



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم: علم إجتماع

الميدان: علوم إنسانية و إجتماعية

الشعبة: علم إجتماع

التخصص: تنمية موارد بشرية

العنوان:

## تمكين الموارد البشرية و دوره في عملية إتخاذ القرار

دراسة ميدانية بمحافظة الغابات بولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل م د "

دفعة 2018

إشراف الأستاذ: بلقاسم داود

من إعداد الطالبة: أحلام عمراني

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tebessi - TEBESSA

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فيروز صولة	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
بلقاسم داود	أستاذ مساعد - أ -	مشرفا و مقررا
نوار بورزق	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا



## شكر وتقدير

"اللهم إني أسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم"

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقني وأعانتني على إتمام هذا

العمل المتواضع وإسنادا لقوله:

﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل﴾ رواه أحمد و الترمذي

يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الفاضل " بلقاسم داود" الذي

شجعني، ولم ييخل عليا بتوجيهاته القيمة ليس كمشرف فقط، وإنما كأستاذ لي

لسنوات الدراسة الجامعية.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى اللجنة الموقرة وجميع أساتذة وطلبة قسم علم

الاجتماع ماستير -02-جامعة تبسة- ومحافظ محافظة الغابات وموظفيها

وزملائي بالمركز الطبي الإجتماعي لمستخدمي الجماعات المحلية لولاية تبسة

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد

ولو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل المتواضع.

الباحثة: أحلام عمrani



# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ- ب	مقدمة
27-04	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
05-04	1 إشكالية الدراسة
05	2 -تساؤلات الدراسة
06-05	3 أهمية الدراسة
07-06	4 أسباب إختيار الموضوع
08-07	5 -أهداف الدراسة
25-08	6 -الدراسات السابقة
27-25	7 تحديد مفاهيم الدراسة
69-29	الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية من خلال تفعيل عملية إتخاذ القرارات
29	مقدمة الفصل
30	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجي تمكين الموارد البشرية
32-30	المطلب الأول: نشأة وتطور تمكين الموارد البشرية
35-32	المطلب الثاني: أهمية وخصائص تمكين الموارد البشرية
38-35	المطلب الثالث: أنواع وأهداف تمكين الموارد البشرية
43-38	المطلب الرابع: محاور وأبعاد تمكين الموارد البشرية
49-43	المطلب الخامس: مؤشرات قياس وخطوات تمكين الموارد البشرية
50	المبحث الثاني: جهود تمكين الموارد البشرية في تطبيق عملية إتخاذ القرارات
54-50	المطلب الأول: دوافع و أسباب تمكين الموارد البشرية و العوامل المعززة للشعور به
55-54	المطلب الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن آليات إتخاذ القرارات
57-55	المطلب الثالث: متطلبات نجاح تمكين الموارد البشرية
61-57	المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية

68-61	المطلب الخامس: الإتجاهات الفكرية لتمكين الموارد البشرية
69	خلاصة الفصل
109-71	الفصل الثالث: تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية
71	مقدمة الفصل
72	المبحث الأول: ماهية القرارات الإدارية
74-72	المطلب الأول: أهمية وخصائص إتخاذ القرارات
79-74	المطلب الثاني: أنواع إتخاذ القرارات
84-79	المطلب الثالث: تصنيفات ومعايير إتخاذ القرارات
91-84	المطلب الرابع: خطوات وأساليب إتخاذ القرارات
92-91	المطلب الخامس: طرق إتخاذ القرارات
92	المبحث الثاني: أسس عملية إتخاذ القرارات وعلاقته بتمكين الموارد البشرية
96-92	المطلب الأول: مراحل عملية إتخاذ القرارات
97-96	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات
99-97	المطلب الثالث: مشاركة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات
100	المطلب الرابع: مزايا المشاركة في إتخاذ القرارات
108-101	المطلب الخامس: الأطر النظرية في عملية إتخاذ القرارات
109	خلاصة الفصل
121-111	الفصل الرابع: مجالات الدراسة
114-111	1 -المجال المكاني
116-115	2 -المجال الزمني
116	3 -المجال البشري
121-117	4 -المنهج والأدوات المستخدمة
181-123	الفصل الخامس: تفريغ وتحليل البيانات ونتائج الدراسة
123	تفريغ البيانات التعليق عليها وتحليلها
129-123	المحور الأول: البيانات الشخصية

147-129	المحور الثاني: تفويض السلطة يساهم في عملية صناعة القرار
162-147	المحور الثالث: الإتصالات لها دور في فاعلية إتخاذ القرار
175-162	المحور الرابع: واقع تمكين الموارد البشرية في إتخاذ القرار داخل مؤسساتنا
181-175	نتائج الدراسة
183	خاتمة
190-185	قائمة المراجع
200-192	الملاحق
201	ملخص المذكرة

### فهرس الجداول

رقم صفحة	عنوان الجدول	رقم
43-41	أبعاد إستراتيجية التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب	01
81-79	تصنيفات القرارات المختلفة	02
119	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان التجريبي	03
120-119	ملاحظات المحكمين حول بنود الإستبيان	04
123	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
124	توزيع عينة الدراسة بحسب متغير العمر	06
125	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	07
126	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	08
127	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	09
128	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي الذي يشغله في المؤسسة	10
130	توزيع عينة الدراسة حسب متغير موقعك حسب الهيكل التنظيمي بالمؤسسة	11
130	توزيع عينة الدراسة حسب متغير هناك تفويض للسلطة في المؤسسة	12
131	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت نعم	13
132	توزيع عينة الدراسة حسب متغير تحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لك	14

	تساعدك لإتخاذ القرارات	
133	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت نعم	15
135	توزيع عينة الدراسة حسب متغير يتجاوز المفوضون حدود السلطة المسندة إليهم عند إتخاذ القرارات	16
136	توزيع عينة الدراسة حسب متغير يتم تفويض السلطة لديكم وفق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة	17
138	توزيع عينة الدراسة حسب متغير يعمل الرئيس في العمل على منحك الثقة في إتخاذ القرارات	18
139	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت نعم	19
141	توزيع عينة الدراسة حسب متغير يفوضك مسؤولك المباشر حرية التصرف في حالات	20
142	توزيع عينة الدراسة حسب متغير هناك أشخاص معينون بتفويض السلطة	21
143	توزيع عينة الدراسة حسب متغير أن تفويض السلطة يساهم في فعالية القرارات المتخذة لدى الموظفين	22
144	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت نعم	23
145	توزيع عينة الدراسة حسب متغير أن سياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة	24
146	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت نعم	25
148	توزيع عينة الدراسة حسب متغير طرق الإتصال السائدة في المؤسسة	26
149	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يساعد على إتخاذ القرارات الفاعلة	27
150	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الإتصال الغالب في المؤسسة لإتخاذ قراراتكم	28
152	توزيع عينة الدراسة حسب متغير اللغة المستعملة لدى المؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ القرارات	29

154	توزيع عينة الدراسة حسب متغير استخدام التقنيات الحديثة للإتصال أسهم في تحسين إتخاذ القرارات	30
155	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرضا عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة	31
156	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت لا	32
157	توزيع عينة الدراسة حسب متغير يتم الإتصال بمن هم أعلى لإتخاذ القرارات	33
158	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإستعانة برأي الزملاء يساهم في صناعة القرار المناسب	34
159	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت نعم	35
161	توزيع عينة الدراسة حسب متغير يهتم المسؤول بالشكليات الرسمية في إتصال بمرؤوسيه	36
162	توزيع عينة الدراسة حسب متغير تساهم الإتصالات الإدارية في تصحيح القرارات وتعزيزها والتأكد من فاعليتها	37
163	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الذي تشغله يتلائم مع قدراتك الذاتية ومهاراتك المعرفية	38
163	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التوظيف في المؤسسة	39
165	توزيع عينة الدراسة حسب متغير أن الموظفين في المؤسسة لديهم خبرات تتناسب مع المهام المنوطة لديهم	40
166	توزيع عينة الدراسة حسب متغير أن المستوى يسمح بإتخاذ القرارات لإرتقاء إلى منصب أعلى	41
167	توزيع عينة الدراسة حسب متغير أن التحديد الدقيق والكافي للإختصاصات بالمؤسسة له دور في إتخاذ القرارات	42
168	توزيع عينة الدراسة حسب متغير أن إتاحة الرؤساء فرص التدريب والتطوير للموظفين يدفعهم للأخذ بالقرارات الصائبة	43
169	توزيع عينة الدراسة حسب متغير أن تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في إتخاذ القرارات	44

170	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت نعم	45
172	توزيع عينة الدراسة حسب متغير أن المؤسسة تسعى إلى تثمين دور الكوادر البشرية	46
173	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت نعم	47
174	توزيع عينة الدراسة حسب متغير أن المدير أو رئيس المصلحة يوضح حدود كل عضو في المساهمة في إتخاذ القرار بما يتناسب مع مؤهلاته وإختصاصه	48

### فهرس الأشكال

رقم صفحة	عنوان الشكل	رقم
48	الخطوات الأساسية لتمكين الموارد البشرية	01
62	تمكين الموارد البشرية في المدرسة الكلاسيكية بالإدارة	02
93	مراحل عملية إتخاذ القرارات	03
96	العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار	04
98	مدى المشاركة في إتخاذ القرارات	05
112	الهيكل التنظيمي العام لقطاع الغابات	06
113	الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات لولاية تبسة	07
114	الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات لولاية تبسة للمصالح الخارجية	08



# مقدمة



## مقدمة:

تمارس المؤسسات أعمالها بواسطة كوادرها البشرية وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى ال قريب والبعيد، ولكي تصل إلى الهدف المراد إليه كان لابد من صناعة العنصر البشري الممكن والقادر على إيصالها إلى ذلك الهدف بإستغلال حنكة الأفراد متخذي القرار، في ظل إيديولوجية تختص على إتخاذها بتطوير المنظمة وضمان تحسينها.

