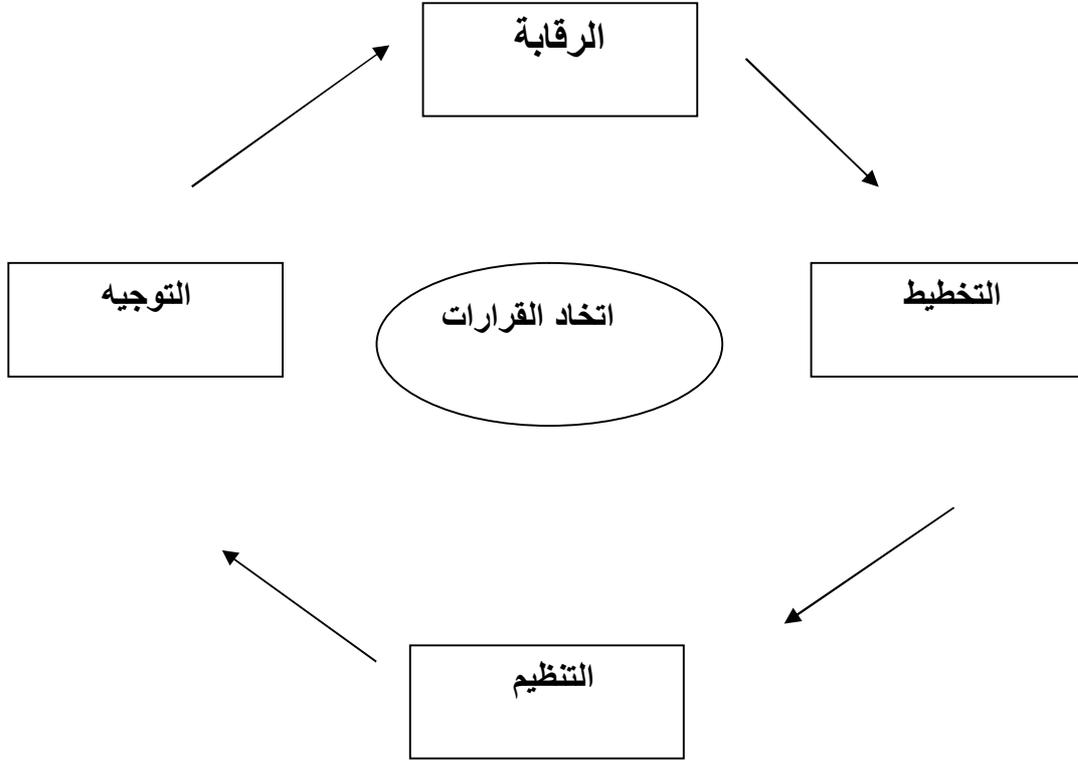
- «وتزداد أهمية هاته العملية مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها، وبالتالي ترتبط كفاءة وفعالية المؤسسة بكفاءة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة»<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> حمدي رضا هاشم: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص118.

<sup>2</sup> نسرين حسيني: علاقة تفويض السلطة بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر الإطار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع إدارة وعمل، بسكرة، 2015، ص42.

<sup>3</sup> دليلة بركان: تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد10، بسكرة، 2011، ص219.

-فعملية اتخاذ القرار كما يتفق عليها العديد من علماء الإدارة البارزين تعد المحور الأساسي والفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها كالتخطيط والرقابة والتنظيم والتوجيه وتحليل السلوك داخل المنظمات الإدارية كما هو موضح في الشكل التالي:<sup>(1)</sup>



الشكل رقم (03): أهمية اتخاذ القرار داخل المنظمات.

#### ثانياً: خصائص القرار الفعال

حدد الباحثون في علم الإدارة بعض المواصفات التي من شأنها أن تساعد القائد الإداري على الوصول إلى اتخاذ قرار أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف المرسومة للجماعة أو المؤسسة وهي كالتالي:<sup>(2)</sup>

- مراعاة المنطق العملي في خطوات ومراحل عملية صناعة القرار .
- تجنب الأخطاء الشائعة في صناعة القرارات كقصر النظر وجمود الفكر والمبالغة في التبسيط والاعتماد على الخبرات الشخصية في معالجة القضايا التي تواجه الإدارة والأفراد.
- استخدام أساليب إدارية حديثة في صناعة واتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> نفس المرجع نفس الصفحة.

<sup>2</sup> إبراهيم علي رابعة: اتخاذ القرار شبكة الالوكة للنشر والتوزيع بيروت، 2015، ص ص 4، 5.

- دقة المعلومات المقدمة لمتخذ القرار ليكون القرار واقعيًا ومنسجمًا مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

- الحرص على مشاوراة العاملين أو مشاركتهم في المؤسسة والأخذ بمقترحاتهم وإدارتهم مما يساعد على جمع المعلومات وتكاملها حول المشكلة موضوع القرار.

كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح بالإضافة إلى كونها مرتبطة بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر ولكن تنفيذها وأثرها سيكون في المستقبل.

فاتخاذ القرار لا يكون بطريقة عشوائية وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل والذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار.

«كما تسعى القرارات الإدارية إلى إيجاد المشاكل وذلك من خلال إتباع استراتيجية محددة للبحث عن وضع عدة بدائل مختلفة للاختيار الأنسب منها، وتتضمن هذه العملية إتباع الأسلوب الإداري وذلك للتمييز بين السلوك التكيفي الذي يسعى إلى محاولة التوفيق والتكيف مع النتائج الفعلية للقرارات وبين النتائج المتوقع الحصول عليها»<sup>(1)</sup>.

### ثالثًا: مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ القرارات بمراحل وخطوات منظمة لا بد لمتخذ القرار من مراعاتها وتتمثل في الآتي:

#### 1- وضع أهداف محدد:

«يعتمد القرار الناجح على فهم واضح للموضوع قيد النقاش، فإن وجود أهداف واضحة ومحددة يساعد على تحديد النتائج الواجب تحقيقها، وتساعد أيضا في توحيد أفراد المنظمة»<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم علي رباحية : المرجع السابق ،ص5.

<sup>2</sup> فيحان محيا العتيبي: دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية رسالة مقدمة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2004، ص43.

## 2-تحديد المشكلة:

«وتعد أهم مرحلة في عملية اتخاذ القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات ولذلك يجب على المدير التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدتها تحديدا دقيقا، وتوضيح الأسباب الرئيسية لها وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة»<sup>(1)</sup>

كما يمكن تقسيم المشاكل إلى ثلاثة أقسام وهي:<sup>(2)</sup>

- المشاكل التقليدية: وهي التي تتكرر بصورة دائمة.
- المشاكل الحيوية: وهي التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبناها المؤسسة.
- المشاكل الطارئة: وهي التي تحدث دون توفر مؤشرات لحدوثها.

لذا تطلب في هذه المرحلة تحديد ما يلي:<sup>(3)</sup>

- تحديد المتغيرات الممكن التحكم فيها.
- تحديد المتغيرات التي لا يمكن التحكم فيها.
- تحديد القيود التي يجب مراعاتها عند حل مشكلة القرار.

## 3-وضع الحلول البديلة:

«ويقصد بالبديل هنا بأنه قرار مبدئي مقترح من بين مجموعة من البدائل الأخرى المتاحة للمدير متخذ القرار بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل المتاحة أو القرار المراد اتخاذه، هذا وتقتضي الضرورة العلمية طرح مجموعة من البدائل أو الحلول في ضوء التحليل المنطق للظروف والمعلومات المجتمعة والتوقعات المستقبلية<sup>(4)</sup>. فبعد التيقن بان المشكلة الحقيقية قد تم تحقيقها يجب وضع مجموعة من الحلول الافتراضية لهذه المشكلة، واستشارة المساعدين يسهل من

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص45.

<sup>2</sup> فريد كورنيل وآخرون: الاتصال واتخاذ القرار، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 169.

<sup>3</sup> منعم زمير الموسوي: اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص15.

<sup>4</sup> بلقاسم مرعي: نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2014، ص51.

المهمة، وهناك طرق ساعدت في ذلك، فالمقترحات الناتجة عن هذه العملية الصادرة عن المساعدين وخصوصا الذين اعتمد عمله في تحديد المشكلة،يسهل من تحديد عدة بدائل يمكن أن تكون الحل المرجو للمشكلة»<sup>(1)</sup>.

#### 4-تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة:

«عادة ما يقوم الأفراد بتحديد مجموعة من الحلول والبدائل الممكنة لحل المشكلة التي يتم تحديدها مسبقا وإن نظم دعم القرارات التي يمكن بناءها وتصميمها تعتبر مناسبة جدا في هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار»<sup>(2)</sup>.

#### 5-اختيار البديل الأنسب:

«وهنا يقوم صانع القرار باختيار الحل الأفضل من بين الحلول البديلة استنادا إلى نتائج التحليل الناقد لكل بديل، والذي يحقق الأهداف المرسومة، وهذا يعني أن القرار وسيلة وليس غاية»<sup>(3)</sup>.

كما يتم في هذه المرحلة مقارنة البدائل من حيث المزايا والعيوب لكل بديل على حدا وذلك في ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب، وفيما يلي مواصفات البديل المثلى:<sup>(4)</sup>

- ينتج من تطبيقه مستوى أعلى من الإنتاجية.
- يساعد على تخفيض تكاليف التشغيل.
- تساند الإدارة العليا.
- يشارك فريق العمل في إعداده.
- يحقق الهدف من تطبيقه.
- بسيط في التطبيق وسهل في الفهم.

<sup>1</sup> مراد خلاصي: اتخاذ القرار في تسير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل مذكرة لنيل الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2007، ص35.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص154.

<sup>3</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص232.

<sup>4</sup> بلقاسم مرغي: المرجع السابق، ص52.

## 6-تنفيذ القرار.

«تتضمن هذه الخطوة إيصال القرار للأفراد المعنيين بتنفيذه لنيل قبولهم وتفهمهم للقرار، والالتزام بتنفيذه ومهما كان القرار جيدا فان نتائجه تتوقف على التنفيذ السليم الفعال له، ومن الممكن أن يؤدي القرار الجيد إلى نتائج غير جيدة بسبب التنفيذ السيئ له».(1)

والتنفيذ الجيد للقرار يتوقف على عدة عوامل أهمها:(2)

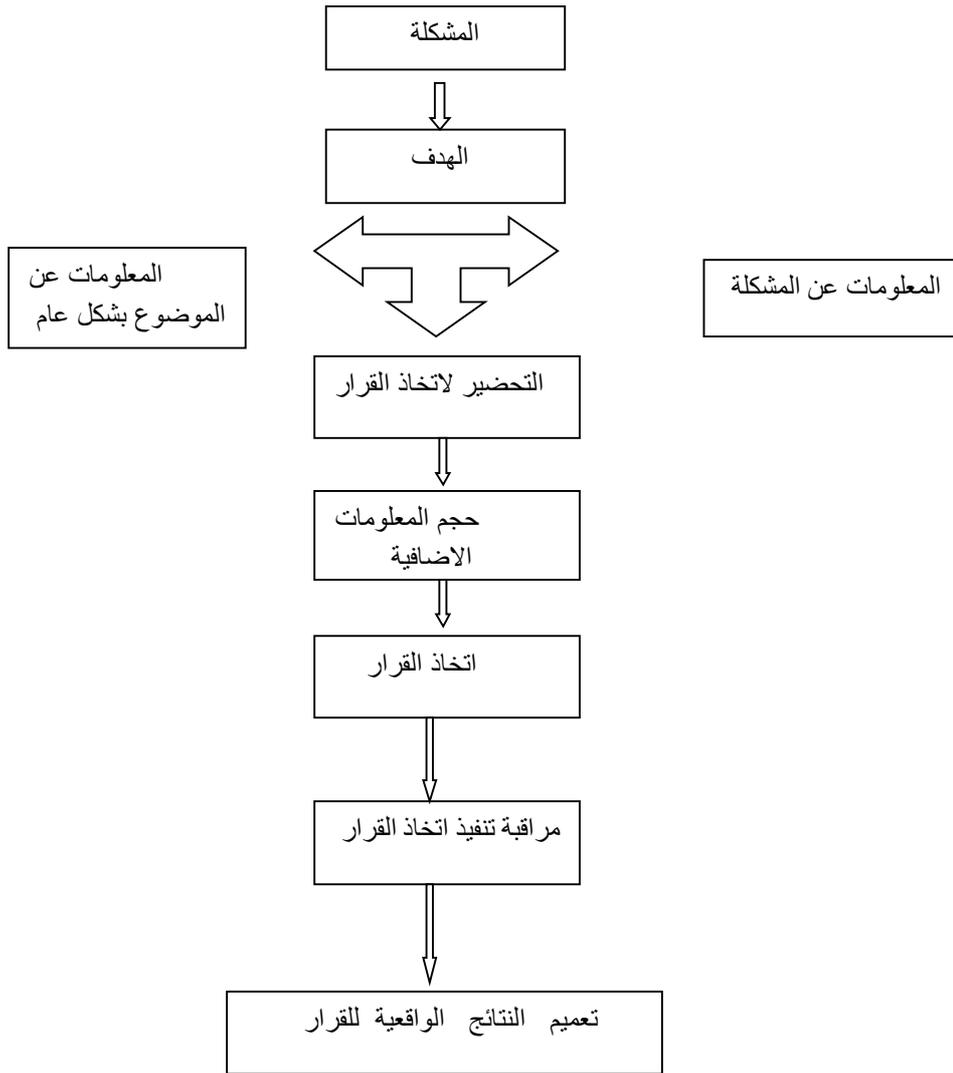
- اقتناع العاملين بأهمية تنفيذ الحل.
- توفر الموارد الكافية لتنفيذه.
- واقعية الحل ودقته.
- اختيار الوقت والمكان المناسب لتنفيذه.

أن من المهم صياغة القرار بوضوح لتفادي التفسيرات المختلفة، ومن تأتي مرحلة إيصال القرار للأفراد المعنيين بالتنفيذ نومهما كان القرار جيدا فان نتائجه تتوقف على التنفيذ السليم والفعال له.

والشكل التالي يوضح خطوات تنفيذ عمليات اتخاذ القرار الإداري على ضوء المعلومات الداخلة.

<sup>1</sup> حسين حريم: المرجع السابق، نفس الصفحة

<sup>2</sup> بلقاسم مرغي: المرجع السابق، نفس الصفحة.



الشكل رقم (04): يوضح عمليات اتخاذ القرار الإداري على ضوء المعلومات الداخلة (1).

رابعاً: أنواع القرارات الإدارية.

هناك ثلاث أنواع من القرارات الإدارية وهي: (2)

#### 1- القرارات الأساسية والروتينية:

<sup>1</sup> فتيحة بلحاج: الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، ال عدد 2016، 7، ص 274.

<sup>2</sup> ياسمينة الفقل: إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، المركز الجامعي تيبازة، د سنه، ص ص 14، 13.

«ويغلب على هذه القرارات الالتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن، وتتطلب الدراسة والعناية والتحليل الخاص للنواحي المالية والاقتصادية والاجتماعية، ومثال عن هذه القرارات اختيار موقع المنظمة في توسيع البناء القائم أو ما يتعلق بتوسيع أسواقها وعملها يتحدد في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة.

أما القرارات الروتينية فهي القرارات التي تتكرر بصورة مستمرة ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها، وتتخذ غالبا في الأمور الخاصة بجودة الإنتاج ومعالجة وتوزيع العمل على العاملين».

## 2-القرارات التنظيمية والفردية:.

«تتعلق بنشاط وعمل المؤسسة ويتخذها المدير الذي يمثل مصدر قوتها من خلال سلطته الرسمية المعبر عن دوره كمسئول إداري في تلك المؤسسة، أما القرارات الفردية فتتميز بأنها ترتبط بالفرد»<sup>(1)</sup>

## 3-القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

«تتميز القرارات المبرمجة بان معايير الحكم فيها عادة ماتكون واضحة وتتوفر على معلومات كافية، ومن السهل تحديد البدائل فيها ويوجد تأكيد فيها أن البديل المختار سوف يحل المشكلة. إما القرارات غير المبرمجة فإنها تطور الحاجة لاتخاذ القرار عندما تواجه المؤسسة مشكلة لأول مرة ولا توجد خيارات سابقة بشأن كيفية حلها»<sup>(2)</sup>.

«وغالبا ماتتعلق القرارات غير المبرمجة بالأبعاد الاستراتيجية للمنظمة، خصوصا القرارات ذات العلاقة بمستقبلها، كما تلعب القيادات الإدارية في المستوى الأعلى دورا أكبر من اتخاذ هذه القرارات نظرا لعلاقتها بمستقبل المنظمة، كما أنجزها مهما في وقت إدارة المنظمة يخصص لتحويل القرارات غير المبرمجة لقرارات مبرمجة»<sup>(3)</sup>.

والجدول التالي يوضح مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

<sup>1</sup> ياسمينة القفل: المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- روتينية ومتكررة.</li> <li>- الظروف مستقرة وثابتة.</li> <li>- البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكدة.</li> <li>- الوقت والجهد المطلوب محدود.</li> <li>- تتخذ في مختلف المستويات الإدارية.</li> <li>- غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غير متكررة أو روتينية</li> <li>- الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة.</li> <li>- البيانات غير مؤكدة نسبيا.</li> <li>- الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة نسبيا.</li> <li>- غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا.</li> <li>- غير قابلة للتحويل في الغالب.</li> </ul>

جدول رقم (03): يوضح مقارنة بين القرارات غير المبرمجة والقرارات المبرمجة.(1)

#### 4-القرارات المحدودة والقرارات غير المحدودة:

«تكون قرارات الرؤساء في الإدارة الدنيا محدودة بطبيعتها أو تخضع لقرارات سابقة اتخذت بخصوص سياسة المنظمة وإجراءاتها وقواعد العمل فيها، أما القرارات الاستراتيجية والتي تتميز بالجدية والحدائثة وعدم وجود قرارات سابقة عليها في الغالب، فيمكن وصفها بأنها قرارات غير محدودة أي متجددة نسبيا من وجود قرارات مفروضة سابقا عليها» (2)

#### 5-القرارات في ظل المخاطرة والقرارات في ظل التأكد:

القرارات في ظل المخاطرة هي القرارات التي تتخذ في ظروف معروفة وهناك احتمال حدوثها ودرجة الاحتمال معروفة نسبيا أيضا وهذه الدرجة تكون متفاوتة من قرار إلّاخر، فهناك مثلا قرار عائد كبير لكن درجة المخاطرة المصاحبة له كبيرة، في حين قرارا عائد قليل لكن درجة المخاطرة المصاحبة له ضئيلة جدا.

<sup>1</sup> خليل حسن محمد الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص232.

<sup>2</sup> حمدي رضا هاشم: مرجع سابق، ص122.

«أما القرارات في حالة التأكد فهي تتخذ في حالة التأكد التام بنوع وطبيعة المتغيرات التي تؤثر في القرار المعني اتخاذه وعليه فان نتائج القرار وتأثيراته تكون معروفة شكل مسبق». (1)

#### 6-القرارات المخططة والقرارات الطارئة:

«تتصف القرارات الطارئة بدرجة عالية من الإلحاح والاستعجال فهي تكون عادة مفاجئة نتيجة ظهور مشكلة طارئة تمارس ضغطا على متخذ القرار الذي لا يجد متسعا من الوقت ليجمع المعلومات والبيانات ويحلها كما هو في الظروف المعتادة، أما القرارات المخططة فتتخذ في ضوء الدراسة والتحليل والتقصي وجمع المعلومات عن طبيعة المشكلة وإبعادها، فهي ليست قرارات طارئة بل نتيجة حتمية للتخطيط السليم» (2).

#### 7-القرارات المتعلقة بمشكلة معينة والقرارات المرتبطة بالفرصة السائحة:

«يتخذ الرؤساء القرارات لحل المشكلة القائمة أو المتوقعة في حين آخرون يتخذون قراراتهم في بعض الأحيان لاغتنام فرصة سانحة للنمو والزيادة في الأرباح وتكون قراراتهم ايجابية وابتكاريه، وتتوقف درجة استفادة المدير من الفرص السائحة على عدد من الأمور مثل دافعيته لمواجهة المخاطرة وقدرته على التصرف والاستفادة من الفرصة عند حدوثها» (3).

#### خامسا: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار مما يكون لها الأثر البالغ والواضح على نوعية القرار وفعاليتيه، ويمكن تقصي مصادر هذه الأنواع فيما يلي:

<sup>1</sup> ياسمينة الفقل: المرجع السابق، 15.

<sup>2</sup> رافده الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص223

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 224.

## 1- عوامل متعلقة بشخصية متخذ القرار

«هنالك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية كالإدراك والقيم والدوافع، وعوامل أخرى تتصل بالنواحي الفسيولوجية كالقدرات الجسمانية والقدرات العقلية وعمر متخذ القرار وغيرها»<sup>(1)</sup>.