فجاء تمكين الموارد البشرية كفلسفة لتبنى على ظللها إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة وحقوق التصرف وإتخاذ القرارات الناجعة، بإعطاء العاملين صلاحيات وحرية أكبر في مجال عملهم الذي يقوم على منحهم حرية المشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى تكوين وتعزيز ثقة الأفراد بتحفيظهم وكسر الحدود الإدارية بإبداء الرأي في إتخاذ القرارات.

هذه الأخيرة التي تعد بمثابة جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة،

بالإضافة إلى أنها من أصعب المهام، لأن الإداري الجيد المتميز لا يظهر نجاحه إلا بعد إتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب وخاصة المواقف الصعبة والأزمات التي تمر بها المنظمة.

ومن هنا أصبحت عملية إتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وعصبها التي بواسطتها يتم إختيار

البديل الأمثل من عدة بدائل مطروحة ومحددة لمعالجة مشكلة خلال فترة زمنية معينة، على ضوء الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، لأن المورد المتمكن بفعالية التأثير لإتخاذه للقرارات المعتمدة على القدر الكافي من الجودة والدقة لتتميز بطابع إستباق التفوق وتوقع الحلول الممكنة.

إتساقا مع ما تم ذكره آنفا، وبإسقاطه على خصوصية موض وع الدراسة ألا وهو المؤسسة الجزائرية،

فهذه الأخيرة التي توالى عليها تاريخيا عدة أنماط من التسيير، قد أصبح مبتغاها إستقطاب وإمتلاك المورد

البشري الممكن لها في ضل ما تواجهه من تحديات لإتخاذ قرارات مصيرية ضمن إيديولوجيات معاصرة تهتم

بالمشاركة وإستقلالية بحرية في العمل لضمان دور المورد البشري الممكن من إتخاذ قرارات ناجعة.



وعليه فقد جاء موضوع دراستنا تمكين الموارد البشرية ودوره في عملية إتخاذ القرار دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية تبسة، بحيث جاءت المقدمة كتمهيد ومدخل لموضوع الدراسة وبطبيعة الحال أن الدراسة تطلبت منا خمس فصول، فصل منهجي وفصلين للإطار النظري وفصل لجانب الدراسة الميدانية وفصل لتفريغ وتحليل البيانات، وقد تم عرضها كالتالي:

الإطار المنهجي تضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أهمية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة والدراسات السابقة وتحديد المفاهيم.

الفصل الثاني عرض لتمكين الموارد البشرية من خلال تفعيل عملية إتخاذ القرارات حيث خصص مبحثين للفصل.

الفصل الثالث إشتمل على تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية حيث خصص مبحثين للفصل.

أما الفصل الرابع وهو الجزء الميداني تم التطرق فيه مدخل محافظة الغابات لولاية تبسة التعريف بها، وشرح مفصل عن منهج الدراسة وحدودها ومجتمع الدراسة وأدواتها، إلى جانب توضيح الأساليب المعالجة والمستخدم.

وفي الأخير جاء الفصل الخامس حيث تم تخصيصه لتفريغ وتحليل البيانات ونتائج الدراسة ومناقشتها والخاتمة.

## الإطار المنهجي للدراسة

### مقدمة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أسباب إختيار الموضوع
- 5- أهداف الدراسة
- 6- الدراسات السابقة
- 7- تحديد مفاهيم الدراسة

### إشكالية الدراسة:

مع تسارع المتغيرات المعاصرة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة لها، تشهد المنظمات قفزة كمية ونوعية في مواردها البشرية، قصد الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسات وأداء الأفراد، حيث أصبح العنصر البشري من الأصول الهامة ومحور التحول والإهتمام في وقتنا الحالي لتحقيق أهداف المنظمة، وتعزيز مكانتها.

لقد لجأت المنظمة إلى تبني إستراتيجية تمكين عاملها، بتنميتهم وتدريبهم وتوجيه سلوكهم من خلال إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات، بإشباع حاجاتهم لضمان بقائها وإستمراريتها، وهذا من خلال تمكين بعض أفرادها عن طريق تفويض السلطة والرفع من روح الفريق لبلوغ الأهداف المسطرة، كإستراتيجية تزيد من قدرات الأفراد على التعامل مع العوائق المتعلقة بالمشكلات لتنمية دورهم الآتي والمستقبلي، بتعظيم قدراتهم على إتخاذ القرارات التنظيمية.

حيث تقوم هذه الإيديولوجية على تزويد الأفراد بالمهارات والأدوات، والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم، ليتمكنوا ويتكيفوا مع التحديات الجديدة لتصميم أعمالهم وإستثمار المعلومات والتفاعل مع الآخرين من خلال ترشيد عملية إتخاذ القرارات التي تقوم على إشراك العاملين فيها بإزالة الغموض، لينعكس على أدائهم ما يصنع الفارق والتميز، وبدورها تحفزهم على تنفيذ ودعم نجاحهم.

ذلك ما يؤثر بشكل إيجابي لإنتمائهم للمنظمة، وتوفير دعم معنوي لهم ويدفعهم لقبول التغيير من خلال تمكين الموارد البشرية بمنحهم القوة وإبداء الرأي في عملية إتخاذ القرار، بإعتبار هذه الأخيرة عصب الإدارة ومسار فعال إداري يختاره الفرد كأنسب وسيلة متاحة أمامه، بالتشخيص السليم للمشكلة المراد إتخاذ القرار بشأنها، بجمع المعلومات ووضع البدائل الممكنة لحل المشكلة.

من هنا تبرز ضرورة إشراك المرؤوسين في هذه العملية بالمفاضلة بين البدائل وإختيار البديل الأنسب ثم المتابعة والتقييم، وذلك إستنادا في تحليل المعلومات بأسلوب علمي متميز، ومتطور يؤدي إلى قرارات

## الإطار المنهجي للدراسة

سليمة، ومن ثم تؤثر على المورد البشري، وبالتالي وجود حنكة إستراتيجية لدى الفرد متخذ القرار في مجاله نظرا لما أقره بإمكانية إستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها.

إتساقا مع ما تم ذكره آنفا، وبإسقاطه على خصوصية موضوع الدراسة ألا وهو المؤسسة الجزائرية، هذه الأخيرة التي توالى عليها تاريخيا مجموعة من أنماط التسيير، أصبح هاجسها ومتطلبها الأول هو نجاعة قراراتها المتخذة ضمن البناء المنظومي الجديد بتوجه نحو تمكين موظفيها، كإيديولوجية تقوم على غرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والإهتمام بالمشاركة وإتخاذ القرارات مفتاح مرور لتكون هناك مؤسسات مرنة ومنعومة ومتجددة ذات أفق.

لذا وبناء على ما سبق سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما هو دور تمكين الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية؟

### 2- تساؤلات الدراسة:

1- هل تفويض السلطة يساهم في عملية صناعة القرار؟

2- هل الإتصالات لها دور في فاعلية القرار؟

3- ما واقع دور تمكين الموارد البشرية في إتخاذ القرار داخل مؤسساتنا؟

### 3- أهمية الدراسة:

إن أهمية دراسة تمكين الموارد البشرية ودوره في عملية إتخاذ القرار، بدأ يأخذ مكانته بإعتبار منطلقه المورد البشري الذي هو أساس المنظمات، وأن التمكين يهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقافة بين الإدارة والعاملين بمنطلق المشاركة كخطوة ليندمج العامل في المنظمة ويتميز في عملية إتخاذ القرار، لذا فتحديد أهمية الدراسة جاءت من خلال النقاط التالية:

- 1- المكانة التي يحتلها المورد البشري في المنظمات الإدارية بشكل عام وخاص من حيث الأهمية والمساهمة في تحقيق أهدافها، من خلال تبني إستراتيجية تمكين العاملين بالإدارة التي تسمح لهم المشاركة في عملية إتخاذ القرارات وإستغلال كافة الفرص المتاحة.
- 2- أهمية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات، بإعتبارها جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي والفعال كونها وسيلة هامة لمباشرة الوظائف والمهام الإدارية.
- 3- التعرف على دور التمكين كأيدولوجية وممارسة في الحياة الوظيفية للعاملين وفي قراراتهم، وكيفية إتاحة الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية وتفادي كل ما قد يؤثر عليهم عند إتخاذهم للقرارات الهامة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- 4- توضيح أهمية إندماج المؤسسات الجزائرية في الثقافات والفلسفات الإدارية الجديدة، والتي منها تمكين العاملين بتبيان دوره في عملية إتخاذ القرار، بتعزيز قدرة المؤسسة على التغيير وجعلها مرنة بحيث يكون العامل ركيزة لممارسة التغيير بدلا من أن يكون مقاوما له.

### 4-أسباب إختيار الموضوع:

#### I - الأسباب الذاتية:

- 1- السعي وراء إكتساب خبرة شخصية في هذا الموضوع.
- 2-الميول الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية والجديدة.
- 3- كون الموضوع حديث الفكر المعاصر الذي يشير إلى أن المنظمات الحديثة تسعى إلى تحقيق نجاعة في قراراتها من خلال تمكين مواردها البشرية.

### II - الأسباب الموضوعية:

- 1 - الوقوف على قيمة وأهمية الموضوع بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، لأنه يأتي في سياق الإهتمام بالعامل وتعزيز مساهمته في العمل وإطلاق إبداعاته، بإعتبار أن السلوك الإيجابي للعاملين يؤدي إلى إتخاذ قرارات فعالة.
- 2 - الوقوف على واقع تمكين الموارد البشرية ومستواهم في عملية إتخاذ القرار، لضمان إستمرارية المؤسسات في ظل التطورات ودخولها عالم المنافسة.
- 3 - الوقوف على إيجاد نظام عادل لتمكين الأفراد المؤهلين الذين يملكون مهارات عالية لتداول المعلومات، وتوسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي لإتخاذ القرارات، وذلك لتحسين طرق العمل والحد من الصراعات التنظيمية، بغية التأكيد على أهمية العمل الجماعي وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية وتنمية المبادرة لإتخاذ القرارات.

### 5- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو معرفة دور تمكّن الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار، وبلوغ هذا الهدف قمنا بتسطير مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:
- 1 - تحليل المرتكزات الأساسية التي تبنى عليها إيديولوجية تمكين الموارد البشرية وفقا لإدراك المؤسسات الجزائرية لتأثيره الفعال في قراراتها الإدارية.
  - 2 - التعرف على السبل المتبعة في إستثمار تمكين الموارد البشرية، بإثراء دوره العائد مباشرة عليه وعلى المنظمة من خلال عملية إتخاذ القرار بالكشف عن مواطن الضعف والقوة في هذا الموضوع.

3 محاولة تقديم إطار نظري وعملي متكامل حول تمكين الموارد البشرية وعملية إتخاذ القرار، بالإشارة

إلى أن دوره في هذه العملية يؤدي إلى التمكين المستدام على المدى الطويل للأفراد والمنظمات.

4 إبراز مكانة تمكين الموارد البشرية كأحد المداخل الحاكمة لتحسين إدارة المؤسسات الجزائرية والتعامل

معها بكفاءة وفعالية، التي تشهد نظرة معاصر للإدارة في تدعيم قدراتهم على إتخاذ القرارات لإنجاز

إدارة رشيدة.

### 6- الدراسات السابقة:

#### 6-1 الدراسات العربية المتعلقة بتمكين العاملين وعملية إتخاذ القرار:

الدراسة الأولى: «العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية إتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم

جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، منشورة، جامعة مؤتة، من إعداد الطالب: إحصين أحمد

الطراونة، السنة الجامعية، 2006.<sup>1</sup>

1- إشكالية الدراسة: يعد التمكين الإداري كأحد الموضوعات الحديثة التي بدأ الإهتمام بها يتزايد، إذ أن

إدراك أهمية العلاقة بين التمكين وفاعلية عملية إتخاذ القرارات مازال محدوداً، وأن السعي لتحقيق التقدم

والتطور للمؤسسة التربوية والإرتفاع بمستوى التعليم لتقديم كل ما يحقق أهداف المؤسسة يتجلى في إدراك

أهمية تمكين المديرين وتوسيع قاعدة المشاركة في إتخاذ القرارات، وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال

الرئيسي التالي: ما العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية إتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية

في إقليم جنوب الأردن؟

#### 2- تساؤلات الدراسة:

1- ما مستوى التمكين الإداري بأبعاده لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن؟

<sup>1</sup> إحصين أحمد، الطراونة. «العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية إتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم

جنوب الأردن»، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، منشورة، جامعة مؤتة -الأردن-، 2006.

2- ما مستوى فاعلية عملية إتخاذ القرارات بأ بعاده لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين أبعاد التمكين الإداري وفاعلية عملية إتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 = \alpha$  للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة)؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 = \alpha$  لفاعلية عملية إتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة)؟

3-مكان الدراسة: إقتصرت على مديري ومديريات المدارس الحكومية التابعة لمديريات (الكرك، القصر، المزار الجنوبي، الأغوار الجنوبية، الطفيلية، معان، الشوبك، البتراء، العقبة) بالأردن.

4-عينة الدراسة: تم سحب عينة عشوائية من مديري ومديريات المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة جنوب الأردن البالغ حجمها الكلي 343 مديرا ومديرة أي 60 %.

5-منهج الدراسة: إستخدم المنهج الوصفي والإعتماد على الرزمة الإحصائية SPSS للإجابة على أسئلة الدراسة.

6-نتائج الدراسة:

1-أشارت النتائج إلى أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري كان متوسطا، وإن تصورات المديرين لأبعاد متغير فاعلية عملية إتخاذ القرار كان متوسطا.

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

3 أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس و المؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين الإداري.

4 أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى فاعلية عملية إتخاذ القرار.

**الدراسة الثانية:** «التمكين الإداري لتدعيم القدرة على إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، منشورة، جامعة أم القرى كلية التربية المملكة العربية السعودية، من إعداد الطالبة: أمينة سليم سالم الراددي، السنة الجامعية: 2012»<sup>1</sup>

**1- إشكالية الدراسة:** تتمحور الدراسة على أهمية التمكين الذي يعتبر أسلوباً إدارياً يدعو إلى المشاركة بالمسؤولية بتفويض صلاحيات إتخاذ القرار، ولتعزيز شعور العاملين بالإنتماء تجاه مؤسساتهم ونظراً للحاجة الماسة إلى العامل الممكن المنتمي لعمله ومؤسسته، ولأهمية الدور الذي يقوم به المشرف التربوي لت تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وبناءاً عليه جاءت هذه الدراسة لتجيب على التساؤل الرئيسي في : ما مستوى ممارسة التمكين الإداري لتدعيم القدرة على إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة؟

### 2- تساؤلات الدراسة:

1 ما مستوى القدرة على إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم؟

---

<sup>1</sup> أمينة، سليم سالم الراددي. «التمكين الإداري لتدعيم القدرة على إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة»، المملكة العربية السعودية : رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، منشورة، جامعة أم القرى كلية التربية، 2012.

2 هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟

3 هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في مستوى القدرة على إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟

4 هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والقدرة على إتخاذ القرارات؟

3-مكان الدراسة: مراكز الإشراف التربوي بمكة المكرمة وهي مكونة من ستة مراكز : مركز الإدارة ومركز الوسط ومركز الشمال ومركز الشرق ومركز الغرب ومركز الجنوب بالمملكة العربية السعودية.

4- عينة الدراسة: شملت جميع المشرفين العاملين في الإشراف التربوي بإدارة التربية والتعليم ويبلغ عددهم 230 مشرفاً تربوياً.

5- منهج الدراسة: الإعتماد على المنهج الوصفي المسحي القائم على تحليل المعطيات الواقعية الميدانية.

6- نتائج الدراسة:

1 أن مستوى ممارسة محاور عملية التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم

بمدينة مكة المكرمة كانت بدرجة "غالبا" بإستثناء البعد الثالث وهو التحفيز الذاتي وجاء بدرجة "أحيانا".

2 أن مستوى ممارسة محاور إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة كانت بدرجة "كبيرة".

3 -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة لتعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4 -توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من خبراتهم (أقل من خمس سنوات).

5 -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة على إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم تعزى لهتغير المؤهل العلمي.

6 -توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة على إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

7 -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم وبين القدرة على إتخاذ القرارات، وهي علاقة موجبة طردية.

**الدراسة الثالثة:**«التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، من إعداد، محمد بن مانع علي القحطاني، السنة الجامعية: 2013.»<sup>1</sup>

**1-إشكالية الدراسة:** إن الولاء التنظيمي لن يتحقق في ظل إدارات تتخذ البيروقراطية أسلوبا لها، بل لابد من الإهتمام بالعاملين وتحفيزهم والإستفادة من قدراتهم، فقد أدركت قيادة المديرية العامة للجوازات بالرياض والإدارات التابعة لها هذه العلاقة وبادرت إلى الإهتمام بالأساليب الإدارية التي تقوم على رضا العميل والتحسين والتطوير المستمرين، لتكمن مشكلة الدراسة في التعرف على واقع العلاقة بين التمكين والولاء

<sup>1</sup> محمد بن مانع، علي القحطاني . «التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض»، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.

## الإطار المنهجي للدراسة

التنظيمي من وجهة الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات ومن أجل تفادي الآثار السلبية في حالة تدني أي من المتغيرين أو غياب العلاقة بينهما، والسؤال الرئيسي يحدد بعدي هذه المشكلة في:

ما علاقة التمكين بالولاء التنظيمي من وجهة الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض؟

### 2- تساؤلات الدراسة:

- 1- ما واقع تمكين الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض؟
- 2- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض؟
- 3- ما العلاقة بين واقع التمكين ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض؟

- 4- ما سبل تعزيز التمكين لدى الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض؟
- 5- هب توج فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم

الشخصية والوظيفية؟

### 3- مكان الدراسة: المديرية العامة للجوازات بالرياض.

4- عينة الدراسة: جميع الضباط العاملين بإدارات وشعب وأقسام المديرية العامة للجوازات بالرياض من رتبة ملازم إلى رتبة لواء والبالغ عددهم 349 ضابطاً، وقد أخذ الباحث عينة عشوائية بسيطة وذلك بإستخدام المعادلات الإحصائية (مدخل رابطة التربية الأمريكية) والتي بموجبها تم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة بعدد 185 ضابطاً.

5- منهج الدراسة: إتبع الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة.

### 6- نتائج الدراسة:

1- أن واقع تمكين الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات جاء بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط

(3.08 من 5.00).

2 جاءت مستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط العاملين في ال مديرية العامة للجوازات بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.41 من 5.00).

3 أن أفراد عينة موافقة بشدة على وحدة من سبل تعزيز التمكين وهي تشجيع التعليم والتطوير الذاتي، بينما هم موافقون على بقية سبل تعزيز التمكين الأخرى.

4 هناك علاقة طردية قوية بين التمكين والولاء التنظيمي.

5 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين إتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس حول (واقع تمكين الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة.

**الدراسة الرابعة:** «دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، منشورة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 12، ع 02، من إعداد: ناديا أبو طعمه ومحمد عاشور، تاريخ تسليم البحث: 2015/212/30»<sup>1</sup>

1 - إشكالية الدراسة: نظرا لما يمارسه مدير المدرسة في التأثير في المتعلمين من خلال ممارسة الوظيفة السلوكية من جوانب عدة، فإنه من الضروري معرفة واقع تمكين المعلمين وهل ينعكس في عملهم ويتسليط الضوء على مستوى دور مديري المدارس الحكومية في تمكين المعلمين، ومن يت حدد التساؤل الرئيسي لدراسة في : ما دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين؟

---

<sup>1</sup> ناديا، أبو طعمه . محمد، عاشور . «دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين»، رسالة ماجستير، منشورة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 12، ع 02، 2015، ص 15.

2-تساؤلات الدراسة:

1- ما واقع دور مدير المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين في المدارس

الحكومية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إستجابات

المعلمين حول واقع دور مديري المدرسة الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين تعزى

لإختلاف المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة)؟

3- مكان الدراسة: المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر -الأردن-.