## 2- عوامل متعلقة بالمشكلة

«تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرارات وذلك من حيث نوع المشكلة والآثار المترتبة عليها، والأطراف المؤثرة والمتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي يعاني منها التنظيم»<sup>(2)</sup>.

## 3- الظروف المباشرة وغير المباشرة

«الظروف المباشرة تتمثل في مجمل الأفراد والجماعات والعلاقات والنظم والعادات والتقاليد التي يعيش الفرد في إطارها، يتعامل معها ويتفاعل مع عناصرها أي يؤثر ويتأثر بها، أما الظروف غير المباشرة فهي كل ما يصل تأثيرها إلى الفرد بشكل غير مباشر من معلومات وثقافات وتوجهات علمية وسياسية وحضارية محلية أو خارجية»<sup>(3)</sup>.

«كما تخضع إدارة المؤسسة لضغوط خارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة، كالظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع وكذلك العوامل التنظيمية الاجتماعية مثل النقابات والتشريعات والقوانين، كما يؤثر المجتمع بما يتضمنه من جمعيات مدنية ضاغطة على قرارات المسؤولين»<sup>(4)</sup>.

وعموماً يمكن القول أن الضغوط الخارجية مهما تعددت وتباينت فإنها تترك أثرها على متخذ القرار في المؤسسة.

<sup>1</sup> سهيلة بن محمد العمري: أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في اتخاذ القرارات على أداءهم الوظيفي، بحث مقدم لقسم إدارة الأعمال كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2011، ص 17

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 18.

<sup>3</sup> فتحي احمد نياح عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 203.

<sup>4</sup> نصر منصور كاسر: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 37.

هذا ويرى مجموعة من الباحثين أن هناك مؤثرات أخرى لاتخاذ القرارات يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

#### «عدم إدراك المشكلة:

حيث يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد يصب قراراته على حل المشكلات الفرعية، وعدم التعرض بالقرارات إلى المشكلة الأساسية.

#### عدم القدرة على تحديد الأهداف:

قد تتعلق الأهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة إنتاجية ما، وبالتالي يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية.

#### شخصية متخذ القرار:

قد يكون متخذ القرار واقعا تحت تأثير عوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية، وما ينجم عنه من جهود.

#### نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات:

تعد المعلومات مادة الإداري في اتخاذه القرارات، كما أن الإنتاج يعد المادة الأولية وهي الأساس في إنتاجه ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة» .

#### سادسا: أنماط وعناصر عملية اتخاذ القرارات

##### 1- أنماط عملية اتخاذ القرارات

##### 1\_ المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار

«يمكن أنتخذ القرار بدرجة عالية من المركزية، فعندما تكون السلطة مركزة في يد متخذ القرار أو المدير بحكم منصبه ولا يرغب في أن يشاركه أحد في اتخاذ القرارات ويمارس هذا السلوك الإداري في

<sup>1</sup>محمود علي محمد البلبيسي: سبل تطويل أساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات الأمنية، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة، فلسطين، 2016، ص42.

الإدارة الدكتاتورية، كما يمكن أن يتخذ القرار بدرجة من اللامركزية وذلك عندما يقوم المدير أو متخذ القرار بتفويض سلطته أو بعضها إلى من هم ادني في المستوى الإداري والتنظيمي». (1)

## 2\_ أسلوب الاستشارة

«وفيه يقوم متخذ القرار يأخذ رأي شخص آخر لديه الخبرة والمعرفة كمستشار أو جهة استشارية بهدف تقديم النصيحة والمشورة له للوصول إلى انسب الحلول أو القرارات إلا أن سلطة اتخاذ القرار في النهاية هي في يد المدير ومتخذ القرار» (2).

## 3\_ المشاركة

«يعتمد إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار مهما كان مركزهم الوظيفي، والمشاركة من طرف المرؤوسين يجعل القرارات مقبولا لديهم باعتبار حصيلة تفكيرهم مع الرئيس، لهذا يتم تنفيذه بشكل انسب، ويتحمل كل من الرئيس والمرؤوسين نتائج ومسؤولية هذا القرار كما ينمي قدراتهم» (3).

## 4\_ القرارات الجماعية

«حيث تعتبر الإدارة اليابانية أول من استخدم هذا الأسلوب وهو يقوم على أساس أن كل فرد له علاقة بموضوع القرار ويساهم في إدلاء رأيه والأغلبية هي التي تحكم، فمسؤولية القرار تقع على الأغلبية»

## 2- عناصر عملية اتخاذ القرار

«تدور عناصر اتخاذ القرار في إطار معين وتهدف إلى معالجة مشكلة ما، وأهم هذه العناصر، الهدف، الموقف، متخذ القرار، قواعد الاختيار البدائل وعملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل المتاحة، فهذه العناصر متشابكة ومتداخلة، وقبل البدء في التطبيق العملي لها يجب جمع المعلومات والبيانات وتدفق الاتصالات وإدارة الموارد والإمكانات المختلفة للمنظمة، وتحديد معايير مقارنة البدائل ومميزاتها وعيوبها وأدوات تنفيذ كل بديل ومعرفة توافقها مع موارد وإمكانات المنظمة وتأثيره عليها» (4).

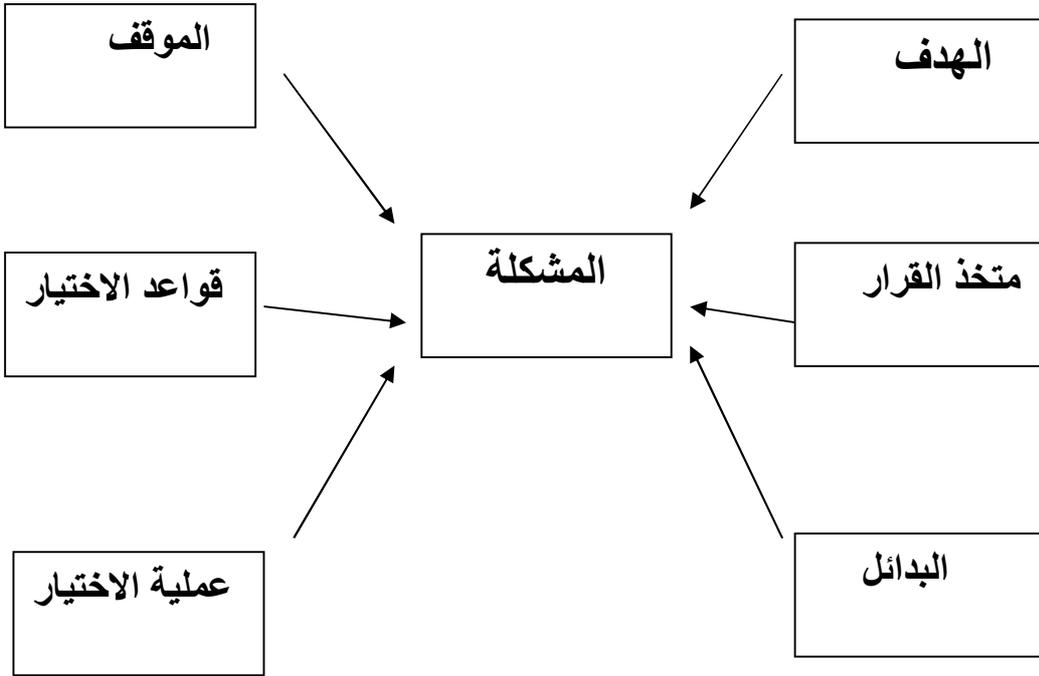
<sup>1</sup> احمد فياض وعيسى يوسف قادة: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 85.

<sup>2</sup> عبد العزيز خواجه: علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، د سنة، ص 91.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> فيحان محيا علوش المحيا العتيبي: مرجع سابق، ص 33.

والشكل التالي يوضح تشابك وتداخل العناصر السابقة.



الشكل رقم (05): يوضح تشابك وتداخل عناصر اتخاذ القرار (1)

وهناك من يرى أن عناصر القرار هي: (2)

- وجود مشكلة: أي المشكلة التي تواجه الإداري وتتطلب حلا.
- أن تكون هناك بدائل مختلفة: أي أن تكون هناك طرق مختلفة تتوافر أمام الإداري لكي ينتقي منها الأفضل.
- وجود هدف يسعى إلى تحقيقه متخذ القرار: ويتمثل في تحقيق أقصى عائد وبأقل تكلفة.
- توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل: إذ لا يمكن أن نتصور البديل دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 34.

<sup>2</sup> دارين سوايغ: الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة، 2008، ص 77.

سابعاً: نماذج وأساليب اتخاذ القرار.

### 1- نماذج اتخاذ القرار:

يتطلع أي مدير أن تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية والموضوعية ومنطقية، ولكن هذا لا يتوافر فغالباً ما يقوم المدير باتخاذ قراراته في ضوء معلومات غير كافية ولهذا يمكن تصنيف نماذج اتخاذ القرارات إلى:

#### - النموذج الرشيد:

« ويطلق عليه كذلك بالنموذج المثالي، ويركز على ما يجب على المدير فعله مستندا إلى النظرية الاقتصادية التي تنظر إلى المدير على أنه كامل الرشد، ويسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح»<sup>(1)</sup>.

ويفترض أن يتسم المدير أو متخذ القرار بالخصائص التالية:<sup>(2)</sup>

- المعرفة الكاملة بكل البدائل الموجودة.
- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل.
- لديه المقدرة اللازمة لتقييم كل بديل بموضوعية.
- لديه نسقا ومنظومة مرتبة وثابتة من القيم والمعايير.
- كما يشير الرشد إلأن يكون القرار معبر عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار.

#### - النموذج السلوكي:

يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات السابقة للنموذج الرشيد نادرا ما تتحقق وتتوفر جميعها للأسباب

التالية<sup>(3)</sup>

- متخذ القرار ليس لديه معلومات كافية أو حقيقية.
- لا يحور متخذ القرار معلومات عن كل البدائل المتاحة.

<sup>1</sup> محمود علي محمد البليبيسي: مرجع سابق، ص 42

<sup>2</sup> دارين سوايغ: المرجع السابق: ص 80.

<sup>3</sup> محمود علي محمد البليبيسي: المرجع السابق، ص 43.

- ليس لديه فهم كامل عن طبيعة البدائل وما الذي سيختاره.
- لدى متخذ القرار حدود رشيدة لاتخاذ القرار تعتمد على مجموعة من القيم والمعايير.

#### -النموذج الحدسي:

«حيث يعتمد متخذ القرار على تقدير الفرد وحدسه وحكمه بالاستناد إلى التجربة العلمية وليس المعرفة العلمية وعلى المحاولات أو الخطأ، ولكن يؤدي هذا المنهج بدوره إلى توافر ظروف معينة إلى أخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة»<sup>(1)</sup>.

#### 2-أساليب اتخاذ القرار

يمكن التمييز بين الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية وبين الأسلوب الديمقراطي والأسلوب البيروقراطي، وتتنوع هذه الأساليب وفقا لنوعية القرارات الإدارية المراد اتخاذها.

##### 1-الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات

«ساد الأسلوب التقليدي في صنع واتخاذ القرار الإداري قبل ظهور المدارس والنظريات العلمية والإنسانية والسلوكية في الإدارة والتنظيم، وكانت عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتم وفقا لهذا الأسلوب التقليدي على أساس العاطفة والاهتمام والتخمين والارتجال والاعتماد على القدرة والكفاءة الذاتية والرؤساء الإداريين<sup>(2)</sup>. أما الأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية فهو أسلوب علمي وموضوعي يستند إلى مناهج وطرق البحث العلمي في صنع واتخاذ القرارات مثل المنهج التجريبي والمنهج الاستقرائي، واستخداماً لأفكار والأساليب والوسائل العلمية والتكنولوجية»<sup>(3)</sup>.

«وقد ظهر هذا الأسلوب الحديث في الإدارة بفضل أفكار ونظريات والمدارس التنظيمية الحديثة، مثل المدرسة العلمية والاجتماعية والسلوكية في علم التنظيم الإداري الحديث»<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> مراد خلاصي: مرجع سابق، ص 35.

<sup>3</sup> علي السلمي، اتخاذ القرارات الإدارية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص 47.

<sup>4</sup> مراد خلاصي: المرجع السابق، نفس الصفحة.

## 2- الأسلوب الديمقراطي والأسلوب البيروقراطي في اتخاذ القرارات الإدارية

«يقوم الأسلوب الديمقراطي على أساس مشاركة متخذي القرارات وصانعيها وكذا منفذي هذه القرارات الإدارية بصورة مباشرة أو غير مباشر، حيث لا ينفرد القادة أو الرئيس الإداري بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية.

أما الأسلوب الاستبدادي الدكتاتوري في اتخاذ القرارات الإدارية فهو الأسلوب الذي ينفرد فيه القائد أو الرئيس الإداري بسلطة اتخاذ القرارات، ويسود هذا القرار في الإدارات والمؤسسات لأسباب ذاتية وغير موضوعية داخلية وخارجية، ويعتبر هذا الأسلوب مرفوضاً رسمياً في الإدارات»<sup>(1)</sup>.

وهناك أساليب أخرى لاتخاذ القرارات الإدارية نذكر منها:<sup>(2)</sup>

## «-الخبرة:

فعندما يواجه المدير مشكل ما فإنه يستعمل خبرته السابقة للوصول إلى قرار، وخاصة وان الحلول التي استعملت أمس يمكن أن تستعمل اليوم أيضاً، وهذا ليس بالشيء الأكيد والمتبع دائماً بل قد تكون هناك مخاطرة في الاعتماد على الخبرات السابقة لما يشوبها من أخطاء.

## -المشاهدة:

هو تقليد المدير لما يقوم به غيره من المديرين في منظمات أخرى ويلجا إلى التقليد لحل المشكلات التي تصادفه، كما أن ما يلاءم منظمة معينة قد لا يلاءم منظمة أخرى، وعليه يصعب الاعتماد على مجرد التقليد لاختلاف قوة الملاحظة وتفاوت نسبة التقدير للأمور من مدير لآخر.

## -التجربة:

وهي تجربة حل معين وتعديله وتغييره بناء على الأخطاء التي تكشف عنها التطبيق، فالمدير عندما يواجه مشكلة ما يقترح حلول ويقوم بتجربتها وتقييمها، ثم إعادة تصحيحها وتجربتها مرة ثانية حتى تحل المشكلة، ويلجأ المدير لهذا الحل عندما لا تتوفر المعلومات أو يصعب التنبؤ بنتائج معينة».

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 56.

<sup>2</sup> دارين سوايغ: الاتصال المرجع السابق، ص 72.

هذه الأساليب تعتمد على النماذج الرياضية والإحصائية بهدف جعل القرار أكثر رشدا وموضوعية وهذه النماذج هي:

### 1- أسلوب الحدس الشخصي:

«يعتمد هذا الأسلوب على شخص متخذ القرار، حيث يستمد المدير حكمه على الموقف والمشكلة المرتبطة به من واقع خبراته الشخصية وخلفياته الثقافية ومعلوماته المتاحة إليه وهو أسلوب جدلي يفقد الأساس العلمي السليم حيث يعتمد على التكوين النفسي لمتخذ القرار، ويتميز هذا الأسلوب بالعديد من المزايا من أهمها سرعة البث في اتخاذ القرارات والتمكن من معالجة المشكلات الروتينية ذات الأثر المحدود، فضلا عن الاستفادة من طاقة الإبداع والابتكار عند المدير متخذ القرار وعلى الرغم من المزايا فإن الأسلوب الحدسي الشخصي في اتخاذ القرارات له العديد من العيوب فهو يمنع المنظمة من الاستفادة من الأساليب الأخرى الأكثر نجاحا، كما انه قد لا تتوفر لدى متخذي القرار أية قدرات على الإبداع والابتكار مما يترتب على ذلك اتخاذ قرارات خاطئة»<sup>(1)</sup>.

### 2- أسلوب مراجعة القوائم:

«يتم استخدام هذا الأسلوب من خلال إعداد قائمة تشمل عدد كبير من العوامل المؤثرة على نتائج القرار بحيث يكون مخططها ايجابيا، حتى يتم اختيار بديل منها ويصلح هذا الأسلوب عندما يتوفر أما متخذ القرار بديلين فقط أحدهما ايجابي والآخر سلبي»<sup>(2)</sup>.

### 3- الأسلوب الوصفي أو النظري أو اللاكمي:

«وهو الأسلوب الذي يقوم على أساس الحرف وليس على أساس الرقم والنتائج التي تنتج عنه على الأغلب تكون غير دقيقة وترافقها درجة عالية من المخاطرة وعدم الوضوح بالإضافة إلى عدم الأخذ في الحسبان أهمية التوقيت الزمني التي يتخذ فيه القرار ويعتمد اتخاذ القرار وفقا لهذه الطريقة على الخبرة والرأي الشخصي وليس على معرفة المتغيرات المؤثرة على نتائج القرار في التشغيل، لذلك فإن التخمين والتقدير الشخصية في حساب النتائج المتوقعة للقرار هما الأساس في هذا الأسلوب، حيث يقوم صاحب القرار بمفرده أو مع مجموعة من الأشخاص بدراسة الهدف المراد أو المشكلة المراد حلها

<sup>1</sup> احمد دياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2013، ص199.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

بالتشاور والتنسيق وتبادل الآراء فيما بينهم ثم التوصل إلى القرار المناسب من بين البدائل المطروحة، ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وقلة التكاليف ومن مساوئه عدم الدقة واختلاف نتيجة القرار باختلاف الأشخاص القائمين عليه»<sup>(1)</sup>.

#### 4- الأسلوب الكمي أو المعياري أو اللاوصفي:

«وهو الأسلوب الذي يقوم على أساس الرقم وليس على أساس الحرف والنتائج التي يتمخض عنه على الأغلب تكون دقيقة وترافقها درجة قليلة من المخاطر وعدم الغموض بالإضافة إلى الأخذ بالحسبان أهمية التوقيت الزمني الذي تخذ فيه القرار ويعتمد اتخاذ القرار على المعطيات والمتغيرات الكمية المؤثرة على نتائج القرار في المستقبل وليس على الخبرة والرأي الشخصي، لذلك فإن التخمين والتقدير الشخصية في حسب النتائج المتوقعة للقرار في هذا الأسلوب ليس لهما ادني اعتبار، وهنا يقوم صاحب القرار بمفرده أو مع مجموعة من الأشخاص بتركيب المتغيرات الكمية التي تؤثر في نتيجة البديل على شكل معادلة رياضية»<sup>(2)</sup>.

#### ثامنا: المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار

«تتلخص الفكرة الأساسية للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وصناعته في قيام جميع الأفراد أو بعضهم في الجماعة أو المنظمة بدور فاعل في التأثير أو المساهمة في اتخاذ القرار الذي تتبناه تلك الجماعة أو المنظمة، وهذا بدوره ناتج عن عوامل عدة من أهمها الفلسفة التي تؤمن بها القيادة أو الإدارة والنمط الذي تتبعه قيادتها لأولئك الأفراد»<sup>(3)</sup>.

وأشار كنعان إلى مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار بقوله: «تعني المشاركة في مجال تطبيقها دعوة المدير لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية»<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> فيصل محمود الشوافرة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج عمان، 2015، ص108.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص109.

<sup>3</sup> خليل سلمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد، 2007، ص47.

<sup>4</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص194.

كما تعرف المشاركة في اتخاذ القرارات بأنها " عملية تتم بصيغة تعاونية على مستوى المنظمة"<sup>(1)</sup>

«وهذا ويعد إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات من الجوانب الإدارية الحديثة التي كانت تتجسد بسبب الجهود الإدارية المبذولة للوصول إلى الوضع الأمثل في صناعة القرار، ففي بعض المنظمات الإدارية الديمقراطية يشترك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده وتنفيذه، وفي هذه القاعدة تكمن الفلسفة الحقيقية للقيادة الجماعية»<sup>(2)</sup>، فهناك مميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار « فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت جماعة في القرار كانت اقدر على فهم مغزاه وهدفه تحمسا لتنفيذه، فالقرار بالمشاركة يحتاج إلى وقت اكبر لتحديده، كما أن القرارات الجماعية قد لا تكون حازمة وقد يكون تفكير الجماعة والضغط الذي تمارسه ذو تأثير سلبي على القرارات السليمة وتغييرها»<sup>(3)</sup>.

وللوقوف بصورة موضوعية على الايجابيات والسلبيات للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار لابد من فهم فلسفة المنظمة، فان كان جوهر هذه الفلسفة يقوم على المشاركة فانه لابد من الالتزام بروح الفلسفة وعدم الالتفات للسلبيات المحتملة.