4- عينة الدراسة: تكونت من 438 معلما ومعلمة، شكلوا ما نسبته 12.5% من مجتمع الدراسة الأصلي،

وأختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة بعد الإعتماد المدرسة كوحدة الإختبار.

5- منهج الدراسة: إستخدم في الدراسة الحالية المنهج الوصفي الإرتباطي الذي يصف الواقع كما هو نوعا

وكميا.

6- نتائج الدراسة:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن دور مدير المدرسة الحكومية في تمكين المعلمين جاء بدرجة تقدير مرتفعة.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في تمكين المع لمين ككل، وفي مجالات

المشاركة في صنع القرار، والتأثير وفعالية الذات في العمل التعليمي لصالح الذكور، ومتغير المؤهل

العلمي في مجالات المشاركة في صنع القرار والمكانة، و التأثير لصالح الدراسات العليا، ومتغير

مستوى المدرسة في مجالي المشاركة في صنع القرار والنمو المهني لصالح مستوى المدرسة

الإبتدائية.

3- عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4 وجود مستوى مرتفع من تمكين المعلمين من خلال تقديم الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات لمديري المدارس حول تمكين المعلمين.

### 6-2 الدراسات الوطنية المتعلقة بتمكين العاملين وعملية إتخاذ القرار:

الدراسة الأولى: آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز -وسط- بالوادي، رسالة ماستير تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي-، من إعداد الطالبتين : أمنة مسغوني وسهيلة شوية، السنة الجامعية : 2014/2015.<sup>1</sup>

1- إشكالية الدراسة: إن نجاح أي منظمة يعتمد على مدى تطبيق آليات إتخاذ القرار في المؤسسة والتي قد تسهم في رفع أداء العاملين وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على آليات إتخاذ القرار في التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي بشركة سونلغاز بالوادي، ومنه تتجسد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما علاقة آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم بمستوى الرضا على الأداء الوظيفي لدى المشرفين بمؤسسة سونلغاز؟

### 2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي.

### الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين رضا متخذي القرار ومستوى توفر المعلومات.

<sup>1</sup> أمنة، مسغوني. سهيلة، شوية. «آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي»، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط -الوادي-، رسالة ماستير، منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي-، 2014/2015.

2- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين رضا متخذي القرار ومستوى المشاركة في إتخاذ القرار.

3- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين رضا متخذي القرار ومستوى القرار البديلة والملائمة.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الرضا على الأداء.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء.

3-مكان الدراسة: شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالوادي (سونلغاز).

4-عينة الدراسة: تحتوي مؤسسة سونلغاز حوالي 300 عاملا موزعين على رؤساء مصالح، رؤساء مكاتب،

إداريين، تقنيين، أعوان تحكم، عمال صيانة،... الخ. وتمثلت عينة الدراسة في 35 مشرفا بشركة توزيع الكهرباء

والغاز للوسط بالوادي (سونلغاز)، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

5-منهج الدراسة: إنطلاقا من موضوع الدراسة فقد أستعمل المنهج الوصفي.

6-نتائج الدراسة:

1- توجد علاقة بين آليات إتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونلغاز.

2- توجد علاقة بين توفر المعلومات لإتخاذ القرارات ورضا متخذي القرار.

3- لا توجد علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار ورضا متخذي القرار.

4- توجد فروق بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء الوظيفي، حيث أن التقنيين أكثر

رضا من الإداريين.

**الدراسة الثانية:** دور المناخ التنظيمي في عملية إتخاذ القرار، دراسة ميدانية في إدارة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، رسالة ماستير في علم إجتماع الإدارة والعمل، منشورة، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، من إعداد الطالبة: نورة درغام، السنة الجامعية: 2015/2014.<sup>1</sup>

**1- إشكالية الدراسة :** إستهدفت الباحثة التعرف على مدى دور المناخ التنظيمي الذي يعبر عن كيان المؤسسة في القيم والسلوك الإداري للموظفين، المتمثلة في الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية المميزة للبيئة الداخلية وبالأخص فيما يتعلق منها بإتخاذ القرار، حيث يعد هذا الأخير واحد من أهم العمليات وأكثرها تأثيراً على حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية، ومن هنا يكمن السؤال الرئيسي لإشكالية الدراسة في : ما هو دور المناخ التنظيمي في عملية إتخاذ القرار في التنظيم؟

### التساؤلات الفرعية:

- 1- ما هو دور الهيكل التنظيمي في عملية إتخاذ القرار؟
- 2- ما هو دور عملية الإتصال في إتخاذ القرار؟
- 3- كيف تؤثر إجراءات العمل على عملية إتخاذ القرار؟
- 4- كيف يكون للقيادة أثر على عملية إتخاذ القرار؟
- 5- كيف يؤثر نظام الحوافز على إتخاذ القرار؟

### 2-فرضيات الدراسة:

**الفرضية العامة:** هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وعملية إتخاذ القرار في التنظيم.

### الفرضية الجزئية:

- 1- للهيكل التنظيمي دور في تحديد الصلاحيات لمتخذي القرار.
- 2- لعملية الإتصال أثر في دعم القرارات وتزيد متخذ القرار بالمعلومات.

<sup>1</sup>نورة، درغام، «دور المناخ التنظيمي في عملية إتخاذ القرار»، دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة: رسالة ماستير في علم إجتماع الإدارة والعمل، منشورة، جامعة خيضر، 2015/2014.

3 - إجراءات العمل تؤثر على درجة نجاح القرارات المتخذة.

4 - القيادة تحدد ما إذا كان هناك مشاركة في إتخاذ القرار .

5 - الحوافز تمكن من تشجيع متخذي القرار وتفعيل القرارات المتخذة.

**3- مكان الدراسة:** إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

**4- عينة الدراسة:** شملت تحديد إطار العينة من الأساتذة الممارسين للإدارة والموظفين في المناصب التي

قد تتيح لهم إمكانية إتخاذ القرارات أو المشاركة في إتخاذها، وقد تم تحديد نسبة العينة بـ 25% أي 80 من

الفئتين الأساتذة الممارسين للإدارة والإداريين بصنفيهم رؤساء المصالح والأعوان الإداريين وذلك بتدخل

الباحث بطريقة قصدية.

**5- منهج الدراسة:** إستخدم المنهج الوصفي من زاويتين تتمثل الأولى في تحديد الظاهرة تحديدا كفيما وذلك

بوصفها وتحديد خصائصها أما الأخرى فتمثل في تحديد الظاهرة موضوع الدراسة تحديدا كميما الإستعانة

بالجداول الإحصائية والنسب المؤوية وغيرها.

**6-نتائج الدراسة:**

**النتائج الفرعية للتساؤل الأول:**

أفادت نسبة 90% أن هناك جو عمل جيد يتمحور حول التعاون والتكامل وكذا التقسيم الإداري المساعد على

تدعيم الثقة وإضفاء صفة المرونة على التنظيم، مما يخلق جوا مناسبا لمتخذي القرار على إتخاذ القرارات

بشأن العمل.

**النتائج الفرعية للتساؤل الثاني:**

إن أغلب الطرق ووسائل الإتصال سواء المقابلة الشخصية أو الهاتف أو الإجتماعات هي الأكثر تداولاً في

مجال الدراسة لتسهيل إتخاذ القرار.

### النتائج الفرعية للتساؤل الثالث:

لكل موظف له علم بحدود منصبه وصلاحياته سواء عن طريق التعليمات والتوجيهات اليومية أو يتم التعرف عليها عن زملاء العمل عند إستلامه للمنصب وهذا مؤشر جيد على وجود مناخ إيجابي وتنظيم في العمل.

### النتائج الفرعية للتساؤل الرابع والخامس:

هناك مجال متبع متعلق بنمط القيادة والمرتبط بالمناخ التنظيمي، فالموظف يتكيف مع متطلبات العمل من حيث أننا نجده مسؤولاً في أغلب الحالات له الحرية والمشاركة في إتخاذ القرارات وله فرصة التعقيب أو حتى الإعتراض.

**الدراسة الثالثة:** «إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيجل، رسالة ماستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل -الجزائر-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 01، من إعداد الطالبان: بوخمم عبد الفتاح و بوتاعة سليمة : السنة الجامعية: 2015.»<sup>1</sup>

**1-إشكالية الدراسة:** إستهدف الباحثان من دراستهما بأن تمكين العاملين من الأساليب الإدارية الحديثة، الذي يقوم على فلسفة جدي دة في توجيه العلاقة بين الرؤساء والعاملين، وتحقيق الجودة والرضا في المؤسسات، وأن تطبيقه يؤدي إلى رفع مستوى ولائهم التنظيمي، وهما يجعل الإهتمام بتطبيق تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات، ومن هنا جاء التساؤل الرئيسي لدراسة في: ما مدى تطبيق تمكين العاملين وفقاً لإدراك كل من الإطارات وأعاون التحكم في مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء -جيجل-؟

<sup>1</sup> عبد الفتاح، بوخمم. سليمة، بوتاعة. «إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الإقتصادية»، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيجل، رسالة ماستير في إدارة الموارد البشرية، منشورة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 01، جامعة جيجل -الجزائر-، 2015.

التساؤلات الفرعية:

- 1- ما هي المرتكزات الأساسية لتمكين العاملين؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء فئة الإطارات وأعاون التحكم حول مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم تمكين العاملين؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء فئة الإطارات وأعاون التحكم حول مدى مساهمة القيادة الإدارية في تدعيم تمكين العاملين؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء فئة الإطارات وأعاون التحكم حول مدى مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تدعيم تمكين العاملين؟

2-فرضيات الدراسة:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  من حيث وجهة نظر فئة المبحوثين عن مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم تمكين العاملين.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  من حيث وجهة نظر فئة المبحوثين عن مدى مساهمة القيادة الإدارية في تدعيم تمكين العاملين.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  من حيث وجهة نظر فئة المبحوثين عن مدى مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تدعيم تمكين العاملين.
- 3- مكان الدراسة: مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء -جيجل-.
- 4- عينة الدراسة: يضم مجتمع الدراسة جميع الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء -جيجل- وإجمالي العدد هو 274 فردا عاملا موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية من إطارات، وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ.
- 5- منهج الدراسة: الإعتماد في دراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

6- نتائج الدراسة:

1- إن مفهوم التمكين يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية كمفهوم التفويض، المشاركة، الإثراء الوظيفي والملكية، ولكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم إلا أن التمكين مفهوم أشمل.

2- أن مستوى إدراك فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم لكل من التعلم التنظيمي والقيادة الإدارية وجودة الحياة في العمل جاءت بدرجة متوسطة إلى منخفضة ما يعني أن هذه الأبعاد الثلاثة غير فعالة في تحقيق التمكين على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

3- من خلال نتائج إختبار الفرضيات توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإطارات وأعوان التحكم حول مدى مساهمة كل من التعلم التنظيمي، القيادة الإدارية وجودة الحياة في العمل في تدعيم تمكين العاملين في مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء -جيجل-.

4- وجود أثر ودلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  لأبعاد التمكين على مستوى التمكين بالمؤسسة، حيث دللت النتائج أن أبعاد التمكين تفسر ما مقداره 63.5% من تباين مستوى التمكين.

الدراسة الرابعة: "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداة، كلية العلوم الإجتماعية، منشورة، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، من إعداد الطالب، ساخي بوبكر، السنة الجامعية : 2016/2015".<sup>1</sup>

1- إشكالية الدراسة : تبلورت الدراسة في إيجاد علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، بحيث ساهم تمكين العاملين في تحسين جودة الحياة الوظيفية كأسلوب إداري متطور يمنح الصلاحيات ومسؤوليات واسعة لمواجهة المشكلات وتحقيق المزايا التنافسية لمواجهة التغيرات والتحديات البيئية المفاجئة، وبناء عليه

<sup>1</sup> بوبكر، ساخي . «تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير مستقل لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران»، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعاليات الأداة، منشورة، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2016/2015.

تتجسد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي : ما حجم العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي؟

### تساؤلات الدراسة:

- 1 - ما مستوى أبعاد التمكين لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟
- 2 - ما مستويات أبعاد الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟
- 3 - ما مستويات أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟
- 4 - هل توجد علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟
- 5 - هل توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟
- 6 - هل تختلف العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران في ضوء وجود متغير وسيطي الثقة التنظيمية؟
- 7 - هل يتسم النموذج العام للدراسة بالإستقرار عند إختباره على عينة التعبير وعينة الصدق، بحيث أن جودة مطابقته تكون متكافئة بين العينتين؟

### 2- فرضيات الدراسة:

- 1 - توجد علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.
- 2 - توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.
- 3 - تختلف العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران في ضوء وجود متغير وسيطي الثقة التنظيمية.

4 نتائج النموذج العام للدراسة (المسارات، أو العلاقات بين متغيرات النموذج ) لسيت نتائج ظرفية تختلف باختلاف عينات الدراسة بل نتائج مستقرة ذات صدق تقاطعي أو تعميمي، بحيث لأن جودة مطابقته تكون متكافئة بين العينتين العينة الأولى (عينة التعبير) والعينة الثانية (عينة الصدق).

**3- مكان الدراسة:** الحماية المدنية لولاية وهران.

**4-عينة الدراسة:** تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية تمثل المجتمع الأصلي للدراسة من أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، البالغ عددهم 1475 فردا موزعون على 12 وحدة عبر تراب ولاية وهران، حيث قام الباحث بزيارتها وتوزيع 739 إستبانة.

**5-منهج الدراسة:** إستخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج الإستدلالي لتحقيق أهداف الدراسة.

**6- نتائج الدراسة:**

1 أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان منخفضا نسبيا، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس (أهمية العمل، حرية التصرف، الفاعلية الذاتية، التأثير ) بمتوسط حسابي عام يساوي 2.15 من 5.

2 إن مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان متوسطا، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس (الثقة بالم شرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المديرية لكفاءتها، الثقة بإدارة المديرية لفعاليتها) بمتوسط حسابي عام يساوي 2.40 من 5.

3 إن مستوى جودة الحياة الوظيفية لأفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان متوسطا، وذلك من خلال الأبعاد الستة للمقياس (الإلتزام التنظيمي، التكوين والتعليم، التصميم الوظيفي، فرق العمل، التوازن بين الحياة الوظيفية، التقليل من ضغوط العمل) بمتوسط حسابي عام يساوي 2.59 من 5.

4 أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية، وبين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وأن العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

5 كما تم التوصل إلى نفس النتائج عن إعادة تحليلها على عينة أخرى من نفس المجتمع لتحقيق ما يسمى بالصدق التقاطعي أو التعميمي.

### 7- تحديد مفاهيم الدراسة:

#### 1. مفهوم تمكين الموارد البشرية:

**التمكين لغة:** وردت كلمة مكن "مكناه" بمعنى جعله قادرا على فعل شيء معين ويقال إستمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى مثقفا بالعلم أو المهنة.

#### إصطلاحا:

1- التمكين هو منح العاملين قوة التصرف وإتخاذ القرارات من خلال تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية في العمل من خلال التعرف على العوامل السلبية التي تزيد من شعوره بإنعدام الثقة ومحاولة تلافيها.<sup>1</sup>  
-يقصد من هذا التعريف أن التمكين هو منح وتوزيع القوة على نسبة معينة من الموارد البشرية تضمن لها التصرف وإتخاذ القرارات، بمنطلق تعزيز ثقة العاملين، من خلال التعرف على السلبيات التي تؤثر على ثقتهم وذلك بتجنبها.

2- "تمكين الموارد البشرية هو الإشتراك الكامل لكل من الرؤساء والمرؤوسين في إتخاذ القرارات."<sup>2</sup>

-يقصد من هذا التعريف أن تمكين الموارد البشرية هو عملية المساهمة الجماعية لكل من القادة والمقودين لإتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> عدنان ماشي، والي. تمكين الموظفين، القاهرة- مصر-: منشورات المؤسسة العربية الإدارية، 2010، ص 08.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 09.

3- "تمكين الموارد البشرية هو وصف لفلسفة إدارة المنظمة، والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة،

والمسؤولية عن عملية صنع وإتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم."1

-يقصد من هذا التعريف أن تمكين الموارد البشرية هو وصف لإيديولوجية إدارة المنظمة والتي تمنح السلطة

لأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية في إتخاذ وصناعة القرارات والتي لها علاقة بمهامهم.

### التعريف الإجرائي:

تمكين الموارد البشرية هو العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة الفرد العامل أو الموظف على

إكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لإتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.

### II. عملية إتخاذ القرار:

القرار لغة: "مشتق من القر وأصل معناه هو التمكين فيقال قر في المكان أي قر به وتمكن منه."2

### إصطلاحا:

1- "إتخاذ القرار هو البدائل المتاحة لإختيار الأنسب بعد التأمل حسب متطلبات الوقت المتاح."3

-بمعنى أن إتخاذ القرار هو إختيار البديل الأفضل ضمن مجموعة من البدائل المتاحة بعد الدراسة الواسعة

والملمة في الوقت المتاح.

2- "إتخاذ القرار هو الوسيلة التي تستخدمها الإدارة لتمكنها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة

إليها."4

-بمعنى أن إتخاذ القرار هو عملية إدارية تهدف إلى القدرة القيام بالأعمال ومباشرة المهام الإدارية لتحقيق

الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> سيد محمد، جاد الرب. القيادة الإستراتيجية، مصر: كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2012، ص 518.

<sup>2</sup> بدريه، الجهيمي. ريم، البراهين. هند، الركب. تفويض السلطة القيادة وإتخاذ القرار، المملكة العربية السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2010، ص 10.

<sup>3</sup> بشير، علاق. الإدارة ومبادئ ووظائف تطبيقات، بنغازي: دار الجماهيرية، 1997، ص 89.

<sup>4</sup> إسماعيل إبراهيم، جمعه وآخرون. المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في إتخاذ القرارات، الإسكندرية- مصر: -الدار الجامعية، 2000، ص 38.

3- "إتخاذ القرار هو الإستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة."<sup>1</sup>

-بمعنى أن إتخاذ القرار هو ردة الفعل المجدية التي تحقق الأهداف المرجوة أو تتناول مشكلات وحالات ومواقف تنظيمية في المنظمة.

### التعريف الإجرائي:

عملية إتخاذ القرار هي البت النهائي والإرادة المحددة لمتخذي القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين و إلى نتيجة محددة ونهائية لتحقيق أهداف المنظمة.

---

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين، الفضل. نظريات إتخاذ القرارات منهج كمي، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 16.

## الفصل الثاني:

# تمكين الموارد البشرية من خلال تفعيل عملية إتخاذ القرارات

### مقدمة الفصل

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

المطلب الأول: نشأة وتطور تمكين الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص تمكين الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أنواع وأهداف تمكين الموارد البشرية.

المطلب الرابع: محاور وأبعاد تمكين الموارد البشرية

المطلب الخامس: مؤشرات قياس وخطوات تمكين الموارد البشرية.

المبحث الثاني: جهود تمكين الموارد البشرية في تطبيق عملية إتخاذ القرارات.

المطلب الأول: دوافع وأسباب تمكين الموارد البشرية والعوامل المعززة للشعور به.

المطلب الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن آليات إتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح تمكين الموارد البشرية.

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية.

المطلب الخامس: الإتجاهات الفكرية لتمكين الموارد البشرية.