ومن أهم الايجابيات المحتملة للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار:<sup>(4)</sup>

- المشاركة تعمل على تحسين نوعية القرار المتخذ وتقليل آثاره السلبية أن وجدت.
- ثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها.
- لمشاركة تعمل على المساهمة الفعالة في تنفيذ القرارات.
- المشاركة تعمل على وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يرشد القرار.
- المشاركة تعمل على تنمية القيادات الإدارية وخلق الصف الثاني من القيادات وإشعارهم بأهميتهم.
- المشاركة تعمل على ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة حماسهم.

<sup>1</sup> خليل سلمان الرواشدة: المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص102.

<sup>3</sup> مهنا إبراهيم عفيف: العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، 2006، ص16.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، 2010، ص287.

- المشاركة تعمل على إقامة علاقات إنسانية جيدة بين المرؤوسين بعضهم ببعض وبين رؤسائهم.
- من خلال المشاركة يطلع المرؤوسون على مشاكل التنظيم، وتتاح لهم الفرصة للتعبير عن آراءهم واقتراحاتهم لحل هذه المشاكل مما يزيد ثقتهم بأنفسهم.

أما السلبيات المحتملة للمشاركة في اتخاذ القرار فهي<sup>(1)</sup>

- المشاركة تحتاج لوقت طويل وخاصة اذا كانت مشاركة شاملة وبذلك لاتصلح في الأزمات والطوارئ.
- قد تؤدي المشاركة إلى قرارات توقيتيه ضعيفة.
- المشاركة أسلوب غير عملي، فهي تعمل على تعطيل القرار بناء على تعدد آراء ونوعيات المشاركين في صنعه.
- تصبح المشاركة أحيانا غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق المشاركة في صنع واتخاذ القرار.

#### الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية:

تتعدد الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية، فهي تصل إلى ثلاثين طريقة، وسنذكر أهم ثلاث طرق وأكثرها استعمالا وشيوعا وهي:

#### **العصف الذهني: brainstorming**

«وهذه الطريقة تكون بصورة سريعة على مشكلة معينة، ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار بسرعة، حتى تأتي فترة قصيرة نسبيا بين نصف ساعة وساعتين تقريبا، وكما هو واضح في هذا التعريف فان هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة وإثارة دهنهم لتطوير حلول عديدة بديلة ومناقشة سريعة لهذه البدائل لكي يمكن الوصول إلى أحسن حل»<sup>(2)</sup>.

#### - أسلوب دلفي: Delphi

<sup>1</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> خالد بن فيحان المنديل: المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2004، ص 51،

« أسلوب الاجتماع عن بعد، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غياباً في اجتماع أعضائه غير موجودين وجها لوجه، وتمر هذه الطريقة بخطوات هي تحديد المشكلة، تحديد الأعضاء، تصميم قائمة أسئلة، تحليلاً لإجابات واختصارها وإرسال التقرير المختصر للخبراء، ثم تعاد مرة أخرى لتحل الإجابة ويتم تجميع الآراء، ويلاحظ من هذه الطريقة أنها تحتاج لوقت طويل انتظاراً لردود الخبراء وكتابة التقارير». (1)

### أسلوب الجماعات الصورية: \_nominal group

«وسميت بهذا الاسم لان تكوينها اسمي على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة بل يتم على الورق، وهذا الأسلوب هو خليط بين العصف الذهني ودلفي، وتمر هذه الطريقة بخطوات تبدأ بتحديد المشكلة ثم بدائل للحل وتجميع الحلول والمناقشة والاقتراحات ثم القرار النهائي». (2)

- «المشاركة أسلوب غير عملي، فهي تعمل على تعطيل القرار بناء على تعدد آراء ونوعيات المشاركين في صنعه.

- تصبح المشاركة أحياناً غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق المشاركة في صنع واتخاذ القرار». (3)

### تاسعاً: الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

«لتوضيح الفرق بين المفهومين نعرض مراحل صنع القرار، والتي تبدأ بمرحلة تحديد المشكلة وتعيين الانحراف وجمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة تشخيص لمشكلة وتحليلها وتحديد جذور المشكلة على وجه الدقة وتحديد المسار والتقييدات وإنشاء معايير للحلول الناتجة، بالإضافة إلى استنباط وتطوير الحلول البديلة وتقييم البدائل واختيار الحل البديل الأنسب ثم تنفيذ القرار ومراقبة التغذية العكسية والإشراف عليها». (4)

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 52.

<sup>2</sup> احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 292.

<sup>3</sup> علي بشاعة: مرجع سابق، ص 124.

<sup>4</sup> إيهاب صبيح محمد زريق: إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الجزء 3، القاهرة، 2001، ص 74.

وعليه فاتخاذ القرار يأتي كمرحلة حاسمة من ضمن مراحل صنع القرار والتي غالبا ما تكون مرحلة اختيار البديل المناسب، «فهو نتاج عملية صنع القرار ذاتها، كما لا يجب النظر إلى عملية صنع القرار على أنها عملية فردية يقوم بها شخص معين أيا كان موقفه أو مكانته في الهيكل الإداري للتنظيم حتى لو كان القرار قد صدر في صورته النهائية من قبل فرد، بينما اتخاذ القرار فلا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به المدير أو الرئيس للقرار أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار»<sup>(1)</sup>.

كما ونلاحظ وجود فرق بين متخذ القرار وصانعه، فصانع القرار هو الذي يحدد القرار وفق شروط محددة ومرتبطة بالقرار ولايجوز تجاوزها، «أي يقوم بسن القرار وفق الشروط والإمكانيات والظروف المتاحة دائما متخذ القرار فهو الذي يتخذ القرار المناسب في ضوء الشروط الموضوعية مسبقا كما يقوم بتنفيذ هذا القرار ولا يحق له تجاوز هذه الشروط أو الرجوع إليها اذا أراد إضافة أو تعديل قرار معين، وبالتالي "فمرحلة اتخاذ القرار ماهي إلا عمل إداري يمثل جانبا واحدا في عملية صنع القرار»<sup>(2)</sup>.

«فصناعة القرار هي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة»<sup>3</sup>. «واتخاذ القرار هي عبارة عن عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة، أي أنها عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار»<sup>(4)</sup>.

وعليه يمكن القول أن عملية صنع القرار هي عملية واسعة يشترك فيها أكبر عدد من الإدارات والوحدات ذات العلاقة بالمشكلة في مختلف مراحل صنع القرار، أما عملية اتخاذ القرار فهي مجمل ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة وطريقة حلها وهي بالتالي آخر جزء من عملية صنع القرار.

#### عاشرا: المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين من اتخاذ القرارات الإدارية

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص90.

<sup>2</sup> صفية جدوالي: مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد19، 138ديسمبر، 2014، ص3

<sup>3</sup> مهنا إبراهيم عفيف: مرجع سابق، ص54.

<sup>4</sup> دة عبد الباري وآخرون: الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي المركز العربي للخدمات الطلابية عمان، 1994،

ص90.

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين من اتخاذ القرارات وتنفيذها، مما يترتب عليه عدم القدرة على اتخاذ قرارات تتمتع بدرجة عالية من الرشد، ومن ثم ضعف المخرجات أو تأثير القرارات المتخذة بصورة سلبية على العمل.

### 1- المعوقات الإدارية: وتتمثل في:

«-الثقافة البيروقراطية: والتي أصبحت جزءا من التراث الذي اعتادت عليه الأجيال وترتبت في أجوائه، فأصبح سلوكا معتادا يصعب تغييره بحيث يعد الخروج عنه من التمرد، وتتعامل الثقافة البيروقراطية مع الأفراد باعتبارهم وسائل وان تطبيقهم للإجراءات والتزامهم بالنصوص له الأولوية، وباعتبارهم عرضة للخطأ فلا بد من إخضاعهم للرقابة المسبقة واللاحقة ومحاسبتهم، وثقافة البيروقراطية تمنح المستويات البيروقراطية حق النقض على أي مقترح أو مشروع تطويري، مما يرسخ لممارسات الهيمنة ومقاومة التغيير خوفا من فقدان المكانة والأهمية.<sup>(1)</sup>»

### - ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق العاملين:

فهم في الغالب منقلوبون بأعمالهم الروتينية وواجباتهم الوظيفية التي تستغرق كل وقتهم، وقد تستغرق حتى وقتهم الشخصي

### - تظاهر بعض المديرين بالرغبة في التغيير والتطوير والانفتاح على التغيير:

لكنهم في الواقع يضيقون درعا بكل من يتحدث عنه أو يحاول أن يدخل جديدا في عمله، خشية أن يؤدي ذلك إلى تغييرات أخرى لا تعرف عواقبها، وقد تهدد بقائهم أو تشعر الجهات العليا بتقصيرهم وعجزهم.

- وجود قيادات غير متمكنة: وغير مواكبة لما يستجد من تطورات فكرية ومفاهيم عصرية وتفاذي فلسفة التمكين لجعلها بها وعدم إدراكها له.

- تعثر بعض خطوات التمكين وتنفيذه: أن وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق تسبب في فشل بعض القرارات أو ظهور إفرازات جانبية أو عرضية لم تكن في الحسبان.»

### - عدم تحديد مسؤوليات وسلطات العاملين.

<sup>1</sup>عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص151.

- عدم توفر صلاحيات اتخاذ القرار:

إلا لبعض المستويات الإدارية العليا، مما يترتب عليه قدرة العاملين على مواجهة بعض المشكلات التي تحتاج لاتخاذ القرار من مستوى إدارياً أعلى، خوفاً من المسائلة على أيتصرف.

- مقاومة التغيير والخوف من تجريب كل جديد: هذا ما يزعزع شخصيات متخذي القرار ويجعلها مهزوزة لاتقوى على المبادلات وتميل للمسايرة ومجارات الأمور، مما يؤدي إلبالتقيد بالأوامر والتعليمات بغض النظر عن فلائمتها للظروف والأحوال، ومن ثم يتحول السلوك ليعبر عن التكيف المضغوط<sup>1</sup>.

- غياب التخطيط السليم:

يترتب عنه عدم وضوح أهداف القطاع أمام صناع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار<sup>2</sup>.

2- المعوقات الفنية: وتتمثل في: (3)

- ضعف قدرة بعض المنشآت على توفير التقنيات الحديثة نتيجة صعوبة نقل استخدام التقنية.
- ضعف سياسات التدريب الفني، وغياب البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهاراتهم باستخدام الأساليب العلمية، كالعصف الذهني والتقنيات الإبداعية ونظم المعلومات الإدارية ونظم الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات الإدارية.

ويرى البشري أن أهم المعوقات الفنية هي:

- قلة الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة التي تساعد على ترشيد اتخاذ القرار كنظم المعلومات الإدارية ونظم اتخاذ القرار ودعم القرار.
- تقادم الأجهزة والمعدات المستخدمة في المنظمات الإدارية.

<sup>1</sup> عامر الكبيسي: المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص154.

<sup>3</sup> عبد الله بن سعد المشاري: مرجع سابق، ص122.

### 3- المعوقات البشرية:

من أهم المعوقات البشرية:(1)

- قلة الإمكانيات البشرية المؤهلة في إدارة مهام العمل واتخاذ القرار المناسب لمواجهة حالات سوء الاستخدام
- العادات والتقاليد والانتماءات الاجتماعية والتي كثيرا ما تفرض بعض التصرفات التي لا تتفق مع متطلبات التمكين.
- استخدام أسلوب المبالغة والتهويل والتضخيم للمشكلات بهدف إحداث الإثارة، مما يترتب عليه ردود فعل عكسية تؤثر سلبا على اتخاذ القرار المناسب.
- عدم الاستعانة بالخبراء والاختصاصيين والأكاديميين وأصحاب الرأي والمشورة المتخصصين في تنفيذ أسلوب التمكين.
- المعقدات الخاطئة التي يحملها المديرون تجاه عملية التمكين.
- عدم توفر الخبرة الكافية لدى المرؤوسين الذين يتم تمكينهم، وعدم استخدام المنهجية العلمية بدرجة ملائمة لاختبار وترشيح المرؤوسين للتمكين.

### 4المعوقات المالية:

من أهم المعوقات المالية ما يلي:(2)

- قيود الميزانية: قد لا يسمح الالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لأية منظمة بان تفكر بوضع برامج وأنشطة مستقبلية لرفع مهارات مستوياتها، في مواجهة أعباء العمل ومشكلاته.
- عدم وجود اعتمادات مالية لتطوير المناهج التدريبية النظرية والتطبيقية للعاملين.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب والتنمية الذاتية.

<sup>1</sup> نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط5، مكتبة دار الثقافة، 1998، ص 83.

<sup>2</sup> عامر الكبيسي: مرجع سابق، ص 45.

## خلاصة الفصل

مما سبق ومن خلال تعريفنا لعملية اتخاذ القرار استنتجنا بان القرار المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية وإنما هناك مجموعة من الخطوات التي يعتمدها متخذ القرار، وذلك بدءاً بالتعرف بدقة على المشكلة والتي من أجلها سيتخذ القرار، ثم بعد تحليلها وتقييمها ووضع البدائل لحلها يمكن في النهاية اختيار الأفضل، كما استنتجنا بان اتخاذ القرار يعتبر العمود الفقري لأي إدارة ، فانهدام اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أو وضعه على تقديرات خاطئة يؤدي لامحالة لفشل التنظيم و لذلك أصبح بعض المديرين في بعض المؤسسات يتبعون أساليب إدارية حديثة وهي تمكين العاملين من اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة وذلك عن طريق منحهم صلاحيات في ذلك .

الجانب الميداني

## الفصل الخامس: الإجراءات لمنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

أ- المجال المكاني

ب- المجال الزمني

ج- المجال البشري

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

أ- الملاحظة

ب- الاستمارة

رابعاً عينات الدراسة

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد أن تم التطرق للجانب النظري في الفصول السابقة لهذه الدراسة حتى يكون أساسا يعتمد عليه في بناء عمل منهجي ميداني، نتطرق الآن إلى الجانب الميداني، ويأتي هذا الفصل بمثابة حلقة وصل بين الجانبين النظري والميداني، تناولنا في هذا الفصل منهج الدراسة موضحين مجتمع وعينة الدراسة وحدودها كما تطرقنا لبناء أداة الدراسة والإجراءات التي يتم اتباعها للتحقق من صدقها وثابتها، كما سنوضح كيفية تطبيق هذه الدراسة ميدانيا وأساليب المعالجة الإحصائية التي سنستخدمها في معالجة بيانات الدراسة.

أولاً: مجال الدراسة:

أ - المجال المكاني:

البلدية حسب التعريف القانوني رق 90/80 تعتبر جماعة إقليمية، سياسية، إدارية اقتصادية وثقافية بموجبها القانوني، وللبلدية اسم ومركز يديره مجلس منتخب وهو المجلس الشعبي البلدي ونوابه، كما تعتبر أيضا الخلية الأساسية للدولة حيث تلعب دورا سياسيا واقتصاديا واجتماعيا على مستوى الإدارة.

وبلدية الطاهير هي إحدى الثماني والعشرين بلدية التابعة لولاية جيجل ومقر لدائرة من دوائرها الإحدى عشر حيث كان تاريخ إنشائها 25/أوت/1880م.

تتكون هذه البلدية من 09 تجمعات عمرانية متباينة الأهمية من حيث البنية العمرانية وحجم السكنات إضافة إلى مشاتي أخرى كما تتربع بلدية الطاهير على مساحة قدرها 64.88 كلم وجلها سهول وهضاب.

أهداف البلدية :

تسعى بلدية الطاهير إلى تحقيق عدة أهداف من أجل تحسين العمل الإداري وكذلك تدقيق المهام والمسؤوليات في كل مصلحة من مصالحها نذكر منها :

- التهيئة العمرانية والتنمية المحلية.
- حماية الأراضي الزراعية والمساحات الخضراء.
- انجاز مؤسسات التعليم الأساسي والمراكز الثقافية .
- انجاز مراكز صحية وصيانتها .
- تشجيع إنشاء التعاونيات العقارية.
- صيانة المساجد والمدارس القرآنية.
- ترقية برنامج السكن.

ب- المجال الزمني:

أي المدة المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة والتي امتدت من شهر جانفي 2018 إلى غاية 20 ماي 2018، في البداية تم البحث عن المراجع وإمكانية احتوائها على متغيري الدراسة "التمكين الإداري واتخاذ القرار"، بعدها تمت صياغة العنوان وإنجاز الجانب النظري، أما الجانب الميداني فقد امتد من 8 مارس 2018 إلى غاية 29 أبريل 2018، في الفترة الأولى أخذت فيها الموافقة على إجراء الدراسة و الفترة الثانية قمنا بإجراء مقابلة مع بعض الإداريين لمعرفة طبيعة العمل في البلدية، والتعرف على نشأتها ومراحل تطورها إضافة إلى الحصول على جملة من الوثائق والمعلومات اللازمة التي سلمت لنا من طرف مدير الموارد البشرية وقد تضمنت الهيكل التنظيمي للشركة.

أما الفترة الثالثة الممتدة من 25 أبريل إلى 29 أبريل والتي تمت من خلالها ملاحظة سير العمل وتوزيع الإستمارة ثم إرجاعها وتفريغها في الجداول مع تفسيرها والتعليق عليها وختاما بالوصول إلى نتائج عامة حول مدى صدق الفرضيات من عدمه.

ج- المجال البشري: يقصد به عدد أفراد المؤسسة والتي أجرينا فيها الدراسة، إذ بلغ عددهم الاجمالي 673 عامل موزعون على 5 مديريات، مديرية الوسائل العامة مديرية التعمير والبناء والأشغال، مديرية التنظيم والشؤون العامة، الأمانة العامة .

673				عدد العمال الإجمالي
33موظف				مديرية الوسائل العامة
67موظف				مديرية التعمير والبناء والأشغال
96موظف				مديرية التنظيم والشؤون العامة
حراس	أعوان نظافة	عمال مهنيين	459	مديرية الصيانة والشبكات
18				الأمانة العامة

المصدر: مديرية التنظيم لبلدية الطاهير.

تشتمل إدارة البلدية على ما يلي:

-الأمانة العامة

- المديریات

-المصالح

- المكاتب

### I-الأمانة العامة-

تضطلع الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية: -

- جميع المسائل الإدارية العامة.

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

- القيام بتنفيذ المداولات.

- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة الوصاية، إما على سبيل

الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.

- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتسيق بينها ورقابتها.

- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

- صيانة محفوظات البلدية..

- الإشراف على إعداد ميزانية البلدية وتتبعها.

وللتكفل بكل هذه المهام، تتفرع الأمانة العامة إلى مكتبين هما:

**أ-مكتب أمانة الأمين العام:** ويتكفل بما يلي:

- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة الوصاية، إما على سبيل الإخبار أو

من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.

- حفظ المحفوظات وصيانتها.

**ب-مكتب الأرشيف والوثائق والإحصائيات:** ويتكفل بما يلي:

- ضمان المحافظة على الأرشيف و تنظيمه وفقاً للترتيب الموضوعي.

- المحافظة على الوثائق الإدارية لمختلف المصالح.

- استلام الجرائد الرسمية و ترتيبها وفقاً للترتيب الزمني وكذا للنصوص التنظيمية و القانونية.

- إقتراح رسكلة العاملين على الأرشيف في إطار تحسين ظروف التخزين و الترتيب.

- ضمان تزويد المصالح البلدية بالجرائد الرسمية و النصوص القانونية وفقاً للحاجة.

- إجراء البحوث المعلوماتية لتدعيم المكتبة الإدارية بالنصوص القانونية والبحوث المختصة في الدراسات الإدارية

والقانونية.

- إنشاء بنك معلوماتي في مجال التوثيق ووضعها تحت تصرف مستخدمي البلدية.

- إعداد دليل يحدد اختصاصات ومهام البلدية ونظامها وهيكلها.

**2-مديرية التنظيم والشؤون العامة**

تتكلف مديرية التنظيم والشؤون العامة بالمهام التالية:

- التنظيم العام والمنازعات .
  - الحالة المدنية .
  - الخدمة الوطنية.
  - الإحصاء العام للسكان .
  - الانتخابات .
  - المصادقة على التوقيعات والنسخ المطابقة للأصل .
  - تنظيم الأسواق وحركة المرور .
  - رسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة بالتنسيق مع المصلحة التقنية .
  - نشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية.
  - المؤسسات المصنفة (الجانب التنظيمي )، إجراء التحقيقات حول محاسن ومساوئ إقامة هذه المؤسسات.
- ولضمان التكفل بكل هذه المهام، تتفرع مديرية التنظيم والشؤون العامة إلى مصلحتين هما:

**1) مصلحة التنظيم والشؤون القانونية**

تتفرع مصلحة التنظيم والشؤون القانونية إلى 03 مكاتب :

**أ-مكتب التنظيم:** ويتكفل بما يلي :

- التنظيم العام.
- تنظيم الأسواق وحركة المرور .
- رسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة بالتنسيق مع المصلحة التقنية .
- نشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية.
- المؤسسات المصنفة (الجانب التنظيمي ) إجراء التحقيقات حول محاسن ومساوئ إقامة هذه المؤسسات.

**ب-مكتب المنازعات والشؤون القانونية:** ويتكفل بما يلي:

- متابعة المنازعات وتحليلها.
- إعداد العرائض القضائية.
- تمثيل البلدية أمام القضاء بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- السهر على إتخاذ الإجراءات الضرورية لتنفيذ الأحكام والقرارات القضائية.
- القرارات الإدارية (الإعداد، التسجيل و النشر ) .

**ج-مكتب النظافة و الوقاية:** ويتكفل بما يلي:

- الإشراف على عمليات جمع القمامات والفضلات من المنازل والمحلات والأماكن العمومية.
- الإشراف على عمليات تنظيف الشوارع والساحات العمومية.
- صيانة شبكة صرف المياه القدرة ، صيانة شبكة تصريف مياه الأمطار.

- مباشرة كل عمل من شأنه الوقاية من الأمراض.
- أخذ عينات من المواد الموجهة للاستهلاك قصد فحصها في المخبر بالتنسيق مع المصالح المعنية.
- معاينة المساكن التي لا تتوفر فيها القواعد الصحية.
- معاينة الأطعمة المعروضة للاستهلاك.
- فحص المياه لاسيما مياه الآبار.
- مراقبة وتفتيش المحلات التجارية والصناعية للتأكد من احترامها لقواعد النظافة.
- مراقبة المحلات والأماكن المستقبلة للجمهور.
- ممارسة الطب البيطري.
- يتولى هذا المكتب مهامه من خلال الفرعين التاليين:
- 1- فرع الطب البيطري.
- 2- فرع التحليل المخبري

## 2) مصلحة الشؤون العامة: تتكون من مكتبين هما:

### أ- مكتب الحالة المدنية: و يتولى ما يلي:

- إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها (تسجيلات الإزدياد ، الوفاة ، الزواج ) .
- إعداد كل الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.
- إحصاء المواليد، و الزواج، و الوفيات شهريا.
- تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية و التصريحات على الهامش .
- استخراج الوثائق.
- يلحق بمكتب الحالة المدنية 03 فروع و هي :

1) الفرع البلدي الدكارة .

2) الفرع البلدي بحي 800 مسكن.

3) فرع البلدي بازول.

### ب-مكتب الانتخابات والسكان: ويتكفل بما يلي:

- إعداد بطاقات الإنتخاب وإحصاء الناخبين.
- ضبط و تطهير القائمة الانتخابية البلدية و متابعة حركة المواطنين على مدار السنة (تسجيل، شطب ، تعديل ، تغيير).
- مسك البطاقة الانتخابية.
- توزيع بطاقة الناخب.
- التنسيق مع الحالة المدنية.
- تحضير العمليات الانتخابية (الوسائل المادية والبشرية)

-أمانة اللجنة الانتخابية الإدارية ومتابعة العمليات الانتخابية.

### 3- مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية:

تتفرع مصلحة الشؤون الاجتماعية إلى مكاتبين و هما:

أ- مكتب الشؤون الاجتماعية : ويتكفل بما يلي :

منح المكفوفين والمعوقين والمسنين .

المساعدات الاستثنائية للمحتاجين والعائلات المحرومة .

إحصاء العائلات المحرومة بالتنسيق مع لجان أخرى .

تسليم شهادات الإحتياج بغرض التداوي أو الحصول على المساعدة القضائية

الشبكة الاجتماعية (المنحة الجرافية للتضامن) .

التكفل بالمرضى عقليا وإحالتهم على المصحات بالتنسيق مع مصلحة النظافة والصحة العمومية .

التمهين .

التشغيل ، العمل المأجور المؤقت ومختلف البرامج الأخرى ذات الصلة بعالم التكوين والشغل . (

التعاونيات الشبانية .

التنسيق مع المصالح الأخرى التي لها علاقة بالشغل قصد إدماج الشباب سواء بالنسبة للتكوين أو التوظيف .

### مكتب الشؤون الثقافية والرياضية و الجمعيات: ويتكفل بما يلي:

-متابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الثقافي .

-العمل على إنشاء قاعات للمطالعة العمومية .

-تدعيم نشاطات المحو الأمية .

-تتبع نشاطات الهياكل الثقافية المتواجدة عبر إقليم البلدية .

-متابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الرياضي .

-تتبع نشاطات الهياكل الرياضية المتواجدة عبر إقليم البلدية .

-تنظيم التظاهرات الثقافية و الرياضية .

-التنسيق مع الرابطات الرياضية .

-تسيير القاعات الأخرى (سينما، المسرح، الفنون الجميلة ، المتاحف ، المكتبة ... الخ ) .

### II- مديرية الوسائل العامة: تتكون من ثلاث (03) مصالح وهي :

#### 1- مصلحة الميزانية والحسابات: و تحتوي على مكاتبين:

أ- مكتب الميزانية و الحسابات: ويتكفل بما يلي:

-إعداد الميزانية الأولية و الإضافية و الحساب الإداري .

-جمع مختلف الموارد المالية و تقييمها .

-جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بالإعانات بمختلف أنواعها قصد تقدير الإيرادات و النفقات المتعلقة بكل

ميزانية على حدى .

-تقييم الحساب الإداري ومقارنته مع حساب القابض البلدي في الأوقات المحددة قانونا.  
-القيام بالتحاليل المالية الخاصة بكل سنة وتقييمها وفقا لإمكانات البلدية.

**ب-مكتب إعداد فواتير وحوالات الدفع:** ويتولى ما يلي

-إعداد الفواتير التابعة للغير وتسجيلها وتدوينها بعد التأكد من تأدية الخدمة.  
-إعداد حوالات الدفع بالتنسيق مع مكتب الميزانية.

-التأكد من الإعتمادات الممنوحة لكل عملية على حدي.

-متابعة عمليات التسديد وترتيبها وحفظها.

-تقييم ومتابعة الديون المستحقة عليها وللبلدية.

**2-مصلحة الوسائل:** تحتوي على مكتبين:

**أ-مكتب الممتلكات:** ويتولى المهام التالية :

-إحصاء الممتلكات البلدية بكل أنواعها (عقارات، منقولات منتجة وغير منتجة)  
-متابعة تحصيل إيجار العقارات.

-العمل على تعبئتها من أجل خلق موارد مالية جديدة للميزانية البلدية.

-ضبط قائمة المقابر، خزانات المياه...إلخ، ومتابعة تسييرها.

-تنظيم المزايدات العمومية.

-ضبط سجل الجرد.

**ب-مكتب الوكالات:** ويتولى مايلي:

-ضبط الكيفيات العملية والتنظيمية والقانونية المتعلقة بإنشاء الوكالات.

-يعمل على إنشاء الوكالات كلما دعت الضرورة لذلك حسب إمكانات البلدية.

-يسهر على متابعة ومراقبة الوثائق المالية المتعلقة بتسيير الوكالات من حيث الإيرادات والنفقات كذلك بالنسبة لتوظيف مستخدمي الوكالات.

-يقوم بكل العمليات اللازمة لتسيير الوكالات ماليا وإداريا.

**3) مصلحة تسيير المستخدمين:** تتفرع المصلحة إلى مكتبين:

**أ-مكتب تسيير المستخدمين:** ويتكفل بما يلي:

-تسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى إنهاء علاقة العمل.

-مسك جدول التعداد.

-تحضير جداول الترقية في الدرجات وتنفيذه.

-تطبيق النصوص القانونية المتعلقة بالعلوات والمنح.

-تحضير جدول حصيلة الشغل.

-متابعة الإجراءات التأديبية.

**ب- مكتب التوظيف والتكوين:** ويتكفل بما يلي:

- السهر على التكوين المتواصل للمستخدمين.
- تنظيم دورات في الإعلام الآلي لتحسين الأداء الخدماتي لأعوان الإدارة.
- الاتصال بمختلف مراكز التكوين المتخصصة والجامعات لإعادة تأهيل المستخدمين وتجديد معارفهم.
- السهر على تنظيم المسابقات على أساس الشهادات والاختبارات والفحص المهني والامتحان المهني وعلى أساس الاختيار والتأهيل والالتزام بتطبيق جميع المراحل.
- عملية التوظيف ابتداء من الإشهار وصولاً إلى الإعلان عن النتائج النهائية.
- تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه.
- ضبط احتياجات المصلحة البلدية من المستخدمين.

**III- مديرية البناء والتعمير والأشغال:** وتتكون من مصلحتين:

**1- مصلحة التعمير والبناء** تتفرع مصلحة التعمير والبناء إلى مكاتبين:

**أ- مكتب الدراسات والتعمير:** ويتولى ما يلي:

- التكفل بدراسة ومتابعة وسائل التعمير.
- العمل على حماية وسائل التعمير على مستوى إقليم البلدية وفقاً للقوانين والتنظيمات السارية المفعول.
- جمع كل المعطيات المتعلقة بوسائل التعمير قصد ضبطها وفقاً لتطور هذا القطاع.
- ب- مكتب متابعة ومراقبة التعمير:** يتكفل مكتب متابعة ومراقبة التعمير بالمهام التالية:
- منح رخص البناء ورخص الهدم ورخص التجزئة والتهيئة.
- مراقبة بطاقة المشاريع للمخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومخططات شغل الأراضي.
- تسليم شهادات المطابقة وشهادات تقدم نسبة الأشغال.
- حفظ جميع التصاميم والبنائيات المتعلقة بالجانب التقني.
- القيام بانجاز جميع الأعمال التقنية.
- متابعة البناءات اللاشعرية.
- متابعة تنفيذ المشاريع العمرانية.
- متابعة عملية التجديد الحضري.

**2- مصلحة الأشغال:** تحتوي على مكاتبين:

**أ- مكتب الصفقات:** ويتولى المهام التالية:

- إبرام كل العقود والصفقات المتعلقة بالإنجاز وكل أنواع الخدمات الأخرى.
- تنظيم المناقصات والمزايدات والسهر على تنفيذها.
- إعداد الحالات المالية والمادية لجميع المشاريع.
- ضمان أمانة لجان فتح وتقييم العروض وكذلك لجنة الصفقات العمومية.

ب- مكتب متابعة ومراقبة الأشغال: و يتولى ما يلي:

- متابعة عمليات الإنجاز الجديدة المختلفة من بداية تسجيل المشروع إلى غاية غلق العملية.
- إعداد الدراسات التقنية المتعلقة بكل المشاريع.
- إعداد البطاقات الفنية للمشاريع وتقسيمها.
- تأشيرة كشوفات الدفع المتعلقة بمختلف المشاريع.
- دراسة و تقييم العروض المتعلقة بالصفقات العمومية و العقود.
- ضبط و تنفيذ برامج دورية تتعلق بالزيارات الميدانية للورشات بالتنسيق مع مختلف المصالح التقنية.

### ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

«المنهج هو الخطوات الفكرية التي يسلكها الباحث لحل مشكلة معينة كما أنه أسلوب للتفكير يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وفي دراستنا اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث حيث يقوم على رصد ومتابعة دقيقة للظواهر أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف عليها من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الوقائع وتطويره». (1)

ويعتبر هذا النوع من المناهج الأنسب لدراسة الموضوع الذي يتناول التمكين الإداري واتخاذ القرار وتحليل واقع هذه العملية من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من المؤسسة.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات:

1- «الملاحظة: تزود الباحث بالمعلومات الضرورية وتعطيه فرصة ملاحظة الظروف المحيطة بمكان الدراسة». (2)

وتعرف بأنها توجيه الحواس لمراقبة ومشاهدة سلوك الظواهر والمشكلات والأحداث، ومتابعة سيرها واتجاهها وعلاقتها وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه، كما أنها عبارة عن تسجيل وتبادل

(1) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2010، ص ص 53-66.

(2) عمار بوحرش، محمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1999، ص 75.

المعلومات بين شخصين أو أكثر أحدهما الباحث والآخر المستجيب أو المبحوث، لجمع معلومات محددة حول موضوع معين ويلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل المبحوث.

«هذا وأجمع الباحثون على أن الملاحظة تعد من أهم الأدوات المستخدمة في البحوث الاجتماعية كمصدر أساسي للحصول على المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، فاستخدام هذه الأداة لا يمكن أن يتم خارج مشروع الدراسة والبحث بما يستلزم هذا المشروع من الحصر للموضوع وتحديد له من استرشاد لأسئلته وأهدافه وفرضيته، إلا أن أهم ما يميز الملاحظة هو كونها أحيانا كثيرا ما تكون سابقة على لحظة صياغة المشروع نفسها إذ تعتبر خطوة أولى للعمل على اعداده»<sup>1</sup>.

وقد اعتمدنا الملاحظة في هذه الدراسة للتعرف على بلدية الطاهير من خلال التنقل بين مختلف وحداتها، والتعرف سير العمل بها.

## 2- الإستمارة:

«تعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات انتشارا أو استخداما في البحوث الاجتماعية لسهولة تطبيقها أو اختصار الجهد و التكلفة وتعرف بأنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة، وتوجه إلى الفرد للحصول على معلومات حول موضوع معين أو شكل أو موقف ويشترط فيها شمول فرضيات الدراسة ومراحل البحث مع الاختصار والدقة من أجل تحقيق النتائج والأهداف الموجودة وتكون إما أسئلة مغلقة أو مفتوحة»<sup>(2)</sup>.

وفي دراستنا هذه قمنا بصياغة الإستمارة على أربعة مراحل، حيث قمنا بصياغة إستمارة تجريبية و ثم عرضها على أستاذنا المشرف ومناقشتها مع زملاء البحث، بعدها تم توزيعها على العمال لمعرفة مدى فهم الأسئلة، وكذلك مدى تطابق الأسئلة مع ما يوجد داخل المؤسسة حيث كانت أغلب أسئلة الإستمارة مغلقة ونصف مغلقة، وقد تضمنت إستمارة بحثنا 36 سؤالا وزعت على أربعة محاور وهي:

- المحور الأول: حول البيانات الشخصية ويتضمن ستة (05) أسئلة.
- المحور الثاني: حول اللامركزية وفعالية اتخاذ القرار، ويتضمن (14) سؤالا.
- المحور الثالث: حول تفويض الصلاحيات وزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وتتضمن (08) أسئلة.
- المحور الرابع: حول زيادة روح المبادرة وتنوع مصادر اتخاذ القرار وتتضمن خمسة (09) أسئلة.

<sup>1</sup> عمار حمداش : تقنيات البحث السوسولوجي، المطبعة السريعة، المغرب، 2006، ص28.

<sup>2</sup> عمار بوحرش، محمد الذنبيات: المرجع السابق، ص 76.

خامسا: عينة الدراسة:

« ونظرا لعدم إمكانية إجراء الدراسة على جميع أفراد المجتمع الإحصائي قد اعتمدنا في دراستنا على العينة، وهي جزء من الكل يتم اختياره لتمثيل المجتمع الكلي، بمعنى يأخذ الباحث جزء من المجتمع الإحصائي ليمثله حسب تمثيل تجرى عليه الدراسة الميدانية، ثم تعميم النتائج على المجتمع ككل». (1)

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية الطبقية، حيث يقوم الباحث الذي يعتمد هذا النوع من العينات باختبار عشوائي لأفراد الدراسة إلى أن يكتمل العدد المطلوب.

حجم العينة قمنا بإحصاء عدد عمال المؤسسة المقدر بـ 673 عاملا، حيث تم استبعاد 459 عامل نظرا لكونهم عمال نظافة وحراس ونظرا لموضوعنا المتمثل في التمكين الإداري واتخاذ القرار فان هذه الفئة لاتخدم بحثنا. ولذلك اصبح مجتمع دراستنا مكون من 214 عامل موزعون على 4 مديريات. كما ذكرناها سابقا حيث تم حساب العينة بالطريقة التالية :

$$85.6 \text{ أي } 85 \text{ عاملا} = \frac{40 \times 214}{100}$$

حيث أن:

$$\text{موظفي الوسائل العامة} = \frac{33 \times 100}{214} = 15.42$$

$$\text{موظفي البناء والتعميرو الأشغال} = \frac{67 \times 100}{214} = 31.30$$

$$\text{موظفي التنظيم و الشؤون العامة} = \frac{96 \times 100}{214} = 44.85$$

$$\text{الأمانة العامة} = \frac{18 \times 100}{214} = 8.41$$

ومنه:

$$\text{موظفي الوسائل العامة} = \frac{15.42 \times 85}{100} = 13.10$$

(1): عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مذبولي، الأردن، 1999، ص164.

$$\text{موظفي البناء والتعمير والأشغال} = \frac{31.30 \times 85}{100} = 26.60 \simeq 27$$

$$\text{موظفي التنظيم والشؤون العامة} = \frac{44.85 \times 85}{100} = 38.12$$

$$\text{الأمانة العامة} = \frac{8.41 \times 85}{100} = 7.14$$

وعليه

$$13+27+38+7=85$$

وقمنا بتوزيع هذه الاستمارة على أفراد العينة بطريقة عشوائية بين مختلف المديرات إلى أن اكتمل العدد، حيث لم يتم استرجاع 5 استمارات ليصبح في الأخير عدد الاستمارات المتحصل عليها 80 استمارة .

#### سادسا: أساليب التحليل:

تعتبر عملية التحليل من أهم المراحل في البحث العلمي، وقد تم الاعتماد على أسلوبين في التحليل هما: التحليل الكمي والتحليل الكيفي من خلال توزيع البيانات المتحصل عليها من استمارات الاستبيان وتحليلها بشكل علمي موضوعي.

فترتيب النتائج الميدانية في جداول إحصائية تحتوي على نسبة مئوية هو ما يعرف بالتحليل الكمي للبيانات، أما التحليل الكيفي فيكون من خلال التفسير والتحليل العلمي للأرقام الإحصائية المدرجة في الجداول.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل لقاعدة أساسية وهي الخطوات المنهجية التي اعتمدها في دراستنا هذه ،حيث وجدنا أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي هو أسلوب أو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم نت أجل الوصول الى أغراض محددة ،كما استخدمنا مجموعة من أدوات لجمع البيانات ومن بينها الاستمارة وهذا لاكتشاف وفهمك الحقائق والوقائع بغية الوصول الى نتائج متعلقة بالموضوع محل الدراسة كما تطرقنا لهذا الفصل لتحديد مجالات الدراسة الزماني والمكاني والبشري ومن ثم قمنا بتحديد العينة ونوعها وأخيرا تم عرض أساليب المعالجة الإحصائية واتمام خطوات البحث العلمي .

## الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة البيانات

أولاً: تبويب وتفسير البيانات

ثانياً: عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: النتائج العامة

رابعاً: المقترحات والتوصيات

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعدها قمنا بتقديم كل ما يتعلق بالجانب النظري وضبط الإجراءات المنهجية للدراسة سنحاول من خلال هذا الفصل عرض استجابات أفراد العينة حول مختلف أبعاد ومحاور الاستمارة، ثم نقوم بمناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المتحصل عليها بغية الوصول إلى إجابات موضوعية لتساؤلات الدراسة، ومن ثم التحقق من صدق الفرضيات المقدمة، بغية الوصول إلى إجابات موضوعية لتساؤلات الدراسة، ومن ثمة التحقق من صدق الفرضيات المقدمة.

أولاً: تبويب وتفسير البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
26.25%	21	ذكر
73.75%	59	أنثى
100%	80	المجموع

من خلال الجدول رقم (01) والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ أن 59 مفردة من عينة الدراسة من الإناث ما نسبته 73.75%، وأن 21 مفردة من الذكور بنسبة 26.25%.

ما يمكن ملاحظته من نتائج الجدول هو الحضور الضعيف لفئة الذكور في هذه المؤسسة على الرغم من أن عينة الدراسة مأخوذة من بيئة عمل إدارية، فإن نسبة الذكور أقل بكثير من نسبة الإناث، ويمكن إرجاع هذا إلى طبيعة العمل الإداري الذي يعتمد على العمل الذهني وهيمنة المرأة على جميع الميادين خاصة الإدارية منها .

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
2.5%	02	أقل من 25 سنة
50%	40	من [ 25 إلى 35 ] سنة
43.75%	35	من [ 35 إلى 45 ] سنة
3.75%	03	من 45 فما فوق
100%	80	المجموع

تبين البيانات المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب السن أن 40 مفردة من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية 25-35 وهي تمثل ما نسبته 50%، وأن 35 مفردة هي الفئة العمرية 35-45 وهي تمثل ما نسبته

43.75% ،في حين أن 3 أفراد من عينة الدراسة يمثلون الفئة العمرية 45 سنة فما فوق بنسبة 3.75% و2 من أفراد العينة هم ممن فئة أقل من 25 سنة بنسبة 2.5% .