### خلاصة الفصل

### مقدمة الفصل:

يشير تمكين الموارد البشرية إلى القوة التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على التصرف، فتزويد ثقتهم في أنفسهم ويرتفع مستوى إنتمائهم وولائهم وتحمل المسؤولية، فالتمكين أصبح لا يمكن للمنظمات أن تستغني عنه مع الألفية التي نحن فيها، فهو فلسفة إدارية وخيار إستراتيجي في إدارة أنشطتهم من أجل البقاء والنمو، والذي يحدث اليوم هو أن المدراء يسعون لتمكين مواردهم البشرية، وجعلهم مسؤولين عن أعمالهم، وبذلك أصبح على المدراء أن يتعلموا كيف يتخلون عن السيطرة، وعلى العاملين تعلم تحمل المسؤولية في أعمالهم وقراراتهم، ومنه فتمكين الأفراد ليس مجرد مصطلح وإنما قيمته تظهر إلا من خلال تطبيقها في المؤسسات وتجسيدها وتحويلها إلى فعل وأداء للعاملين، وفي هذا السياق سيتم التطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية الذي تناول فيه خمسة مطالب تحتوي على نشأة وأهمية وخصائص تمكين الموارد البشرية وأنواعه وأهدافه ومحاوره وأبعاد ومؤشرات قياس وخطواته، ويأتي المبحث الثاني الذي تناول جهود تمكين الموارد البشرية في تطبيق عملية إتخاذ القرارات وبدوره قسم لخمس مطالب جاء فيها دوافع وأسباب تمكين الموارد البشرية والعوامل المعززة للشعور به وذلك ضمن آليات إتخاذ القرارات ومتطلبات نجاحه ومزايا ومعوقات تطبيقه، والإتجاهات الفكرية المأطرة له.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: نشأت وتطور تمكين الموارد البشرية.

"لفهم التطور التاريخي للتمكين لابد من العودة إلى جذور وأصول ظهور الحاجة إلى التمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الإدارية إذ أشار **Bodner** في دراسته الموسومة "تقييم أبعاد التمكين في المنظمات" إلى أن العديد من الباحثين أكدوا أن دراسات إلتون مايو في مصانع **Hawthorn** كانت الأساس في الإهتمام بعملية مشاركة العاملين، ويذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين.

ويرى **Halvorsen** أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينات من القرن الماضي عندما برز الدكتور **W.Edwards Deming** والدكتور **Joseph M.Jouran** اليابان لتدريب المدراء ونصحهم إذ أكدوا على الجودة والإستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة، وأكد أيضا على فاعلية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين، فضلا عن إعتقاد مبدأ تبني الجودة بدلا عن تفتيش المنتجات.<sup>1</sup>

" وفي عقد الستينات من نفس القرن برز إلى الوجود تطور آخر إنبصال الأعمال الأمريكية اليابانية، وذلك عندما شجعت المنظمات اليابانية على الإستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعلم في المدارس والوظائف وأصبح العاملين ا ليابانيين جزءا من المنظمة والتأكيد على الإستثمار في مجال تدريب هؤلاء العاملين.<sup>2</sup>

"ويذهب **Rees and Porter** إلى أن نشأة التمكين كانت في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت الحكومات الديموقراطية في عقد الستينات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان

<sup>1</sup> إحسان دهش، جلاب. كمال كاظم طاهر، الحسيني. إدارة التمكين والإندماج، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2013، ص 17.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 18.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

إستجابة حتمية من جانب تلك الحكومات تجاه بعض المجاميع وذلك من خلال تنميتهم ولاسيما المجاميع التي تمثل أقليات عرقية وتشهد تحديات فكرية ومادية، وبعد ذلك أستعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الأعمال إذ نقلت السلطة في أغلب الأحيان إلى المستويات الدنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة، وبهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديد من الإتجاهات الأخرى كالتوزيع، والتقليص، وإنعدام الإيमान في التخطيط المركزي، وجمع هذه الإتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغييرات المتمثلة بالعولمة والإستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي أدت إلى إنتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل مضطرد وملفت للإنتباه.<sup>1</sup>

"وفي عقد السبعينيات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءا من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات على الرغم من معدلات الإنتاج المتفوقة، وفي هذه الأوقات ح ولت اليابان نقاط ضعفها إلى قوة من خلال متابعة الجودة، وتمكين العاملين والتنوع والإنتاج حسب الطلب (الإيصائية) والملائمة، وسرعة التغيير، وبذلك عززت من معايير المنافسة، وخلال العقد الثامن من القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية إهتماما واسعا بموضوعات الجودة إذ رجع كل من **Deming and Jouran** إلى الولايات المتحدة لتدريب بعض الأفراد في بعض المنظمات الأمريكية (تدريب الإدارة والعاملين معا).<sup>2</sup>

"وبدوره فقد برز تمكين العاملين على الساحة في أواخر الثمانيات، ولاقى رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينيات من الناحية النظرية والتطبيقية، الذي يقوم هذا المدخل بدوره على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين لديه في المقام الأول.<sup>3</sup>

"ومع بداية عقد التسعينيات القرن السابق صورت حالة التزاوج بين كل من الإقتصاد القديم والجديد، إذ حظيت المنظمات الأمريكية بالفوائد الناجمة عن الإنتاج الواسع والإنتاج الرشيق في اليابان، وبهذا قصدت

<sup>1</sup> إحصان دهب، جلاب. كمال كاظم طاهر، الحسيني، مرجع سابق، ص ص 18-19.

<sup>2</sup> دليل، إرشادي. تمكين العاملين -مدخل للتحسين والتطوير المستمر-، القاهرة: المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، 2002، ص 11.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 12.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

تلك المنظمات الحجم والإنتاجية فضلا عن الجودة، والتنوع، الإحصائية، الملائمة، والجدول الزمنية، والملاحظ خلال هذه الفترة أن المنظمات الإبداعية الجديدة إستبدلت الح ربيين وعمال الإنتاج الواسع بفرق العمل القائمة على أساس التمكين وبهذا فإن المنظمات الجديدة أصبحت أكثر مرونة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: أهمية وخصائص تمكين الموارد البشرية.**

### 1- أهمية تمكين الموارد البشرية:

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة الإهتمام بتنمية الموارد البشرية وتمكينها لأسباب متعددة، منها:

1- أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة : أثبتت كثير من

الدراسات الغربية أن الموظفين يستخدمون أقل من 50%<sup>2</sup> من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج من أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئيا إلى الإدارة العليا... وأن معظم هذا الضياع يكمن سببه في دوافع الأفراد للعمل، وبالتالي في إسهاماتهم والتزاماتهم، إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعمل على خلق الظروف التي تمكن من رفع مساهمات الأفراد إلى 100% من طاقاتهم الإبداعية الكامنة التي أودعها الله في الإنسان، وأن الإستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وليست الموارد المادية هي ما يجب أن يكون له الأولوية في إهتمام الإدارة.

2- الإهتمام بجودة حياة العمل للإنسان : كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان، ومن ثم يجب ألا يعامل

كعنصر من عناصر الإنتاج، يشتري ويستعمل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له، إن حياة العمل لكثير من الرجال أطول من حياتهم الخاصة، قياسا بعدد الساعات التي يقضيها في منزله، وإن

<sup>1</sup>إحسان دهش ،جلاّب. كمال كاظم طاهر، الحسيني، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup>عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي . المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مصر : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص 89.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

الإهتمام بجودة حياة العمل، يجب أن يكون الشغل الشاغل لأي إدارة تعترف بكرامة الإنسان وقيمه،

وهناك عدة معايير لقياس درجة جودة حياة العمل:

- ✓ أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار.
- ✓ ظروف عمل صحية وتوفر الأمن.
- ✓ فرص مباشرة لإستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة.<sup>1</sup>
- ✓ "فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان.
- ✓ تكامل إجتماعي يظهر في مساندة المجموعة التي يعمل معها، في الدعم العاطفي الإجتماعي، الذي يلقاه في الإحساس بكرامته وقيمه كإنسان.
- ✓ توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله مثل العدالة والحرية المسئولة.
- ✓ العمل المتوازن الملائم، من حيث كمية العمل وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وعدم بالدور في الحياة المنزلية لكثرة العمل أو التنقلات.
- ✓ القيمة الإجتماعية للإنسان بشكل عام.

### 3-الإختلافات الفردية تحتم الإدارة الفعالة للموارد البشرية : إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية ضرورية،

لوجود إختلافات فردية بين البشر ووجود إختلاف في دوافع الإنسان من فترة إلى فترة أخرى في حياته، فمن

المعروف أنه توجد إختلافات فردية بين البشر تجعل من الضروري على الإدارة أن تكون حساسة لهذه

الإختلافات، فما يكون ملائماً لفرد قد لا يكون ملائماً لفرد آخر، والمجتمع العربي اليوم يمر بتغييرات جوهرية

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، مرجع سابق، ص 90.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

في المجالات الإقتصادية والإجتماعية و النفسية والتعليمية والسياسة والقانونية تفرض ضرورة مراعاتها عند ممارسة النشاط التنظيمي.<sup>1</sup>

### II- خصائص تمكين الموارد البشرية:

"تتسم المنظمة الممكنة لأفرادها بمجموعة خصائص ينبغي تحقيقها كمتطلبات لا بد من تلبيتها حتى يمكن القول بأن هذه أو تلك المنظمة ممكنة لأفرادها، ومن هذه الخصائص:

- 1 الإيمان العميق والرغبة الصادقة في ضرورة التغيير والتجديد والتحول نحو الأفضل.
- 2 إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على إحترام الفرد وتنق بقدرات الموظفين وتشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة، ثقافة التمكين هذه تدعو إلى إحلال الإلتزام محل الرقابة، والفريق محل الموظف المنفرد، والفائد محل المدير، والتعامل مع التدريب كإستثمار وليس كلفة.
- 3 تبني التعلم التنظيمي كنهج وسياسة، والعمل على توفير فرص إكتساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبة المستجدات.<sup>2</sup>
- 4 مشاركة الجميع في تداول المعلومات وتبادل تغذيتها وتوظيفها دون قيود أو حواجز تعيق حركتها فلا أضرار يتعلل بها البعض لكتمان ما يعرفه الآخريين، فيجب التمكين عنهم ويحول بينهم وبين القرارات التي تبني عادة على المعلومات.
- 5 جعل العمل الجماعي بديلا عن العمل الفرد ي، ورسم الأدوار وتوصيف المهام للجماعات وليس للموظف منفردا.
- 6 إحلال العمل الجماعي بديلا عن العمل الفردي، ورسم الأدوار وتوصيف المهام للجماعات وليس للموظف منفردا.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، مرجع سابق، ص ص 90-91.