وبقراءة هذه النتائج يمكن أن نلاحظ التنوع في أعمار مفردات الدراسة مع ارتفاع الأعمار نسبياً، مما يعكس عامل الخبرة حيث أن 96.25% من أفراد العينة لا تتعدى أعمارهم 45 سنة ويمكن اعتبار ذلك كمؤشر ايجابي للمؤسسة لأجل الاستفادة من طاقاتها البشرية ومنحها المزيد من الثقة والمسؤوليات لتحقيق ذاتها.

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

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
1.25%	01	متوسط
38.75%	31	ثانوي
60%	48	جامعي
100%	80	المجموع

من خلال الجدول رقم 03: يتضح أن 48 مفردة من عينة الدراسة ذو مستوى جامعي بنسبة 60% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما 31 من أفراد العينة ذو مستوى ثانوي بنسبة 38.75%، في حين مفردة واحدة 01 ذو مستوى متوسط بنسبة 1.25% ،مع انعدام في المستوى الابتدائي .

من خلال هذه النتائج نجد أن 98.75% من أفراد العينة يحملون مؤهلات علمية من ثانوي وجامعي ،الشيء الذي يجعلهم يفهمون موضوع الدراسة كما يمكن اعتبار عينة الدراسة فئة متعلمة قادرة على تكوين آراء ايجابية أكثر دقة وتشجع التطور المستمر وتقبل فكرة التمكين الإداري من أجل الاعتماد عليها في المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار .

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
37.5%	30	إطار
52.5%	42	عون إدارة
10%	08	عامل تنفيذ
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04): أن 42 مفردة من عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة المهنية عون إدارة بنسبة 52.5%، و 30 مفردة من عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة المهنية إطار ونسبتهم 37.5%، في حين 8 أفراد من عينة الدراسة يمثلون عمال تنفيذ بنسبة 10% وهي نسبة قليلة في المؤسسة. ويرجع سبب ارتفاع أعوان الإدارة قياساً بفتتي الإطارات وعمال التنفيذ هو طبيعة عمل مجتمع الدراسة ( ببلدية الطاهير ) عمل إداري فان مهام وخدمات المؤسسة ذات الطابع التقني تتطلب وجود أكبر لهذه الفئة حتى تستجيب لمتطلبات السير الحسن للمؤسسة .

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
60%	48	أقل من 10 سنوات
36.25%	29	من 10 إلى 25 سنة
3.75%	03	من 25 إلى 35 سنة
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة ، أن 48 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 60% هم من الفئة العمالية التي لها خبرة أقل من 10 سنوات ، و أن 29 مفردة من عينة الدراسة هم من الفئة العمالية التي لها خبرة من 10-25 بنسبة 36.25% ، في حين 3 أفراد من عينة الدراسة من الفئة العمالية التي لها خبرة 25-35 بينما الفئة العمالية من 35 سنة فما فوق انعدمت .

ما يمكن أن نستنتجه من خلال هذه النتائج هو وجود فئتين داخل المؤسسة ،فئة ذات خبرة متوسطة وهي فئة لازالت في بدايتها الأولى في العمل وفئة أخرى ذات خبرة لا تتجاوز 25سنة ،وهذا مؤشر على ديناميكية عملية التوظيف داخل بلدية الطاهير ،كما يسمح للمؤسسة بالاستقرار وضمان الاستمرار .

### المحور الثاني: اللامركزية وفعالية اتخاذ القرار.

الجدول رقم (06): يبين دور الخبرة في اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
95%	76	نعم
05%	04	لا
100%	80	المجموع

تلعب الخبرة دورا مهما وفعالا في القرارات التي يتم اتخاذها في أية مؤسسة وكذلك تبين مدى قدرة الموظف على إتقان عمله بالشكل المطلوب، فمن خلال الجدول رقم (06) والذي يوضح دور الخبرة في اتخاذ القرارات نلاحظ أن 76 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 95 % يؤكدون على أهمية الخبرة و دورها الفعال في عملية صنع واتخاذ القرارات ، في حين 4 أفراد من عينة الدراسة لا يعتبرون أن للخبرة دور في فعالية القرارات بنسبة 5 % .

ما يمكن أن نستنتجه من نتائج الجدول هو أنه كلما كان للفرد خبرة في مجال العمل كلما كانت لديه القدرة والمهارة العلية في أداء عمله، وبالتالي يصبح قادرا في المشاركة في صنع القرار .

حيث تعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الأشياء لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات نحو قرار معين .

الجدول رقم (07): يبين مدى وجود مشاكل في العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
61.25%	49	نعم
38.75%	31	لا
100%	80	المجموع

يتعرض العمال داخل بيئة العمل لضغوطات ومشاكل مختلفة سواء من المدراء أو العمال أو لعدم توفر إمكانيات للعمل، لذلك لا بد من إبعاد المعوقات التي تحول بينهم وبين الانسجام في العمل مع كل المحيطين بهم لضمان الراحة والمتعة في انجاز العمل، ومن خلال معطيات الجدول رقم (07) نلاحظ أن 49 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 61.25% يؤكدون بوجود مشاكل في عملهم، في حين 31 من أفراد العينة وبنسبة 38.75% يؤكدون عكس ذلك، وقد أرجعوا ذلك إلى عدة عوامل أهمها:

- صعوبة التواصل مع الجيل القديم من العمال.
- ضغط العمل وقلة الراتب وساعات العمل الطويلة.
- صعوبة التواصل بين الرئيس والعمال.
- عدم وجود جو عمل مناسب.
- عدم اعتماد المؤسسة للحوافز التي تساعد الموظف على أداء عمله

الجدول رقم (08): يوضح البحث عن حلول لمشاكل العمل دون الرجوع للرئيس.

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
73.75%	59	نعم
26.25%	21	لا
100%	80	المجموع

إن البحث عن حلول للمشاكل التي يتعرض لها العمال داخل المؤسسة دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر بين مدى قدرتهم وجاهزيتهم ومدى تحكهم في وظيفتهم، ومن خلال معطيات الجدول رقم (08) والذي يوضح مدى قدرة الموظف على البحث عن حلول للمشاكل دون الرجوع للرئيس، نلاحظ أن 59 مفردة

من عينة الدراسة ما نسبته 73.75 % يبحثون عن حلول لمشاكل عملهم دون الرجوع إلى رئيسهم في حين 21 مفردة من عينة الدراسة وبنسبة 26.25 % يلجئون إلى رئيسهم للبحث عن حلول لمشاكل عملهم .

ما يمكن أن نلاحظه من خلال هذه النتائج أن الأفراد الذين لا يلجئون إلى رئيسهم في حل مشاكل عملهم تكون لهم درجة عالية من الكفاءة والمهارة والثقة بينهم وبين رئيسهم وأغلبيتهم من فئة الإطارات.

الجدول رقم (09): يبين مدى ممارسة الوظيفة بحرية.

البدائل	الخيارات الجوابية	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	قدرة التحكم في الوظيفة	26	40.62%
	الثقة بالنفس	19	29.68%
	جو العمل المناسب	19	29.68%
المجموع الجزئي		64	100%
مجموع نعم		64	80
لا		16	20%
المجموع		80	100%

إن الحرية في ممارسة الوظيفة حق للعامل أثناء عمله وذلك من أجل إعطائه فرصة ليعزز مهاراته وقدراته ومدى تمكنه وتحكمه في وظيفته، ومن خلال معطيات الجدول رقم (09) نلاحظ أن 64 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 80% يمارسون عملهم بحرية، في حين 16 مفردة من عينة الدراسة وبنسبة 20% لا يمارسون عملهم بحرية.

حيث أن 26 من أفراد العين الذين يمارسون عملهم بحرية أرجعوا ذلك إلى قدرتهم في التحكم في الوظيفة بنسبة 32.5%، و 19 من أفراد العينة أرجعوا ذلك إلى الثقة بالنفس بنسبة 23.75 % في حين 19 من أفراد العينة أرجعوا ذلك إلى جو العمل المناسب وبنسبة 23.75%.

من خلال هذه النتائج يمكن أن نستنتج أنه كلما توفرت هذه العوامل الثلاثة في العمل من قدرة التحكم في الوظيفة وجو العمل المناسب والثقة بالنفس كلما زاد ذلك من ممارسة الوظيفة بحرية.

الجدول رقم (10): يبين مدى المشاركة في اقتراح برامج العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
68.75 %	55	نعم
31.25 %	25	لا
100 %	80	المجموع

إن مشاركة العمال في اقتراح برامج للعمل صفة ضرورية للنمط الإداري في المؤسسات، فمن خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن 55 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 68.75% يشاركون في اقتراح برامج العمل، في حين 25 من أفراد العينة بنسبة 31.25% لا يشاركون في اقتراح برامج للعمل

ما يمكن أن نلاحظه من خلال نتائج الجدول هو أن أغلب أفراد العينة الذين يشاركون في اقتراح برامج للعمل أغلبهم من فئة الإطارات وهذا يعني أن الرئيس يثق في قدراتهم نظرا لتمتعهم بكفاءة عالية، ويأتي

النمط التشاركي في الإدارة على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة، فهذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر إلى العاملين من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المنظمة، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة. ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة.

الجدول رقم (11): يبين صعوبة التواصل مع الرئيس فيما يخص العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
28.75 %	23	نعم
71.25 %	57	لا
100 %	80	المجموع

من أجل خلق بيئة عمل ايجابية يحتاج الموظفون للشعور بالاحترام من خلال إعطائهم الوقت الكافي في الاستماع إلى آراءهم ومقترحاتهم وفتح مجال للتواصل مع الرؤساء لضمان السير الحسن للعمل ومن خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن 57 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 71.25% لا يجدون صعوبة في التواصل مع رئيسهم فيما يخص العمل، بينما 23 من أفراد العينة وبنسبة 28.75% يجدون صعوبة في التواصل مع الرئيس فيما يخص العمل.

وتبين هذه النتيجة أن الأفراد الذين لا يجدون صعوبة في التواصل مع الرئيس فيما يخص العمل راجع إلى تعامل الرئيس بمرونة مع المرؤوسين وأن الرئيس يعطي الوقت الكافي للاستماع للعمال والعمل على تحفيزهم إن تطلب الأمر.

الجدول رقم(12): مدى تعامل الرئيس بإيجابية في ممارسة الوظيفة.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
80 %	64	نعم
20 %	16	لا
100%	80	المجموع

من أهم الأخلاق التي يجب أن يتصف بها الموظف وصاحب العمل حسب التعامل مع الآخرين وحسب التعامل مع بعضهم يظهر في تنفيذ رغباتهم وتعليماتهم، ومن خلال الجدول نلاحظ أن 64 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 80% يؤكدون مدى تعامل الرئيس بإيجابيه في ممارستهم لوظيفتهم في حين أن 16 مفردة من عينة الدراسة نسبة قدرت 20% يؤكدون أن الرئيس لا يتعامل بإيجابية في ممارسة الوظيفة

ما يمكن أن نستنتج من خلال هذه النتائج بان أغلبية المبحوثين الذين يؤكدون تعامل الرئيس بإيجابيه في ممارسة الوظيفة يرجع إلى الأسلوب اللامركزي الذي تعتمده المؤسسة بالإضافة الي وجود مرونة في الاتصال بين الرئيس والموظفين. كذلك يكون المدير قد كسب قلوب موظفيه وترك أثارا عظيمة جدا على مستوي الفرد والمؤسسة.

الجدول رقم (13): يوضح فيما يفيد تفويض السلطة.

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
57.5%	46	تقريب الإدارة من الموظف
12.5%	10	إبعاد النمط الروتيني في التسيير
30%	24	المساهمة في العمل الجماعي
100%	80	المجموع

إن تفويض السلطة هو عملية تستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف مستويات النظام الإداري، فهو يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة كممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام ومن خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن 46 من أفراد العينة بنسبة 57.5% صرحوا بأن التفويض يساهم في تقريب الإدارة من الموظف. و24 من أفراد العينة صرحوا بأن التفويض السلطة يساهم في العمل الجماعي في حيث أن 10 مبحوثين صرحوا بأن تفويض السلطة ساهم في إبعاد النمط الروتيني في التسيير.

ما يمكن ملاحظة هو أن تفويض السلطة يساعد علي انجاز العمل الإداري حيث يقوم الرئيس أو المدير من خلاله بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه ، وبالتالي فتفويض السلطة توفر مصدرا احتياطيا للخدمة الإدارية بالسماح للآخرين أن يصبحوا مديرين للتخلص من عيوب انحصار السلطة والتفرد بها في يد الرئيس الإداري وحده ، كما أن التفويض يساهم بالإسراع في إصدار القرارات الإدارية ، كما يساهم في اغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين مما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية وتقريب الإدارة من الموظف.

الجدول رقم(14): مدى توافق أهداف الموظف مع أهداف المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
65%	52	نعم
35%	28	لا
100%	80	المجموع

أكدت العديد من الدراسات في السلوك التنظيمي على أنه من أهم مسببات الرضا الوظيفي هو توافق أهداف الموظف مع أهداف المنظمة، ومن خلال الجدول رقم (14) والذي يوضح مدى توافق أهداف الموظف مع أهداف المنظمة نلاحظ أن 52 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 65 % صرحوا بأن أهدافهم تتوافق مع أهداف المنظمة بينما 28 مفردة من عينة الدراسة أكدوا عكس ذلك.

ما يمكن أن نستنتجه من نتائج الجدول هو أن كل منظمة تسعى إلى توظيف والاحتفاظ بقوى عاملة متنوعة لتلبية احتياجاتها، بالإضافة إلى زيادة نسبة شغل الوظائف الشاغرة، كما أن لكل فرد مجموعة من الأهداف المحددة يسعى إلى تحقيقها، وهنا لا بد من الرجوع إلى نظرية الحاجات لأبراهام ما سلو في التعرف على الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، حيث يحدد كل فرد في كل مستوى من تلك المستويات مجموعة من الأهداف يسعى إليها، فيتحقق التوافق بين أهدافه وأهداف المنظمة في إطار متكامل يقلل من الصراع ويساهم بدرجة عالية في تحقيق الأهداف المنشودة.

الجدول رقم(15): مدى استعانة المؤسسة بأساليب تقنية حديثة أثناء انجاز المهام.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	51	63.75 %
لا	29	36.25 %
المجموع	80	100 %

ان أي مؤسسة تقع على عاتقها مسؤولية تحقيق النجاح وذلك باعتمادها أساليب حديثة أثناء انجاز مهامها ،ومن خلال الجدول رقم (15) والذي يوضح مدى اعتماد المؤسسة لأساليب حديثة أثناء انجاز مهامها نلاحظ أن 51 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 63.75% صرحوا بأن مؤسسته تستعين بأساليب حديثة في انجاز المهام بينما 29 مفردة من عينة الدراسة أكدوا عكس ذلك ونسبتهم 36.25 % .

ما يمكن أن نستنتجه من هذه النتائج أن المؤسسة (بلدية الطاهير) تعتمد على أساليب حديثة هذه الأساليب لا تكون فقط في الوسائل التكنولوجية المتطورة وإنما تتعداها إلى أساليب أخرى أهمها:

- الأسلوب التشاركي: وهو معروف على أنه يعتمد على وجود خاصية التشارك بين الموظفين في انجاز مهامهم، ويعمل هذا الأسلوب على تقسيم المهام بين الموظفين بحيث يستوعب كل فرد مهمته المراد تنفيذها، ولشراكتهم في صنع القرار.

- أسلوب فريق العمل: وهو الأسلوب الأمثل نظرا لجودته ومستواه المرتفع في عملية إتمام المهام، حيث يعد من الأساليب النموذجية في الإدارة فهو يعمل على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التشارك وتبادل المعرفة فيما بينهم .
- إجراء عملية المتابعة الفعالة من أجل اتخاذ القرارات الصائبة من مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة للمساعدة في حل المشكلات والتغلب على الصعوبات.

بشكل عام يمكن اعتبار هذه الأساليب تشمل القدرة على النقاش والاستماع إلى آراء الآخرين وبناء فرق عمل وخلق ثقافة المكافآت المبنية على الانجازات والتي تساعد في نجاح العمل الجماعي الذي بدوره يساعد في المشاركة في صنع القرار.

الجدول رقم(16): مدى توفر لدى المؤسسة المرونة الكافية في مواكبة التطورات الحاصلة.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
48.75 %	39	نعم
51.25 %	41	لا
100%	80	المجموع

تسعى المنظمات اليوم إلى تحسين صورتها في البيئة التي تعمل بها وفي نظر المنظمات المنافسة لها وذلك عن طريق قدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة والتي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ومن خلال الجدول رقم (16) والذي يوضح مدى توفر لدى المؤسسة المرونة الكافية في مواكبة التطورات الحاصلة نلاحظ أن 41 مفردة من عينة الدراسة أكدوا بأن مؤسستهم لا تتوفر لديها مرونة في مواكبة التطورات وهذا بنسبة 51.25% ، بينما 39 مفردة من عينة الدراسة وبنسبة 48.75 % صرحوا بأن مؤسستهم لديها مرونة كافية في مواكبة التطورات.

ما يمكن أن نستنتجه من هذه النتائج أن عدم قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات راجع الى نقص خبرة الموظفين بالإضافة إلى عدم حسن استخدام القدرات الفكرية والذهنية لدى الأفراد داخل المؤسسة فمثلا: عندما تواجه المنظمة أزمة لا تكون هناك استعداد تام في أي وقت لمواجهة هذه الأزمة أو حتى التنبؤ بها ومحاولة تجنبها ،وأیضا غياب برامج التكوين التي من شأنها أن تؤهل العمال من قدرة ممارسة أعمالهم بكل إتقان.

الجدول رقم(17): مدى الاعتراف بقدرات ومقترحات الموظف في مناقشة مشكلات العمل.

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
35 %	28	نعم
65 %	52	لا
100%	80	المجموع

إن الاعتراف بقدرات الموظف والاستماع إلى مقترحاته يزيد من ولائه لمنظمته وإحساسه بأنه مرغوب فيه داخل التنظيم ومن خلال معطيات الجدول رقم (17) نلاحظ أن 52 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 65% أكدوا بأنه لا يتم الاعتراف بقدراتهم ومقترحاتهم في مناقشة مشكلات العمل، بينما 28 من أفراد العينة وبنسبة 35% أكدوا بأنه يتم الاعتراف بقدراتهم واغلبهم فئة الإطارات كونهم يملكون خبرة ومهارة وثقة ممنوحة لهم من قبل الرئيس.

ما يمكن أن نستنتجه من نتائج الجدول أنه لا يتم الاعتراف بقدرات ومقترحات الموظفين في مناقشة مشكلات العمل وهذا راجع إلى التقيد بأراء المسؤولين ومقترحاتهم لا بمقترحات الموظف والتهميش للعامل وطمس قدراته على إعطاء حل لتلك المشكلات ،ضف إلى ذلك غياب المؤهلات اللازمة التي تمكنهم من إبداء آراءهم المتعلقة بالعمل كونهم عمال تنفيذ وهذا عامل مؤثر على استقرار العامل ونقص فرص الترقية كما أنه يفقد الشعور بالمسؤولية والتهميش ويفتقر للحرية في العمل وهذا ما يؤدي إلى إحباطه وبالتالي عدم الرغبة في العمل وهنا يمكن الرجوع إلى النظرة الكلاسيكية التي تعتبر العامل ملزم بمهام عليه تنفيذها فقط لا تعطى له حرية التدخل في شؤون الإدارة العليا .

الجدول رقم (18): مدى الشعور بالرضا اتجاه اتخاذ القرارات التي تتخذ في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
37.5 %	30	نعم
62.5 %	50	لا
100 %	80	المجموع

يعتبر الرضا الوظيفي على أنه تقبل الفرد لعمله من جميع ظروفه وأن هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال، وأن عدم الرضا فيؤدي إلى توتر سلبي الغير سوي وضعف الحافز للعمل، ومن خلال الجدول رقم (18) والذي يوضح مدى الشعور بالرضا باتجاه القرارات التي تتخذ في المؤسسة، نلاحظ أن 50 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 62.5% لا يشعرون بالرضا باتجاه القرارات التي تتخذ في المؤسسة، في حين 30 مفردة من عينة الدراسة يشعرون بالرضا باتجاه القرارات التي تتخذ في المؤسسة ونسبتهم 37.5% .

ما يمكن أن نستنتجه من نتائج الجدول هو أن أغلبية المبحوثين لا يشعرون بالرضا باتجاه القرارات التي تتخذ في المؤسسة وهذا راجع إلى عدم مشاركة العمال في صنع القرارات بل الرئيس يتخذها بمفرده وهذه القرارات لا تخدم مصالح العمال.

الجدول رقم (19): مدى سيادة الأسلوب التشاركي في المؤسسة.

النسبة الجزئية %	تكرارات	الخيارات الجوابية	البدائل
20%	20		نعم
10%	06	قلة الخبرة	لا
31.66%	19	عدم الالتزام في العمل	
58.33%	35	تفشي البيروقراطية	
100%	60	المجموع الجزئي	
75%	60	مجموع لا	
100%	80		المجموع

إن الأسلوب التشاركي في المؤسسة هو أسلوب حديث وهو مشاركة الفريق في هدف محدد ومشاركة الفريق مع الإدارة العليا في اقتراح برامج للعمل وصنع القرارات ولكن هذا الأسلوب التشاركي ينتهي بانتهاء الهدف، ومن خلال الجدول رقم (19) والذي يوضح مدى سيادة الأسلوب التشاركي في المؤسسة نلاحظ أن 60 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 75% صرحوا أنه لا يوجد أسلوب تشاركي في المؤسسة، بينما 20 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 25% صرحوا انه يوجد أسلوب تشاركي في مؤسستهم .

حيث أن 35 من أفراد العينة بنسبة 43.75 % أرجعوا ذلك إلى نقشي الأسلوب البيروقراطي، بينما 19 مفردة من عينة الدراسة وبنسبة 23.75% أرجعوها إلى عدم الالتزام في العمل، في حين 6 أفراد من عينة الدراسة وبنسبة 7.5% أرجعوا ذلك إلى قلة الخبرة .

من خلال هذه النتائج نستنتج أنه لا يسود أسلوب تشاركي في المؤسسة (بلدية الطاهير) وذلك راجع إلى نقشي الأسلوب البيروقراطي وقد يكون ذلك ناتج عن تركيز السلطة المركزية في أيدي كبار المسؤولين مما يقود ذلك إلى الإدارة البطيئة والاهتمام بالأعمال الروتينية والانشغال بها عن الأعمال الإدارية المهمة.

المحور الثالث: تفويض الصلاحيات وزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

الجدول رقم (20): يبين هل سبق وتم تفويض الموظف في العمل.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	30	37.5%
لا	50	62.5%
المجموع	80	100%

إن تفويض الصلاحيات من بين أهم الأساليب التي تعتمدها الإدارة الحديثة لتشجيع الموظف لتأدية عمله بكل حرية وثقة بالنفس من جهة وزيادة الثقة بينه وبين رئيسه ومن خلال الجدول رقم (20) والذي يوضح ما اذا تم تفويض الموظف في العمل نلاحظ أن 50 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 62.5 % لم يتم تفويضهم من قبل، في حين 30 مفردة من عينة الدراسة تم تفويضهم ونسبتهم 37.5% .

ما يمكن أن نستنتجه من هذه النتائج هو أن الفئة التي تم تفويضها من قبل هي فئة الإطارات نظرا لاملاكهم الخبرات والمهارات نتيجة توفر المؤهلات العلمية بالإضافة إلى سنوات الخبرة التي تتوفر لديهم مما يجعلهم قادرين على صنع واتخاذ القرارات الإدارية القادرة على معالجة المشكلات التي تواجههم في أداء مهامهم .

بشكل عام المدير عندما يفوض السلطة الكافية للموظف فهو يثق بقدراته وبالتالي يمكنه لأنه يعطيه من السلطة والثقة ما يساعده على مواجهة المشاكل وبذلك يستطيع اتخاذ القرارات.

الجدول رقم(21): يوضح على أي أساس يتم تفويض الموظف لاتخاذ القرارات.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
56.25%	45	على أساس الكفاءة
42.5%	30	على أساس الأقدمية
10%	05	علاقات شخصية
100%	80	المجموع

إن تفويض السلطة لأي موظف لا تتم بطريقة عشوائية وإنما على أساس معايير تحدد الكفاءة، الأقدمية، وغيرها من المؤهلات التي تمكن الفرد من إبراز قدراته وأداء مهامه، ومن خلال الجدول رقم (21) والذي يوضح على أي أساس يتم تفويض الموظف لاتخاذ القرارات نلاحظ أن 45 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 56.25% صرحوا بأن تفويض الصلاحيات يتم على أساس الكفاءة، بينما 30 مفردة من عينة الدراسة أرجعوا ذلك إلى الأقدمية في العمل بنسبة 42.5%، بينما 5 أفراد من عينة الدراسة أرجعوا إلى علاقات شخصية بنسبة 10% .

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن أغلبية الباحثين أرجعوا تفويض السلطة إلى عامل الكفاءة الإدارية أي أن هناك بعض العوامل التنظيمية التي من شأنها أن تساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء على المستوى الفردي والجماعي وتساهم في إبراز القدرات والمهارات خاصة في طريقة التسيير المتبعة في عملية التفويض والاستفادة منها على اعتبار أحد أبرز الأساليب الحديثة المستخدمة في المؤسسات والتي تسهل انجاز الأعمال بمرونة كبيرة وتمنح الفرصة للموظفين الأكفاء وتدفعهم لبذل جهد أكثر والمثابرة من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (22): يبين هل يتم منح الموظف بعض الصلاحيات في الأمور البسيطة والروتينية.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
72.5%	58	نعم
27.5%	22	لا
100%	80	المجموع

إن منح الموظف بعض الصلاحيات في الأمور البسيطة والروتينية من شأنه أن يشعره بالرضا عن عمله وثقته بمؤسسته الشيء الذي يحفزهُ إلى تطوير مهاراته ،ومن خلال الجدول رقم (22) والذي يوضح منح الموظف بعض الصلاحيات في الأمور الروتينية والبسيطة ،نلاحظ أن 58 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 72.5 % يتم منحهم بعض الصلاحيات في الأمور الروتينية والبسيطة ،بينما 22 من المبحوثين لا يتم منحهم بعض الصلاحيات في الأمور الروتينية والبسيطة ونسبتهم 27.5 % .

ما يمكن أن نستنتجه من نتائج الجدول هو أن بعض الرؤساء يلجؤون إلى أساليب تساعد على تطوير مهارات الموظفين وإعدادهم لأداء أعمالهم بثقة أكبر وتحمل مسؤولية أكثر وذلك عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم في بعض المهام الإدارية البسيطة ولو بطريقة متدرجة ومحاولة إعطائهم ثقة في النفس وتدريبهم تدريباً عملياً لتولي المناصب الإدارية ،وبهذا يكون الموظف على استعداد لتعامل مع أي منصب إداري يتولاه في المستقبل .

الجدول رقم (23): يبين مدى تأثير غياب المدير على سير العمل .

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
35%	28	نعم
65%	52	لا
100%	80	المجموع

إن وجود المدير في مكان العمل يجعل العمال يسيرون عملهم بشكل منظم باعتبارهم مراقبين ،وغيابه عن العمل من شأنه أن يؤثر على سير العمل مما يعطي للعمال الحرية في ممارسة عملهم ،ومن خلال الجدول رقم (23) والذي يوضح مدى تأثير غياب المدير على سير العمل نلاحظ أن 52 مفردة من عينة الدراسة صرحوا أن غياب المدير لا يؤثر على سير العمل ما نسبته 65% بينما 28 مفردة من عينة الدراسة صرحوا بأن غياب المدير عن مكان العمل يؤثر بشكل سلبي على سير العمل ونسبتهم 35 %

ما يمكن أن نستنتجه من نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين من عمال المؤسسة لا يؤثر غياب المدير على سير عملهم ،ويمكن إرجاع ذلك إلى قدرة هؤلاء العمال المهنية وتحكمهم في الوظيفة وبالإضافة إلى الرقابة الذاتية وعامل الأقدمية في العمل مما يجعلهم ذو كفاءة عالية ودون الاعتماد واللجوء إلى

رئيسهم وهنا يمكن الرجوع إلى النظريات الحديثة التي تقوم على مبدأ أن العامل يسير نفسه بنفسه فهو ملزم مجموعة من المهام عليه القيام بها دون وجود متابعة أو مراقبة من رئيسه.

الجدول رقم (24): يبين مدى مشاركة الموظف مع الرئيس في صنع القرار.

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
33.75%	27	نعم
66.25%	53	لا
100%	80	المجموع

تعتبر مشاركة الموظف مع الرئيس في عملية صنع القرار عامل مهم للرفع من الروح المعنوية لديه وجعله يتحمل مسؤوليات أكثر بالاطافة إلى زيادة الثقة بينه وبين رئيسه، ومن خلال الجدول رقم (24) الذي يوضح مدى مشاركة الموظف في صنع القرار مع الرئيس نلاحظ أن 53 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 66.25 % لا يشاركون في عملية صنع القرار، في حين 27 من أفراد العينة يشاركون في عملية صنع القرار ونسبتهم 33.75 % .

ما يمكن أن نستنتجه من نتائج الجدول أن أغلبية أفراد العينة ونسبتهم 66.25 % لا يتم إشراكهم في صنع القرارات التي تخص المؤسسة، ويمكن إرجاع ذلك إلى ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق العمال، بالاطافة إلى أن الإدارة العليا تقوم فقط بإشراك فئة الإطارات كونهم بمهارات وقدرات عالية مما يجعل المدير يثق بقدراتهم، وأن إشراك العاملين في صنع القرارات له آثار نفسية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ولكن هذا غائب في بلدية الطاهير من خلال تحليلنا لمعطيات الجدول، حيث أن المدير هو الذي يتخذ القرار كما أن الأفراد المشاركين قد لا يجتمعون معاً لمناقشة آراءهم وإنما ينحصر دورهم في إمداد المدير بالمعلومات التي تساعد على تحديد المشكلة وتحديد البدائل أو تقييم تلك البدائل .

الجدول رقم (25): يوضح مدى القدرة على التعامل مع المشكلات التي تتطلب قرارا فوريا.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
77.5%	62	نعم
22.5%	18	لا
100%	80	المجموع

حل المشكلات واتخاذ القرارات من أهم الموضوعات التطويرية التي تنظم طريقة تفكير الأفراد عند مواجهة مشكلات العمل ،ومن خلال الجدول رقم (25) الذي يوضح مدى قدرة الفرد على التعامل مع المشكلات التي تتطلب قرارا فوريا ،نلاحظ أن 62 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 77.5% صرحوا بأن لديهم قدرة للتعامل مع المشكلات التي تتطلب قرارا فوريا ،بينما 18 من أفراد العينة وبنسبة 22.5% صرحوا عكس ذلك .

ما يمكن استنتاجه من نتائج الجدول هو أن الأفراد الذين لديهم قدرة التعامل مع المشكلات التي تتطلب قرارا فوريا هم من تتوفر لديهم معلومات وافية عن المشكلة وبالتالي البحث في أسبابها وقدرتهم على فهم أبعادها بالاطافة إلى الإلمام بجوانب المشكلة إلى حد بعيد الشيء الذي يساعد في تصور الحلول الممكنة لها واتخاذ قرار فوري لحلها وكل هذا يرجع إلى تمتع هؤلاء الموظفين بالمهارات والمؤهلات العلمية التي تمكنهم من التعامل مع مشكلات العمل وجعلهم يبحثون على التجديد والتطوير في مكان العمل .

. الجدول رقم (26): يوضح مدى ثقة الرئيس في قدرات الموظف على انجاز المهام الموكلة له.

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
92.5%	74	نعم
7.5%	06	لا
100%	80	المجموع

تمثل الثقة التنظيمية أساس نجاح المؤسسات في تحقيق مستويات عالية من الأداء وهي من العوامل الأساسية التي تساهم في كفاءة وفعالية جماعات العمل وتعتبر عاملاً رئيسياً للإدارة الناجحة ومن خلال الجدول رقم (26) الذي يوضح مدى ثقة الرئيس في قدرات الموظف على انجاز المهام الموكلة له نلاحظ أن 74 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 92.5% أكدوا بأن رئيسهم يثق في قدراتهم على انجاز المهام الموكلة لهم، في حين 6 أفراد من عينة الدراسة أكدوا بأن الرئيس يثق في قدراتهم ونسبتهم 7.5%

ما يمكن أن نستنتجه من هذه النتائج هو أن الثقة بالعاملين من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة لأنهم سوف يعملون ما بوسعهم ليكونوا أهلاً لثقة المنظمة بصفة عامة وثقة مديرهم بصفة خاصة والتي بدورها تعد شكلاً من أشكال التحفيز الذاتي للعاملين في محيط العمل ويمكن أن نعتبر الثقة هي إعطاء التفويض والسلطة للعاملين .

الجدول رقم (27): يبين مدى الاعتراف بالمجودات المبذولة في ميدان العمل الذي يقوم به الموظف.

النسبة الجزئية %	تكرارات	الخيارات الجوابية	
		البدائل	
87.75%	43	التشجيع	نعم
12.24%	06	المدح	
100%	49	المجموع الجزئي	
61.25%	49	مجموع نعم	
38.75%	31	لا	
100%	80	المجموع	

ان العامل في عمله عندما ينجح في تنفيذ مهامه بالصورة الأجمل والأكمل والأسرع، على المسؤول والمدير أن يقدر عمل هذا العامل ويميزه عن غيره من العمال الذين هم دون كفاءته في العمل، فعلى المدير أن يقدم للعامل المتميز المكافآت المادية والمعنوية التي يستحقها مقابل أدائه

لمهامه على أكمل وجه ،ومن خلال الجدول رقم (27) والذي يوضح مدى الاعتراف بالمجهودات المبذولة في ميدان العمل الذي يقوم به الموظف ،نلاحظ أن 49 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 61.25% يتلقون الاعتراف بمجهوداتهم المبذولة في العمل ،في حين 31 مفردة من عينة الدراسة لا يتم الاعتراف بمجهوداتهم ونسبتهم 38.75 % ،حيث أن 53.75 % صرحوا بأن الاعتراف بمجهوداتهم يكون عن طريق التشجيع ،بينما 7.5% كان الاعتراف بمجهوداتهم عن طريق المدح.

ما يمكن أن نستنتجه من هذه النتائج هو أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الجانب المعنوي للعمال وليس فقط الجانب المادي، لأن الاعتراف والتقدير لمجهودات العمال المبذولة يجعلهم سعداء ويشعرهم ذلك بالفخر لما قدموه في العمل وشعورهم بأن عملهم له قيمة وفائدة ،فالتقدير لعمل العمال واحترام لنشاطهم ويجب أن يكون داخل المؤسسة وبين الموظفين، فالاعتراف بالمجهود في العمل وسيلة فعالة لتقوية فريق العمل، وإنجاز عمل متميز وأكثر جودة .

#### المحور الرابع: زيادة روح المبادرة وتنوع مصادر اتخاذ القرارات.

الجدول رقم(28): يبين مدى البحث عن حلول جديدة للمشكلات التي تواجه الموظف في عمله.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
82.5%	66	نعم
17.5%	14	لا
100%	80	المجموع

إن عملية حل المشكلة تتوقف بأكملها على إتاحة المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، ومن خلال الجدول رقم (28) الذي يوضح مدى البحث عن حلول جديدة لمشكلات العمل، نلاحظ أن 66 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 82.5% صرحوا بأنهم يبحثون عن حلول جديدة للمشاكل التي تواجههم في عملهم، في حين 14 من أفراد العينة لا يبحثون عن حلول جديدة لمشاكل عملهم.

ما يمكن أن نستنتجه من هذه النتائج هو أن نسبة عالية من أفراد العينة يبحثون عن حلول جديدة لمشكلات عملهم ويمكن إرجاع هذا إلى جو العمل المناسب والثقة بقدراتهم بالإضافة إلى توفر المؤهلات العلمية الكافية وقدرتهم على التجديد والتطوير لتحسين العمل وبناء فرق عمل وخلق ثقافة العمل الجماعي الذي بدوره يؤدي إلى التعاون والبحث عن حلول جديدة لمشاكل العمل.

الجدول رقم (29): يبين القدرة والمهارة لدى الموظف على تأدية المهام بكل إتقان.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
93.75%	75	نعم
9.25%	05	لا
100%	48	المجموع

أغلب الوظائف تتطلب مهارات عالية ،على سبيل المثال مهارة استخدام الحاسب والوظائف المتعلقة بنظم المعلومات والقدرة على العمل تحت الضغط والعمل على عدة مهام وسرعة إنجازها، ومن خلال الجدول رقم (29) الذي يوضح القدرة والمهارة لدى الموظف في تأدية المهام بكل إتقان نلاحظ أن 75 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 93.75 % صرحوا بأن لديهم مهارات وقدرات لتأدية مهامهم بكل إتقان ،بينما 5 أفراد من عينة الدراسة صرحوا عكس ذلك ونسبتهم 9.25 % .

من خلال هذه النتائج نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة يتمتعون بمهارات وقدرات في تأدية مهامهم ونسبتهم عالية جدا وهذا راجع إلى المرونة والتكيف مع كافة التغيرات ،إذ أنه أصبح أصحاب العمل في أي مؤسسة يبحثون عن الأشخاص المبدعين والذين يفكرون بطريقة متميزة كما انه يجيب المساهمة بفعالية في كافة المستويات الإدارية من خلال التعامل والتفاعل مع أعضاء الفريق كما يجب أن لا ننسى التواصل الفعال فهو من بين المهارات الوظيفية التي يجب أن تتوفر لدى الفرد العامل وهذا ما يجعله يمارس وظيفته بكل إتقان.

الجدول رقم (30): يبين ما يتبعه الموظف عند قيامه بالعمل .

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
22.5%	18	الحرية المطلقة في طريقة تنفيذ العمل
33.75%	27	لابد إتباع طريقة محددة تفرضها الإدارة العليا
43.75%	35	لابد إتباع أوامر الرئيس المسؤول
100%	80	المجموع

طاعة الموظفين لرؤسائهم من أهم الواجبات الوظيفية لإنجاز المهام المكلفين بها، والحفاظ على سير منظومة العمل وفقا للقانون واللوائح ، لتحقيق الانضباط الوظيفي والالتزام السلوكي ،ولكن العامل له طريقة يختارها عند ممارسته لوظيفته ،ومن خلال الجدول رقم (30) والمتعلق بما يتبعه الموظف عند قيامه بالعمل ،نلاحظ أن 35 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 43.75% صرحوا بأنهم لا بد وان يتبعوا أوامر الرئيس المسؤول ،بينما 27 من أفراد العينة وبنسبة 33.75% لا بد وان يتبعوا طريقة محددة تفرضها الإدارة العليا في حين 18 مفردة من عينة الدراسة لديهم حرية مطلقة في طريقة ممارسة العمل ونسبتهم 22.5%.

ما يكمن أن نستنتج من هذه النتائج هو أن الأفراد الذين يتبعون أوامر رؤسائهم المباشر إنما هو راجع إلى الاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين ورؤسائهم حيث أن طاعة الرؤساء واتباع أوامره في تأدية المهام هي العمود الفقري للنظام الإداري الناجح .

الجدول رقم (31): يبين مدى تركيز المؤسسة على عمل الفريق.

البدائل	الخيارات الجوابية	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	الالتزام بتنفيذ القرارات	13	23.21%
	تحسين القرارات	04	7.14%
	التعاون على تنفيذ القرارات	39	69.64%
	المجموع الجزئي	56	100%
	مجموع نعم	56	70%
لا		24	30%
المجموع		80	100%

أن بناء فرق العمل يتيح الفرصة لإبراز أحسن الصفات الموجودة في الأشخاص ويثري النقاش وينقح الأفكار ويؤدي في النهاية إلى إنجاز الأعمال وحل المشكلات بطريقة أكثر فاعلية وعلمية لذلك لا بد على كل مؤسسة من بناء فرق العمل على أسس علمية ونفسية واستحضار هدف معين يتم تنفيذه

وتحقيقه.ومن خلال الجدول رقم (31) الذي يوضح مدى تركيز المؤسسة على عمل الفريق نلاحظ أن 56 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 70% صرحوا أن المؤسسة تعتمد على عمل الفريق، في حين أن 24 من أفراد العينة وبنسبة 30% صرحوا بأن مؤسستهم لا تعتمد على عمل الفريق حيث أن 39 من أفراد العينة صرحوا بأن عمل الفريق يساعد على التعاون على تنفيذ القرارات ما نسبته 48.75% بينما 13 من أفراد العينة صرحوا بأن عمل الفريق يساعد في الالتزام بتنفيذ القرارات ونسبتهم 16.25% في حين 4 أفراد من العينة صرحوا بأن عمل الفريق يحسن من القرارات.

ما يمكن أن نستنتجه من نتائج الجدول هو أن عمل الفريق له أهمية بالغة في المؤسسة حيث أن من الطرق التقليدية في الإدارة هي اتخاذ القرارات بطريقه التابع الوظيفي مما كان يؤدي إلى فقدان عنصر الوقت الذي يمثل احد أهم مقومات العملية الإنتاجية، أما في فريق العمل فيتم اتخاذ القرارات في وقت واحد لتحقيق السرعة في الانجازات العملية وخلق مناخ مناسب للعمل يكون فيه عنصر التحفيز المعنوي مرتفع مما يقلل الشعور بالوحدة لدى العاملين وزيادة التركيز على تحقيق الأهداف وتقديم اقتراحات جديدة باستمرار.