<sup>2</sup> حسين موسى قاسم، ألنا. نعمة عباس، الخفاجي. إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، عمان -الأردن-: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص 56.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

7 - إجلال الثقة بتصرفات ونوايا الآخرين محل الشك، وأن يحل الإلتزام والولاء والإلتزام الذاتي والطوعي

مكان التحكم والسيطرة والإشراف المباشر، ومنح الجميع حرية التفكير والتعبير والتصرف بحثاً عما

هو أفضل.

8 - تطبيق التمكين على كافة مستويات المنظمة الإدارية وموظفيها.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: أنواع وأهداف تمكين الموارد البشرية.**

**1-أنواع تمكين الموارد البشرية:**

"ميز Stand and Rothmann بين ثلاثة مداخل للتمكين: المدخل الأول كان يستند على النظرية النسوية

(تمكين النساء) التي تقوم على تحسين الظروف (للمجاميع النسوية المضطهدة)<sup>2</sup>، أما المدخل الثاني فيدعى

بالتمكن الهيكلي، ويستند بصورة أساسية على النظريات التنظيمية وفي هذا المدخل يتم الترك يز على

مجموعة من النشاطات والممارسات التي تعمل على أساس منح القوة والسلطة والرقابة للمرؤوسين، بينما

يركز المدخل الثالث على التمكين النفسي ويستند على النظريات النفسية الإجتماعية من خلال إفتراض

أساس هو أن التمكين يدرك من قبل الأفراد العاملين، وهناك من يرى التمكين بنوعين هما الداخلي والخارجي

فالداخلي يمثل التمكين النفسي والخارجي يمثل التمكين الهيكلي.<sup>3</sup>

"كما تظهر عملية تمكين العاملين في أشكال عديدة ومنها:

**1 عملية التمكين المباشر :** وهي التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة، فنجدها

وضعت قوانين وتوقعات رسمية تدعم هذا الشكل من التمكين.

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم، ألبنا. نعمة عباس، الخفاجي، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> جاء في المؤتمر الدولي للسكان والتنمية في القاهرة عام 1997 بتمكين المرأة وإسقلالها الذاتي وتحسين وضعها السياسي والإجتماعي والصحي والإقتصادي تشكل غاية مهمة في ذاتها، غاية جوهرية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث أنه لا بد أن تكون هناك مشاركة وشراكة تامتان من جانبي الرجل والمرأة في الحياة الإنتاجية والإنجابية، بما في ذلك المشاركة والمسؤوليات فيما يتعلق برعاية الأطفال وتربيتهم وإعالة الأسرة.

<sup>3</sup> أحمد، الخطيبي. عادل سالم، معايعه. الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 33.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

2 -عملية التمكين الغير الرسمي: وهي تشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.

3 -عملية التمكين طوعية: ففي بعض الأحيان تكون عملية التمكين طوعية دون أن تستند إلى أي أسس دستورية.

4 -دستورية: نجد هنا أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين في عملية صنع القرارات في المؤسسات، وتظهر مثل هذا التمكين على نحو أوسع في أوروبا حيث يظهر العديد من القوانين المتعلقة بما يصطلح على تسميته بالتحديد المشترك للقرارات.

5 -عملية التمكين ال مباشرة: وتظهر عملية التمكين مباشرة عندما يكون العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات.

6 -عملية التمكين تمثيلية: فتظهر عندما يكون بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات.<sup>1</sup>

7 -التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

8 -التمكين السلوكي: يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات ح لها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

<sup>1</sup>حسين موسى قاسم، ألبنا. نعمة عباس، الخفاجي، مرجع سابق، ص 59.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

9 تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته

على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.<sup>1</sup>

### II- أهداف تمكين الموارد البشرية:

إختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها التمكين في الوصف من دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسية من هذه الإستراتيجية وإختلاف الوصف قد يكون سببه إختلاف النظرة للتمكين لكونه إستراتيجية إدارية أو فلسفة منظمية أو أيديولوجية تنتجها الإدارة، ويمكن أن نورد وجهات نظر الباحثين.

"إذ أشار Lawson إلى أن تمكين العاملين يمكن أن يحقق الأهداف الآتية:

1 -إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

2 -الإستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.

3 -زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

في حين أشار Ugboro & Obenge إلى أن الهدف من تمكين العاملين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات

فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبى توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملين نشاطات

تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.

أما Liyod فقد رأى أن التمكين يقود إلى تحقيق ما يأتي:

1 جعل العاملين يتمتعون برضاء أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء.

2 يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.

3 يمكن إستخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الإستراتيجية التي لا يمنع إستخدامها لتعزيز روح

<sup>1</sup> محمد موسى، أحمد. إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، ط 1،

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه.<sup>1</sup>

"في حين ركزت دراسة Johnson & Thurston على أن الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الإبتكار لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة التي أفرزت كثير منها إعادة تنظيم الأسواق وزيادة تقاربها بسبب سهولة المواصلات وتعدد إحتياجات الزبائن وتنوعها فضلا عن إعادة هيكلة المنظمات بعد ترشيحها وانتشار العمل بنظام الجودة الشاملة.

ويود الباحثين الإشارة إلى أن واحدا من الأهداف التي لا يمكن التغاضي عنها في التنويه إلى أن الهدف من تمكين العاملين لكونه إستراتيجية مهمة لا غنى عنها لحل الكثير من المشكلات الدائمة التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية، وتلك التي تسير على المنهج المتحكم، أو يكون الإبداع والإبتكار مكبوتين والأفراد العاملين يعملون في جزر معزولة ولا يمتلكون الرغبة في العمل الفرقي.<sup>2</sup>

**المطلب الرابع: محاور وأبعاد تمكين الموارد البشرية.**

### 1- محاور تمكين الموارد البشرية:

"هناك خمسة محاور للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد شكل التمكين المستخدم في أي منظمة، وفيما يلي عرضا لهذه المحاور:

**1 المهمة:** يهتم هذا المحور بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي تم

توظيفه من أجلها، وإلى مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة

في المنظمة كرضا الموظفين مثلا.

<sup>1</sup> أحمد علي، صالح. زكريا مصطك، الدوري. إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، عمان - الأردن:- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 93.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص ص 94-95.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

2 **تحديد المهمة :** يأخذ هذا المحور بعين الإعتبار حجم الإستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وكم توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ومن ثم إعطاء الموظفين الفرصة للقيام بإنجاز المهام، وحجم التضارب بين مسئولية الإستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المدراء لتحقيق الأداء الفعال.

3 **القوة:** إن أول خطوات التبصر في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من ناحية وجهة نظر القادة أو الموظفين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الإعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكنهم.

4 **الإلتزام:** يأخذ هذا البعد بعين الإعتبار إكتشاف الإفتراضات عن مصادر إلتزام الموظفين والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين لديهم، والقيام بتحفيزهم من خلال توفير إحتياجاتهم للقوة، والإحتياجات الإجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

5 **الثقافة التنظيمية:** يبحث هذا المحور في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بأنها بيروقراطية أو سلطوية أو ديمقراطية، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً له.<sup>1</sup>

### II- أبعاد تمكين الموارد البشرية:

"يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، وفي هذا الجانب إقترح Daft أربعة أبعاد وعدها الأساس في تشكيل التمكين ونجاحه وهي:

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم، ألبنا. نعمة عباس، الخفاجي، مرجع سابق، ص ص 53-54.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

- 1 -المعلومات: أي توفر المعلومات عن كافة جوانب المنظمة وتقديمها للأفراد العاملين.
- 2 -المعرفة والمهارات: إذ يعتبر إمتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين وأساسيين في مجال تطبيق إستراتيجية التمكين وضمان نجاحها والمساهمة في جهود مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3 -القوة: إن إمتلاك الأفراد العاملين القوة اللازمة لإتخاذ القرارات الجوهرية يبدو أمرا ضروريا في تطبيق إستراتيجية التمكين، ويشير واقع العديد من المنظمات اليوم أنها تمنح أفرادها القوة للتأثير على إجراءات أعمالهم من خلال حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتيا، إذ تمنح تلك الفرق الحرية في إتخاذ القرارات اليومية متى ما تطلب الأمر وإتخاذ الإجراءات دون الحاجة إلى توجيه.
- 4 -المكافآت: أي مكافأة العاملين على أدائهم في المنظمة، ويمكن تقديم أفضل المكافآت المالية للعاملين على أدائهم في المنظمة بطريقتين هما:

✓ المشاركة في الأرباح.

✓ المساهمة في رأسمال المنظمة.<sup>1</sup>

"كما أشار المغربي في دراسته موسومة بتمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص إلى ثمانية أبعاد للتمكين وهي:

1- وضوح الغرض. 2- الأخلاقيات.

3-العدالة أو الإنصاف. 4- الإعتراف والتقدير.

5-العمل الفرقي. 6- المشاركة.

7-الإتصالات الفعالة. 8- البيئة الصحية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عالية عبد الحميد، عارف. الإصلاح الإداري - قضايا نظرية ومداخل للتطوير -، القاهرة -مصر-: مكتبة الشروق الدولية، ط1، 2007 ص 61.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي. «تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص»، دراسة تطبيقية على المنظمات العامة في دمياط، كلية التجارة جامعة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، الملحق الثاني، ع 1، 2001، ص 63.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

"أما بالنسبة لكل من Isokaata and Johansson فقد أشار إلى ثمانية أبعاد مهمة في تمكين العاملين وهي:

- 1- إمكانية الوصول.
- 2- الحالة الطبيعية أو السوية.
- 3- التأثير.
- 4- الإستقلال.
- 5- الإفتتاح.
- 6- التبادل.
- 7- الثقة أو الإعتماد.
- 8- العلاقات المتناسقة.<sup>1</sup>

والجدول التالي يمثل أبعاد إستراتيجية التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب:

جدول رقم -01- يمثل أبعاد إستراتيجية التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب.