. الجدول رقم (32): يوضح مدى تقوية العمل الجماعي لـ (الانتماء، الالتزام، الرضا الوظيفي، الاستقرار).

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
18.75%	15	الانتماء
22.5%	18	الالتزام
45%	36	الرضا الوظيفي
13.75%	11	الاستقرار
100%	80	المجموع

إن الرضا الوظيفي لدى العامل هو تعبير صادق عن نوع العلاقات السائدة في مكان عمله من احترام واعتراف بقدرات الأفراد والعمل في جماعة الفريق مما يشعر الفرد بالراحة والاستقرار في وظيفته، ومن خلال الجدول رقم (32) والذي يوضح مدى تقوية العمل الجماعي للانتماء والرضا الوظيفي والالتزام والاستقرار، لاحظ أن 36 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 45% صرحوا بأن العمل الجماعي يقوي من الرضا الوظيفي، بينما 18 مفردة من عينة الدراسة وبنسبة 22.5% صرحوا بأن العمل الجماعي يقوي من الالتزام في العمل، و15 مفردة من عينة الدراسة صرحوا بأن العمل الجماعي يقوي من الانتماء ونسبتهم 18.75%

،في حين 11مفردة من عينة الدراسة صرحوا بأن العمل الجماعي يقوي من الاستقرار في العمل وهذا نسبته 13.75%.

ما يمكن أن نستنتجه من نتائج الجدول هو أن العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة يقوي من الرضا الوظيفي بنسبة 45% وذلك من خلال المشاركة والتعاون على انجاز الأعمال حيث أن العمل الجماعي يجعل أعضاء الفريق يشعرون بأن مميزات وخصائص الوظيفة قادرة على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم في العمل ،وبما أن العمل الجماعي يوفر فرصة جيدة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد إلا أنه يتيح فرصة تطوير قدرات الفرد على تحقيق الأهداف والتصرف على نحو ايجابي وينمي مهارات الفرد بشكل أكبر داخل الجماعة ،ويمد الأفراد بقوة هائلة تشعرهم بالأمن والانتماء والتقدير والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (33): يوضح مدى اعتماد المؤسسة لنظام الحوافز.

البدائل	الخيارات الجوابية	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	رحلات	03	13.04%
	عطل وإجازات	19	82.60%
	هدايا	01	4.34%
	المجموع الجزئي	23	100%
	مجموع نعم	23	28.75%
لا		57	71.25%
المجموع		80	100%

إن الحوافز هي دوما ما تحت على الدافعية للعمل بجدية ،وكان لا بد لرتقي لرتقي الأداء الوظيفي للعاملين في أي تنظيم أو مؤسسة وجود نظام حوافز ملائم وعادل يوجه العاملين لانجاز أعمالهم ،ومن خلال الجدول رقم (33) نلاحظ أن 57 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 71.25% صرحوا أن مؤسستهم لا تعتمد نظام الحوافز في حين 24 مفردة من عينة الدراسة أكدوا أن مؤسستهم تعتمد نظام حوافز ونسبتهم 28.75

% ،حيث أن 19 من أفراد العينة يتم تحفيزهم عن طريق عطل وإجازات بنسبة 23.75 % و 3 أفراد يتم تحفيزهم عن طريق رحلات بنسبة 3.75% في حين فرد واحد تم تحفيزه عن طريق تقديم هدايا بنسبة 1.25%.

ما يمكن استنتاجه من نتائج هذا الجدول هو أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتوزيع الحوافز بطريقة غير عادلة أو عن طريق علاقات شخصية ،كما أكد بعض المبحوثين في المقابلة التي قمنا بها معهم ،كما إن البعض منهم صرحوا بأن مؤسستهم تقدم لهم منحة المردودية كل ستة أشهر ،في حين النسبة الأكبر والتي صرحت بأن مؤسستهم لا تعتمد نظام حوافز وهي 71.25% قد يرجع ذلك إلى عدة عوامل أهمها :

- عدم توافق البرامج التكوينية مع أداء الموظفين .
- ضعف الميزانية للبرامج التحفيزية .
- عدم المرونة والدقة في تصميم البرامج التحفيزية .
- حرمان الموظف من المشاركة في صنع القرار .

الجدول رقم (34) :يبين مدى تحفيز المؤسسة للموظف على الإبداع .

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
15%	12	نعم
85%	68	لا
100%	80	المجموع

تستعمل المنظمات العديد من الأساليب للدفع بالقوى البشرية إلى بدل المزيد من الجهد والعطاء، هذه الأساليب متمثلة في التحفيز على الإبداع وعليه ومن خلال الجدول رقم (34) والذي يوضح مدى تحفيز المؤسسة محل الدراسة للإبداع ،نلاحظ أن 68 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 85% صرحوا أن المؤسسة لا تحفز على الإبداع ،في حين 12 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 15% أكدوا انه يوجد تحفيز على الإبداع داخل المؤسسة.

من خلال هذه النتائج نستنتج أن أغل أفراد العينة صرحوا بأن مؤسستهم لا تحفز على الإبداع وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تعمل على تشجيع الإبداع وذلك بحصر وظائف العمال والانقياد لسلطة المسؤول المباشر وعدم فتح المجال لحرية العامل في تقجير طاقاته نحو الانجاز بحيث ينحصر دور العامل في تنفيذ المهام فقط ،ولا يتحصل على صلاحيات خارج نطاق عمله وهذا ما يشعره بالتهميش والافتقار للحرية فيما

يتناسب مع طموحاته ،كما أن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة ،لكن ظهورها إلى حيز الوجود يتطلب بيئة مناسبة لنموها وتطورها ،وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي أي البيئة الداخلية وهي من أهم العوامل التي تحفز المؤسسة على التشجيع على الإبداع.

الجدول رقم (35): يبين مدى مساهمة الموظف بشكل ايجابي في العمل الجماعي داخل المؤسسة .

البدائل	الخيارات الجوابية	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	طرح الأفكار على الزملاء	18	27.27%
	الزيادة في وتيرة العمل الفردي	27	40.90%
	مساعدة الزملاء	21	31.81%
	المجموع الجزئي	66	100%
	مجموع نعم	66	82.55%
لا		14	17.5%
المجموع		80	100%

يتكون فريق العمل أساسا من عدد معين من الأفراد يعملون سويا ،فان ما يحققه هذا الفريق من انجاز يكون أكبر بكثير من ما يحققه كل بمفرده، حيث لا يعتمد نجاح الفريق على المهارات الفردية فقط ولكن على الأسلوب الذي يقوم به من خلاله أعضاء الفريق بالدعم والعمل مع بعضهم البعض، وعليه ومن خلال الجدول رقم (35) والذي يوضح مدى مساهمة الموظف في العمل الجماعي نلاحظ أن 66 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 82.85% صرحوا بأنه يساهمون بشكل ايجابي في العمل الجماعي حيث أن 27 مفردة من عينة الدراسة بنسبة بلغت 33.75% صرحوا بأن دورهم في جماعة العمل يساعد في الزيادة من وتيرة العمل الفردي ،بينما 21 مفردة من عينة الدراسة ونسبتهم 26.25% صرحوا أنه يساهمون في العمل الجماعي بمساعدة زملائهم ،في حين 18 من أفراد العينة يساهمون بطرح أفكارهم على جماعة العمل ونسبتهم 22.5% ، بينما 14 من أفراد العينة صرحوا بأنهم ليس لهم دور ايجابي في العمل الجماعي وذلك بنسبة 33.75% .

ما يمكن أن نستنتج من هذه النتائج هو أن النسبة الغالبة من يساهمون في العمل الجماعي بشكل ايجابي راجع الى روح الفريق ومشاركة زملائهم في الأفكار الجديدة بالإضافة إلى تمتعهم بمهارات عالية ولديهم السلطة والمسؤولية الجماعية والميل للمشاركة والتعاون وخلق جو من الثقة المتبادلة بمساعدة بعضهم البعض لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

الجدول رقم (36): يبين مدى المناقشة مع الزملاء في مواضيع العمل داخل المؤسسة.

البدائل	الخيارات الجوابية	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	مواضيع حول القرارات الإدارية	11	14.28%
	مواضيع حول الاوضاع المهنية التي تخص العمال	37	48.05%
	مواضيع حول تطوير العمل	29	37.66%
	المجموع الجزئي	77	100%
	مجموع نعم	77	96.25%
لا		03	3.75%
المجموع		80	100%

العلاقة المهنية هب الأهم في بيئة العمل ونجاح العلاقة المهنية تابع من نجاح العلاقات الشخصية ،ومن خلال الجدول رقم (36) والذي يوضح مدى أهمية المناقشة مع الزملاء في بيئة العمل نلاحظ أن 77 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 96.2% صرحوا بأنه توجد مناقشة مع الزملاء في مواضيع العمل داخل المؤسسة، حيث أن 37 مفردة من عينة الدراسة يناقشون مواضيع حول المواضيع المهنية التي تخص العمال بنسبة 46.2% أما 29 من أفراد العينة وبنسبة 36.25% فكانت مناقشتهم مع زملائهم حول مواضيع تطوير العمل ،في حين 11 من أفراد العينة كانت مناقشتهم مع زملائهم حول القرارات الصادرة من الإدارة العليا

بنسبة 13.75% . أما العمال الذين لا يناقشون مع زملائهم في الأمور التي تخص العمل فكانت نسبتهم 3.75% وهم 3 أفراد فقط .

ما يمكن أن نستنتجه من هذه النتائج هو أن العمال يسعون إلى تحسين ظروف العمل وذلك بإنشاء علاقات ودية فيما بينهم والتعاون والتضامن والتكامل الوظيفي من أجل تحقيق الأهداف المسطرة حيث توجد بعض الآليات ترتقي بعلاقات زملاء العمل بعضهم البعض والذي يضمن ففاعلية هذه الآليات وضبطها هو صاحب العمل والذي لا بد وأن يكون على درجة من المهارة والخبرة لتحقيق الانسجام الفعال بين زملاء العمل .

### ثانياً: عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

#### 1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

انطلاقاً من تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة ثلاثة فرضيات حاولنا من خلالها معرفة مدى مساهمة التمكين الإداري في المشاركة الفعلية للعاملين في اتخاذ القرار، وقد تبين من خلال هذه الدراسة ما يلي:

#### الفرضية الفرعية الأولى: تساهم اللامركزية في فعالية اتخاذ القرارات:

وجدنا أن هناك 95% من أفراد العينة صرحوا أن الخبرة تلعب دوراً مهماً في فعالية اتخاذ القرارات، حيث تعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثر في آراء الأفراد نحو الأشياء لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية نحو قرار معين.

كما وجدنا أن نسبة 80% من أفراد العينة أكدوا معنى تعامل الرئيس بإيجابيه ممارسة الوظيفة، وهذا راجع إلى المرونة في التواصل بين الرئيس والموظفين والأسلوب اللامركزي السائد في المؤسسة.

كما وجدنا أن 73.75% من المبحوثين أكدوا بأنهم يبحثون عن حلول جديدة لمشاكل عملهم دون اللجوء إلى الرئيس، وهذا راجع إلى تمتعهم بمهارات وكفاءة عالية وقدرتهم على أداء عملهم بمفردهم.

61.25% صرحوا بوجود مشاكل في عملهم، ومن بين أهم العوامل التي تؤدي إلى وجود مشاكل في العمل وجود صعوبة في التواصل مع الجيل القديم من العمال، قلة الراتب وساعات العمل الطويلة، صعوبة التواصل مع العمال والرئيس.

68.75 % من أفراد العينة يشاركون في اقتراح برامج للعمل هذا يعني أن الرئيس يثق في قدراتهم نظرا لتمتعهم بكفاءة عالية .

71.25 % من أفراد العينة صرحوا أنه لا يجدون صعوبة في التواصل مع رئيسهم فيما يخص العمل وهذا دليل على أن الرئيس يعطى الوقت الكافي للاستماع للعامل والعمل على تحفيزهم.

80 % يؤكدون مدى تعامل الرئيس بإيجابية في ممارستهم لوظيفتهم وذلك دليل على وجود المرونة في الاتصال بين الرئيس والعمال.

57.5 % من أفراد العينة أكدوا أن التفويض يساهم في تقريب الإدارة من الموظف، لأن تفويض السلطة يوفر مصدر احتياطاً للخدمة إدارية وذلك بالسماح للأحرابين بن يصبحوا مديرين للتخلص من عيوب انحصار السلطة والتفرد بها في يد الرئيس الإداري وحده.

65 % صرحوا بأن أهدافهم تتوافق مع أهداف المنظمة، حيث يحدد كل فرد في كل مستوى من كل المستويات مجموعة من الأهداف يسعى إليها فيتحقق التوافق بين أهدافه وأهداف المنظمة.

63.75 % أكدوا بأن المؤسسة تستعين بأساليب تقنية حديثة في انجاز المهام، ومن بين هذه الأساليب الأسلوب التشاركي، أسلوب فرق العمل، اجراء عملية المتابعة الفعالة

في ضوء هذه النتائج تبين أن اللامركزية تساهم في فعالية القرارات بالمؤسسة محل الدراسة ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة: تساهم اللامركزية في فعالية القرارات تحققت.

**الفرضية الفرعية الثانية: يساهم تفويض الصلاحيات في زيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.**

هناك 92.5% من أفراد العينة أكدوا بأن رئيسهم يثق في قدراتهم حيث تعد الثقة التنظيمية أساس نجاح المؤسسات في تحقيق مستويات عالية من الأداء، فالمدير أو الرئيس أو القائد عندما يشعر بالثقة المتبادلة بينه و بين العاملين والموظفين الإداريين فهو يؤدي ذلك العمل بدافعية عالية حيث عندما يثق كل طرف بقدرات وكفاية الطرق الأخر يسمح بزيادة فرص تبادل الخبرات والأفكار والآراء بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم.

ويرى 77.5% من أفراد العينة أن لهم القدرة على التعامل المشكلات التي تتطلب قرارا فوريا، وهذا راجع إلى كون العاملين يعملون معا في شكل جماعي كفرق عمل وهذا يجعلهم قادرين على حل مشاكل

عملهم وذلك عن طريق تبادل الخبرات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق لمعالجة أي صعوبات تواجههم وكذلك تمتعهم بمهارات متنوعة.

كما نجد 72.5% من أفراد العينة أكدوا أنه يتم منحهم بعض الصلاحيات في الأمور الروتينية والبسيطة، حيث أصبح تفويض الصلاحيات وسيلة هامة لإعداد المستويات الإدارية المختلفة حيث ترتبط عملية التفويض بمفهوم اللامركزية والتي من خلالها يتم التوسع في التفويض أي بمعنى التوسيع في الصلاحيات بالإضافة إلى توفر المؤهلات العلمية مما يجعلهم قادرين على القيام بأعمالهم وتحسين أدائهم.

56.25% من أفراد العينة أكدوا بأن التفويض يقوم على أساس الكفاءة، أي أن هناك عوامل تنظيمية التي من شأنها تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وتساهم في إبراز القدرات والمهارات وهذه العملية هي تفويض السلطة.

61.25% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يتلقون الاعتراف بمجهوداتهم المبذولة في العمل، هذا يدل على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الجانب المعنوي للعمال.

في ضوء هذه النتائج تبين أن منح الصلاحيات للعاملين يزيد من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، ومنه نستنتج بأن الفرضية القائلة: يساهم تفويض الصلاحيات في زيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين تحققت.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** تساهم زيادة روح المبادرة في تنوع مصادر اتخاذ القرار.

هناك 96.25% من أفراد لعينة أكدوا أنهم يتناقشون مع زملائهم داخل المؤسسة وهذا راجع إلى أن العمال يسعون إلى تحسين ظروف العمل ومساعدة زملائهم وذلك عن طريق إنشاء علاقات ودية فيما بينهم.

ونجد أن 93.75% من أفراد العينة صرحوا أن لديهم القدرة والمهارة لتأدية المهام بكل إتقان، وهذا راجع إلى وجود أفراد في المؤسسة يتمتعون بمهارات عالية نتيجة سنوات الخبرة التي مروا بها بالإضافة إلى التعامل والتفاعل مع أعضاء الفريق الذي بدوره يجعل الفرد يكتسب خبرات جديدة من زملاءه الأكثر خبرة الشيء الذي يجعله يمارس وظيفته بكل إتقان.

كما وجدنا أن 82.55% من أفراد العينة أكدوا بدورهم الايجابي في العمل الجماعي حيث أن أعضاء الفريق تعمل يعملون على ترسيخ مقومات العمل الجماعي والعمل على تعديل سلوك الأفراد في المؤسسة

ولكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الجماعي وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجههم وكيفية التعامل معها.

82.5 % من أفراد العينة صرحوا بأنهم يبحثون عن حلول جديدة للمشاكل التي تواجههم في عملهم، ويمكن ارجاع هذا لجو العمل المناسب والثقة بقدراتهم.

43.75 % من أفراد العينة صرحوا بأنهم لا بد وأن يتبعوا أوامر الرئيس المسؤول عند قيامهم بعملهم وهذا راجع الى الاحترام والتقدير المتبادل بين الرئيس وموظفيه.

70 % من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تركز على عمل الفريق لما له من أهمية بالغة في تحقيق السرعة في العمل.

45 % من أفراد العينة صرحوا بأن العمل الجماعي يقوي الرضا الوظيفي وذلك من خلال المشاركة وإنجاز الأعمال حيث أن العمل الجماعي يعمل على اشباع حاجات العمال وتلبية رغباتهم في العمل.

وعليه في ضوء هذه النتائج اتضح أن زيادة روح المبادرة تساهم في تنوع مصادر اتخاذ القرار ومنه الفرضية القائلة: تساهم زيادة روح المبادرة في تنوع مصادر اتخاذ القرار تحققت.

### ثالثا: النتائج العامة.

وفي الأخير وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها: تعتبر المشاركة الجماعية الفعلية للعاملين أهم مظهر لمساهمة التمكين الإداري في اتخاذ القرار في الإدارة الجزائرية .

-تساهم اللامركزية في فعالية القرارات.

-يساهم تفويض الصلاحيات في زيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

-تساهم زيادة روح المبادرة في تنوع مصادر اتخاذ القرار.

فمفهوم التمكين إذا من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس، والإبداع، والتفكير المستقل، وروح المبادرة والمشاركة وحرية العاملين وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها أن تحقيق التميز والنجاح في المؤسسات

يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الفرد داخل المؤسسة .

#### المقترحات والتوصيات:

كان الهدف من دراستنا هو معرفة مدى مساهمة التمكين الإداري في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في بلدية الطاهير وحسب النتائج المتوصل إليها وضعنا مجموعة من المقترحات والتوصيات أهمها :

- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية .
- تشجيع العمل الجماعي عن طريق تحقيق مفهوم وأهمية فرق العمل
- إتاحة المزيد من الحرية للعمال في اتباع الأسلوب المناسب لأداء العمل و حل المشكلات دون الرجوع الى الرؤساء .
- اجراء دراسة عن دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات.
- اجراء دراسة عن دور الاساليب التقنية الحديثة في تطبيق التمكين .
- اجراء دراسة عن اسباب فشل تمكين العاملين من اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية .
- اجراء دراسة عن دور الحوافز المادية و المعنوية في تمكين العاملين .

خلاصة الفصل:

توصلنا في هذا الفصل إلى نتائج عديدة ومختلفة حول موضوع الدراسة إلا أنها في الأخير أكدت صدق الفرضية الأولى الخاصة بمساهمة اللامركزية في فعالية القرارات كما أكدت صدق الفرضية الثانية المتعلقة بمساهمة تفويض الصلاحيات في زيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين كما أكدت صدق الفرضية الثالثة والقائلة بان زيادة روح المبادرة تساهم في تنوع مصادر اتخاذ القرار.

الذاتمة

### الخاتمة

ان تحقيق التميز والنجاح في المؤسسات يتحقق من خلال الدارة الصحيحة للعنصر البشري و ومن خلال الدور الذي يمكن ان يساهم به الفرد في المؤسسة حيث يعتبر التمكين الاداري من المفاهيم الادارية الحديثة التي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسة المعاصرة الى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والمشاركة

حيث حاولنا من خلال دراستنا المتمثلة في التمكين الاداري واتخاذ القرار في الادارة الجزائرية الى توضيح مدى مساهمة التمكين الاداري في المشاركة الجماعية للعاملين في اتخاذ القرار في الادارة الجزائرية بلدية الطاهير ،وهذا ما جعلنا نتطرق الى هذا الموضوع لهذا قسمنا درستنا الراهنة الى الجانب النظري الذي تناولنا فيه الأطر النظرية الملزمة بجوانب الموضوع وان لكل باحث أهداف وفرضيات توجه وتحدد له مساره الصحيح وتبين له الوسائل والأدوات اللازمة وتحديد المنهج الأكثر ملاءمة لموضوع الدراسة وفي دراستنا هذه انطلقنا من ثلاث فرضيات تم اختيارها ميدانيا في بلدية الطاهير وتمثلت في :

-تساهم اللامركزية في فعالية اتخاذ القرار

-يساهم تفويض الصلاحيات في زيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين

-تساهم زيادة روح المبادرة في تنوع مصادر اتخاذ القرار

وكانت نتائج هذه الفرضيات محققة نتيجة للوصف والملاحظة لكل الحالات مكنتنا من الوصول

الى المعلومات والبيانات المناسبة والملاءمة لموضوع الدراسة

وأخيرا نتمنى أن تكون هذه الدراسة منطلق لعرض مناقشات ووجهات نظر جديدة وأكثر شمولية

تغني وتثري علم اجتماع التنظيم والعمل

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

### 1- الكتب:

1. أندراوس رامي جمال و معاينة عادل سالم: الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات عالم الكتب الحديث عمان، 2008.
2. ألفرا ماجد محمد وعاشور يوسف وآخرون: الإدارة والمفاهيم والممارسات، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2002.
3. أبو القاسم أحمد جعفر: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
4. بركان دليلة: تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرارات، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، بسكرة، 2011.
5. البغدادي عادل هادي: الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، -أسلوب كمي تحليلي -، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
6. بوحرش عماد و الدنبيات محمد: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط، 1999.
7. جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال -مدخل وظيفي-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
8. حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، د، سنة.
9. الحريري رافده: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
10. حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
11. حمدي رضا هاشم: الاتصال والقيادة الإدارية، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان 2010.
12. حمداش عمار: تقنيات البحث السوسولوجي، المطبعة السريعة، المغرب، 2006.
13. خصاونة عاكف لطفى: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
14. خيضر محمود ورووات الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، د، سنة.
15. خواجه عبد العزيز: علم النفس الاجتماعي، دار العرب للنشر والتوزيع، عمان، د، سنة.
16. دهش جلاب ولحسان كاظم وآخرون: إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

## قائمة المراجع

17. الدوري زكريا مطلق و علي صالح أحمد: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
18. ربايعية علي إبراهيم: اتخاذ القرار، شبكة الألوكة للنشر والتوزيع، بيروت، 2015.
19. الرواشدة خليل سلمان: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، الأردن، 2007.
20. الساعدي مؤيد: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
21. السلمي علي: اتخاذ القرارات الإدارية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975.
22. السكارنة جلال خلف: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، 2010.
23. الشماع خليل و حسن محمد و آخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
24. الشماع خليل حسن محمد و خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
25. الشواورة فيصل محمود: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج، عمان، 20105.
26. الشرقاوي علي: العملية الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992.
27. صبيح ايهاب وزريق محمد: إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، سلسلة الادارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الجزء3، القاهرة، 2001.
28. الصوص نداء محمد: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2008.
29. العزاوي خليل محمد: ادارة الأعمال -مدخل وظيفي -،الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
30. عليان ربحي مصطفى وغنيم عثمان محمد: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 4، 2004..
31. عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مذبولي، الأردن، 1999.
32. العميان محمد سلمان: السلوك التنظيمي، في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
33. عواد فتحي أحمد دياب: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
34. الغالي طاهر محسن منصور وإدريس وائل صبحي: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
35. فياض أحمد و قادة عيسى يوسف: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان. 2010.
36. كاسر نصر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد الأردن، 2006.

## قائمة المراجع

37. كاظم حمود خيضر: الاتصال الفعال في ادارة الأعمال ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2010.
38. الكبيسي عامر :السلوك التنظيمي ،دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع ،الإسكندرية،1998.
39. الكبيسي عامر: دارة المعارف وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،2006.
40. الكبيسي عامر :التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ،الفكر التنظيمي ،دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،1998.
41. كورنل فريد وآخرون: الاتصال واتخاذ القرار، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ،2011.
42. كنعان نواف : اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط5، مكتبة دار الثقافة ،1998.
43. كعباش رابح: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
44. لطفي طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
45. اللوزي موسى سلامة وحمود خيضر كاظم: مبادئ ادارة الأعمال، دار إسراء للنشر والتوزيع ،عمان، 2013.
46. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2002.
47. مرسي محمد منير: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
48. المعاني هيثم :الإدارة بالحوافز-التحفيز والمكافئات -، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ،2007.
49. معاينة عادل سالم و الخطيب أحمد :الإدارة الحديثة -نظريات واستراتيجيات- نماذج حديثة ،عالم الكتب الحديث ،الأردن ،2009.
50. ملحم يحي سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
51. المهيترات عماد علي :أثر التمكين على فاعلية المنظمة ،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع الأردن ،2010.
52. الموسوي منعم زمير:اتخاذ القرارات الإدارية -مدخل كمي -، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
53. النمر سعود بن محمد و آخرون :الإدارة العامة -الأسس والوظائف ،ط6، مطابع الفرزدق ،الرياض ،2006.
54. هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

## قائمة المراجع

55. الهواري سيد: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
56. الوادي محمود حسين: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 2- القواميس:**
1. بطرس البستاني: قاموس محيط المحيط، عربي عربي، المجلد الأول، مكتبة بيروت، 1998.
- 3- المجالات:**
1. بلحاج فتيحة: الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 6، 2016.
2. البشايشة سامر عبد المجيد: اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، مجلد 22، العدد 022006.
3. التميمي اياد فاضل والخشاني شاكر جار الله: دور ثقة أفراد الجماعة في تحديد استراتيجية إدارة المعرفة دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد 11 العدد 062008.
4. تيسير زاهر وسلامة زكريا: دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال والمعهد العالي للتنمية الإدارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، 2011.
5. جدوالي صافية: مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، 2014.
6. عالية محمد علي: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 362013.
7. الكساسبة وآخرون: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2009.
8. المدهون موسى توفيق: نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، قسم الاقتصاد والإدارة، جدة، 1999.

## قائمة المراجع

- 9- المعشر زياد يوسف والطراونة مجدولين عصري: أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 0120
- 4- الرسائل الجامعية:
57. أبو بكر سالم: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2013.
58. أبو هتلة خالد سعد: أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منظمة تبوك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، السعودية، 2008.
59. الأصقه محمد بن إبراهيم محمد: التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة بالرياض، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2010.
60. بديدة محمد وقدور ناجدة: أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2013.
61. بن نحيث أيوب بن حاجب: تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة، الرياض، 2008.
62. بن مرسل رفيق: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، دبلد، 2011.
63. بن جليغم عبد الله بن سعد: واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاختراب الوظيفي لدى العاملين بجوازات الرياض، أطروحة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في العلوم الأمنية، الرياض، 2010.
64. بوقطف فوزية: أثر تفويض السلطة على فاعلية القرار، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، 2009.
65. بشاغة علي: اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، الجزائر، 2014.
66. البليسي محمود علي محمد: سبل تطوير أساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات الأمنية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في القيادة الإدارية، فلسطين، 2016.
67. جعلاب عبد الحليم: استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، البليدة، 2015.
68. الجميلي مطر بن عبد المحسن: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظرة موظفي مجلس الشورى، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2007.

## قائمة المراجع

69. جوادي بلقاسم: **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، الجزائر، 2015.
70. حسيني نسرين: **علاقة تفويض السلطة بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر الإطارات**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع إدارة وعمل، بسكرة، 2015.
71. الخاجة فاطمة عبد الحميد: **أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين**، أطروحة دكتوراه، القاهرة، 2006.
72. خلاصي مراد: **اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل**، مذكرة لنيل الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2007.
73. الرشودي خالد بن سلمان: **التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه** رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2008.
74. الرافي محمد حسن: **الإدارة بالمشاركة وآثارها على العاملين والإدارة**، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، الرياض، 2009.
75. رزق الله حنان: **أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة**، دراسة ميدانية لعينة من كليات منتوري بقسنطينة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، قسنطينة، 2010.
76. سلامة سلمان: **إدارة تمكين العاملين**، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، دمشق، د.سنة.
77. سوايغ دارين: **الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، قسنطينة، 2008.
78. سعيد ريم ناصر المسعود: **واقع التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض**، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2013.
79. السديري أحمد محمد حسين: **أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، عمان، 2010.
80. الشمراني محمد بن مسفر: **المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين**، مذكرة دكتوراه في الفلسفة، الرياض، 2014.

## قائمة المراجع

81. الشمري مطر ناصر بن طعمة :التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود ،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ،الرياض 2014.
82. الشريف عبد الحكيم القادر: واقع التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الأزمات، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل الماجستير في الإدارة، د، بلد، 2014.
83. عارف عالية عبد الحميد: تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه، القاهرة، 2004.
84. العتيبي محيا فيحان: دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ،الرياض، 2004.
85. عيساني أسماء وجابري جمال: دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تبسة ،2016.
86. العجمي محمد وليد بن حميد:تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ،، 2013.
87. العصيمي بن عبد الله محمد بن عبد الرحمن: دور التمكين في تطوير أداء القيادات الوسطى في المديرية العامة للدفاع المدني ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الشرعية ،الرياض 2013،
88. عفيف مهنا ابراهيم:العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ،رسالة ماجستير ،فلسطين، 2006.
89. العمري سهيلة بن محمد: أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، بحث مقدم لقسم إدارة الأعمال كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين ، 2011.
90. القفل ياسمينه: إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل المركز الجامعي تيبازة، دسنه.
91. القحطاني مبارك مائع بن سعد:التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ،أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في الفلسفة ،الرياض، 2011.
92. القحطاني محمد بن مائع علي :التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية،الرياض ،2013.

## قائمة المراجع

93. الكريديس خالد بن عبد الله: دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبي القوة الخاصة لأمن الطرق بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2014.
94. كرمية توفيق: تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2008.
95. اللحيان محمد عبد الله عبد الرحمن: دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها لدى العاملين بجوازات منطقة القصيم رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2011.
96. المعاني أحمد إسماعيل، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، أطروحة دكتوراه، الأردن، 2008.
97. المشاري عبد الله بن سعد: معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة، رسالة ماجستير، الرياض، 2002.
98. الملفوح عبد الرحمن فاتن محمود: تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة الإدارية، غزة، 2016.
99. مرعي بلقاسم: نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، الوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2007.
100. المنديل خالد بن فيحان: المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2014.

### 6- المقالات:

1. أبو غنيم أزهار نعمة: تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية، دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، د، سنة.
2. عبد العزيز ممدوح والرفاعي محمد: أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة، دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر الطيران، مصر، د، سنة.

### 5- المؤتمرات:

1. عريقات أحمد يوسف: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، سنة.

## ملخص:

يرتبط موضوع الدراسة الحالية بجانب مهم على صعيد الادارات ويتمثل في التمكين الاداري واتخاذ القرار في الادارة الجزائرية ،حيث احتل التمكين الاداري أهمية بالغة خلال العقدين الماضيين نظرا لما حققه من نجاح داخل المنظمات باعتباره استراتيجية فاعلة تهدف الى تنمية وتطوير الموارد البشرية في تلك المنظمات من خلال عديد من الممارسات والتمثل في توسيع الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات وانجاز مهام العمل دون الرجوع الى الرؤساء لما يترتب عن ذلك من تبديد الوقت والجهد لذا قمنا بمحاولة دراسة التمكين الاداري واتخاذ القرار في الادارة

ولتحقيق ذلك قمنا بالانطلاق من التساؤل الرئيسي التالي: "فيما تتجلى مظاهر مساهمة التمكين الاداري في اتخاذ القرار في الادارة الجزائرية؟"

والتي انبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم اللامركزية في فعالية اتخاذ القرارات؟
  - هل يساهم تفويض الصلاحيات في زيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين؟
  - هل تساهم زيادة روح المبادرة في تنوع مصادر اتخاذ القرار؟
- وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة في بلدية الطاهير حيث اشتملت عينة الدراسة على 80 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي واستخدمنا الملاحظة والاستمارة والوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات واستعمال أسلوب الكمي والكيفي في التفريغ والجدولة وقد وصلنا في الأخير الى عدة نتائج أهمها:

- تساهم اللامركزية في فعالية اتخاذ القرار
- يساهم تفويض الصلاحيات في زيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين
- تساهم زيادة روح المبادرة في تنوع مصادر اتخاذ القرار

## Résumé de l'étude:

\_ Le sujet d'étude actuelle dépend du côté des administrations qui sont l'autonomisation et la prise des décisions au niveau de l'administration algérienne , donc il occupe une place très importante pendant les dernières décennies grâce au succès qu'il réalise dans les organisations parce qu'il est considéré comme une stratégie dans la faveur et la but de développer les ressources humains par :

\_ élargissement de pouvoir des travailleurs.

\_ prise des décisions important pour règles les problèmes et l'écoutes des tâches sans retenir aux présidents.

\_ pour y parvenir, nous avons commencé a partir de la question principale suivants :

- Est-ce-que l'autonomisation administratif permet travailleurs de participer à la prise es décisions dans l'administration algérienne ?

A partir de cette question principale, notre questionnement est structuré autre de trois sans interrogations.

- Est-ce-que la décentralisation contribue a l'activation de la prise des décision ?
- Est-ce-que la délégation des pouvoirs contribue a l'angvention de la confiance entre le président et les travailleurs ?
- Est-ce-que l'angvementation de l'esprit de l'entreprise contribue a la diversification des ressources de la prise des décisions ?

Notre étude a été menée au niveau de la mirée de taheer-Nous nous sommes adressées à une nombres de 80 travailleurs sélectionné au hasard .Nous avons utilisé la méthode descriptive et nous sommes fascées sur l'observation , le questionnaire , les documents et les registre comme moyens pour collecter les données , Nous avons également employé les méthodes qualitative et quantitative , et nous avons listés les résultats dans des tableaux , A l'issue de notre travail de recherche nous avons obtenir les résultats suivants :

- la décentralisation contribue a l'activation de la prise des décision.
- le délégations des pouvoirs contribue a l'angvention du confiance entre le président et les travailleurs.
- l'angvementation de l'esprit de l'entreprise contribue a la diversification des ressources de la prise des décisions.

# قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول:

التمكين الإداري واتخاذ القرار في الإدارة الجزائرية

- دراسة ميدانية ببلدية الطاهير - (الطاهير) -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل .

نحن طلبة السنة الثانية ماستر تخصص تنظيم وعمل، بصدد انجاز مذكرة تخرج نرجو منكم التعاون معنا بالإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة بكل نزاهة وموضوعية . ونعدكم بأن معلومات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

ملاحظة:

-ضع علامة (X) في الإجابة المختارة .

تحت إشراف الأستاذ (ة):

د: بوربيع جمال

إعداد الطالبان:

- غردة إيمان
- فرياح خديجة

السنة الجامعية 2018/2017

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2-العمر:  أقل من 25 سنة

من [25 سنة إلى 35] سنة

من [35 سنة إلى 45] سنة

من 45 سنة فما فوق

3-المستوى العلمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4-الفئة المهنية:

إطار  عون إدارة  عامل تنفيذ

5-عدد سنوات الخبرة :  أقل من 10سنوات .

من [10 إلى 25] سنة

من [25 إلى 35] سنة

من 35 سنة فما فوق

## المحور الثاني: اللامركزية وفعالية اتخاذ القرار.

6-هل تلعب الخبرة دورا في القرارات التي تقوم بصنعها مع رئيسك ؟

نعم  لا

7-هل تعاني من مشاكل في عملك؟

نعم  لا

-إذا كانت إجابتك ب-نعم- ما نوعها ؟

8- هل تبحث عن إيجاد حلول لمشاكل عملك دون الرجوع لرئيسك ؟

نعم  لا

9- هل تمارس وظيفتك بحرية ؟

نعم  لا

-إذا كانت إجابتك ب-نعم- هل هذا يعود إلى ؟

- قدرتك على التحكم في وظيفتك

- الثقة بالنفس

- جو العمل المناسب

10- هل تشارك في اقتراح برامج لسير عملك ؟

نعم  لا

11- هل تجد صعوبة في التواصل مع رئيسك في ما يخص عملك ؟

نعم  لا

12- هل يتعامل رئيسك معك بايجابية في مجال ممارسة وظيفتك؟

نعم  لا

13- في رأيك فيما يفيدك تفويض السلطة الإدارية ؟

- تقريب الإدارة من الموظف

- أبعاد النمط الروتيني في التسيير

- المساهمة في العمل الجماعي

14- هل ترى بأن أهدافك في العمل تتوافق مع الهدف العام للمنظمة ؟

نعم  لا

15- هل تستعين مؤسستك بأساليب تقنية حديثة أثناء عملية انجاز المهام؟

نعم  لا

16- هل تتوفر لدى مؤسستكم المرونة الكافية في مواكبة التطورات الحاصلة ؟

نعم  لا

17- هل تأخذ مؤسستك آراءك ومقترحاتك بعين الاعتبار في مناقشة مشكلات العمل؟

نعم  لا

18- هل تشعر بالرضا اتجاه القرارات التي تتخذ في مؤسستك؟

نعم  لا

19- هل يسود الأسلوب الديمقراطي التشاركي في مؤسستكم؟

نعم  لا

-اذا كانت إجابتك ب -لا- هل هذا بسبب...؟

- قلة خبرة الموظفين

- عدم الالتزام في العمل

- نقشي الأسلوب البيروقراطي

..... - أخرى تذكر

### المحور الثالث: تفويض الصلاحيات وزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

20- هل سبق وتم تفويضك في عملك؟

نعم  لا

21- في رأيك على أي أساس يتم تفويض الموظف لاتخاذ القرارات؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة).

-على أساس الكفاءة

-على أساس الأقدمية

-علاقات شخصية

..... -أخرى تذكر

22- هل يتم منحك بعض الصلاحيات في الأمور الروتينية والبسيطة؟

نعم  لا

23- هل غياب رئيسك عن المؤسسة يؤثر على سير العمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب-نعم- ما نوع هذا التأثير؟

24- هل تشارك مع رئيسك في صنع القرار؟

نعم  لا

25- هل يمكنك التعامل مع المشكلات التي تتطلب قرارا فوريا؟

نعم  لا

26- هل يثق رئيسك في قدراتك على انجاز المهام الموكلة إليك؟

نعم  لا

27- هل يتم الاعتراف بمجهوداتك المبذولة في ميدان العمل الذي تقوم به؟

نعم  لا

-اذا كانت إجابتك ب-نعم- هل يكون هذا الاعتراف ب..؟

-التشجيع

-المدح

-أخرى تذكر .....

**المحور الرابع:زيادة روح المبادرة وتنوع مصادر اتخاذ القرارات.**

28- هل تبحث عن حلول جديدة لحل المشكلات التي تواجهك في عملك؟

نعم  لا

29- هل لديك القدرة والمهارة لتأدية مهامك بكل إتقان؟

نعم  لا

30- عند قيامك بمهامك هل لديك؟

- الحرية المطلقة في طريقة تنفيذ عملك

- لا بد أن تتبع طريقة محددة تفرضها عليك الإدارة العليا

- لا بد أن تتبع أوامر رئيسك

31 - هل تركز مؤسستك على عمل الفريق ؟

نعم  لا

- اذا كانت إجابتك ب- نعم -هل يساهم هذا في ؟

-الالتزام بتنفيذ القرارات  
 -تعديل القرارات  
 -التعاون على تنفيذ القرارات

32-هل العمل الجماعي يقوي شعورك ب...؟(يمكنك اختيار أكثر من إجابة )

- الانتماء  
 - الالتزام  
 - الرضا الوظيفي  
 -لا استقرار

33- هل تعتمد مؤسستك نظام الحوافز لتشجيعكم على تحسين العمل ؟

نعم  لا

- اذا كانت إجابتك ب-نعم - ما نوع هذه الحوافز ؟

- رحلات  
 - عطل وإجازات  
 - هدايا  
- أخرى تذكر .....

34-هل تحفزك مؤسستك على الإبداع ؟

نعم  لا

35-هل تساهم بشكل ايجابي في العمل الجماعي داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

- اذا كانت إجابتك ب -نعم- كيف يكون ذلك ؟

- بطرح أفكارك على زملائك في العمل  
 - الزيادة في وتيرة العمل الفردي

- مساعدة زملاء العمل

36- هل تناقش مع زملائك في مواضيع تخص العمل داخل المؤسسة؟

لا

نعم

- اذا كانت إجابتك بـ نعم- ما هي هذه المواضيع؟

- مواضيع حول القرارات الصادرة من الإدارة العليا

- مواضيع حول الأوضاع المهنية التي تخص العمال

- مواضيع حول تطوير العمل

- مواضيع أخرى أذكرها.....