الأبعاد	المصدر
المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأداء.	Cook 1997
بناء الثقة، التأسيس المسائلة والمسئولية، خلق الفرق، تدريب الفرق للعناية بالزبون.	Clair 1997
المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت.	Daft 2001
وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الإعتراف والتقدير، العمل الفرقي، المشاركة، الإتصالات الفعالة، البيئة الصحية.	عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2001
التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر، إتخاذ القرارات، نظم القياس، التدريب، علاقة زملاء العمل بالمشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة.	Bodner 2003

<sup>1</sup> جواد محسن، راضي. «التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين»، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، ع1، 2010، ص 84.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

الإستقلالية، تدفق المعلومات والإتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات.	يحي سليم ملحم 2004
المشاركة، الإلتزام، الإندماج، تخفيض المستويات الإدارية.	Mullins 2005
الحرية والإستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة.	Halvarson 205
إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السوية، التأثير، الإستقلالية، الإنفتاح، التبادلية، الثقة، العلاقات المتناسقة.	Isokaanta and Johansson
الوصول إلى المعلومات، التضمين والمشاركة، المسألة، القابلية التنظيمية الداخلية.	البنك الدولي
تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.	Chelladurai
المشاركة بالمعلومات، خلق الإستقلالية، فرق العمل.	Kreitner and Kinicki 2007
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.	أكرم محسن ومحمد الياصري 2007
الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.	سكر عبود علي و زكي محمد عباس 2007
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.	Cupta 2008
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.	Aswathappa 2008
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا.	Mazdarani 2008
شدة البأس، المعنى، الإستقلالية، التأثير.	Slocum and Hellriegel 2009
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.	Karakoc and Yilmaz 2009

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

المعرفة والمهارات، الإتصالات، الثقة والحوفز.	Hasan 2010
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصالات الفاعل والتحفيز.	جواد محسن راضي 2010

المصدر: إحسان دهش ، جلاب. كمال كاظم، طاهر الحسين، مرجع سابق، ص ص 71-72.

المطلب الخامس: مؤشرات قياس وخطوات تمكين الموارد البشرية.

1- مؤشرات قياس تمكين الموارد البشرية:

"لقد تناول البعض التمكين إعتقادا على مدخل العلاقات، وتناو له آخرين إعتقادا على مدخل الدافعية، كما أوضح أحد الباحثين أن التمكين في التطبيقات العملية يأخذ العديد من الصور، تتمثل فيما يلي:

- 1- المشاركة في المعلومات.
- 2- توجيه العاملين نحو حل المشكلات.
- 3- إستقلال المهام.
- 4- الشكل التكليفي.
- 5- الإدارة الذاتية.

وهناك من إعتد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية، المرتبطة بالفرد وكذلك المنظمة، الفردية بالإضافة إلى الجماعات، القصيرة والطويل الأجل، لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل وقياس المناخ المناسب لتحقيقه، ويغطي هذا القياس الأبعاد التي يجب أن يستشعرها ويدركها العاملين، والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: وضوح الغرض:

- 1- أعرف جيدا أين نحن الآن.
- 2- أعرف بوضوح المطلوب والمتوقع مني.
- 3- لقد حددت المهام والمسؤوليات كل منا بدقة ووضوح.
- 4- لننظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.
- 5- أعرف تماما الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي. المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 93.

### ثانياً: الأخلاقيات:

- 1 -الأفراد العاملين محل ثقة المسؤولين.
- 2 -السياسات مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد.
- 3 -أشعر بإحترام وتقدير الآخرين.
- 4 -الفروق الفردية في القيم والممارسات محل تقدير المسؤولين بالمنظمة.
- 5 -أحب العمل في مكاني الحالي بالمنظمة.
- 6 -يمارس الأفراد عملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة.
- 7 -إذا واجهتني مشكلة أجد المسؤولين بالشركة (الإدارة) بجانبني حتى تحل.

### ثالثاً: العدالة والإنصاف والحيادية:

- 1 -أوافق على ما يجرى في الشركة من أحداث وممارسات.
- 2 -يتسم الأفراد في الشركة بالعدالة والحيادية.
- 3 -أثق فيما تتخذه الشركة من قرارات.<sup>1</sup>

### رابعاً: الإعتراف والتقدير:

- 1 -الجهد الفردي يخصص له مردود مباشر.
- 2 -عندما يقوم الأفراد بعمل معين يتم ملاحظته وتقديره.
- 3 -تقدر الشركة ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبذونه من آراء ومعارف.
- 4 -تتوقع الشركة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة.

### خامساً: العمل الجماعي:

- 1 -يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد.

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 94.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

2 يعمل الأفراد معا لحل المشكلات التي تواجههم.

3 يعتني الأفراد ويهتمون ببعضهم بعضا.

4 يهتم الأفراد ببعضهم لجماعة واحدة وليس كأفراد.

### سادسا: المشاركة:

1 يسهم الأفراد بأرائهم عند إتخاذ القرارات.

2 يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم.

3 يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.

### سابعا: الإتصالات الفعالة:

1 أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي و عما تريد الشركة أن تصل إليه.

2 الإتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة.

3 أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة حتى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.

### ثامنا: البيئة الصحية:

1 يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي.

2 أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيدا عن التوتر الذي يربك العمل.

3 غالبا ما يتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.

4 تتم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي.

5 تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالشركة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 95.

### II-خطوات تمكين الموارد البشرية:

"هناك خطوات رئيسية من أجل تنفيذ عملية التمكين والمساهمة في مساعدة المنظمة على تعزيز إستراتيجياتها في حال قرارات تنفيذية ببرنامج التمكين، فالتمكين يجب أن ينفذ على مراحل وبأسلوب تدريجي ليحقق النتائج المرجوة منه، وذلك من خلال:

1-الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير.

2- الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين.

3-الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.

4-الخطوة الرابعة: تكوين فرق عمل.

5-الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات.

6-الخطوة السادسة: إختيار الأفراد المناسبين.

7-الخطوة السابعة: توفير التدريب.

8-الخطوة الثامنة: الإتصال للتعبير عن التوقعات.

9-الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير.

10-الخطوة العاشرة: عدم إستعجال النتائج.<sup>1</sup>

"إن إتباع التمكين لا يتحقق دون إقتناع الإدارة العليا والمدراء المباشرين، لذا وجد هناك وسائل يمكن للمدراء إتباعها لتمكين موظفيهم، ويمكن تلخيصها كالآتي:

<sup>1</sup>لوي، البطانية. «أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني»، دراسة ميدانية من وجهة مديري المديرية الحكومية في إقليم الشمال، الأردن: رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، 2008، ص 29.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

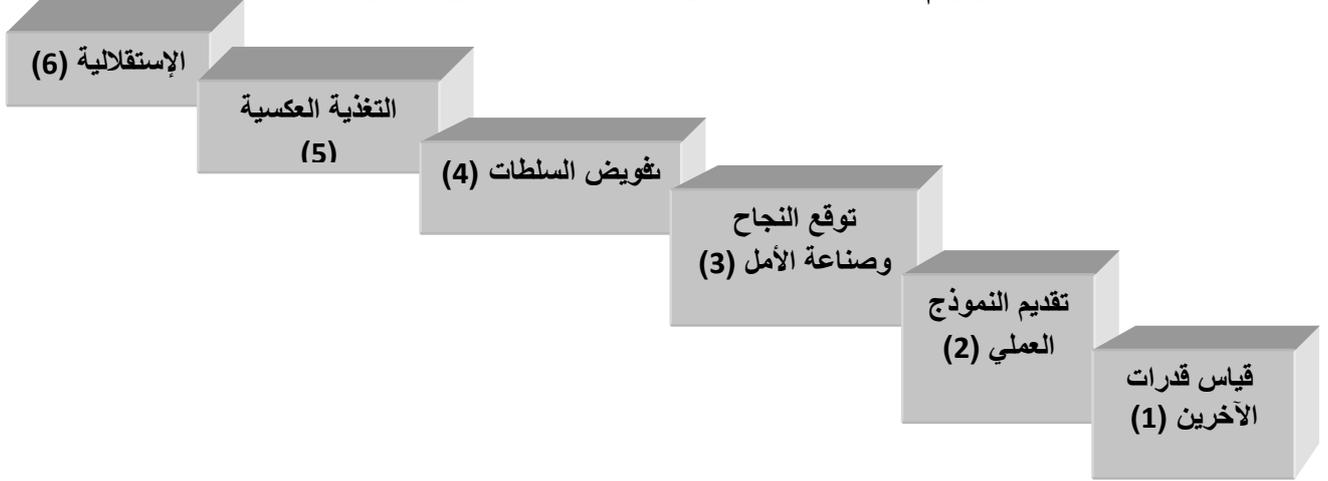
- 1 -التمكين من خلال المسؤوليات : على المدير أن يوضح للموظف المهام المطلوبة ودوره في العمل وموقع عمله من عمل المنظمة ككل، مما يؤدي إلى تكوين الإحساس بالأهمية لدى الموظف وزيادة مسؤوليته.
- 2 -التمكين من خلال الصلاحيات : يجب أن يكون نطاق الصلاحية محدد للموظف ويتلائم مع المهام والأهداف المطلوب إنجازها.
- 3 -التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي : يجب وضع المعايير الموضوعية والممكن تحقيقها من أجل تحفيز الموظفين والوصول بهم إلى أقصى إمكاناتهم.
- 4 -التمكين من خلال التدريب والتطوير : يجب أن تحرص المنظمة على تدريب وتطوير مهارات موظفيها لزيادة الثقة في أدار العمل.
- 5 -التمكين من خلال المعرفة والمعلومات : يجب على المنظمة تزويد موظفيها بالمعلومات والمعرفة اللازمة للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم.
- 6 -التمكين من خلال التغذية الراجعة : يجب على المنظمة تزويد الموظف بتغذية راجعة عن أدائه ليكون على علم بنقاط ضعفه ليعالجها ونقاط قوته ليعززها.
- 7 -التمكين من خلال التغيير والإهتمام : للمدير دور مهم في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدراته على أداء العمل من خلال التقدير لأداء الموظف.
- 8 -التمكين من خلال الإحترام : إحترام المدراء لموظفيهم يساعد في تعزيز إلتمائهم للمنظمة وبالتالي إظهار أداء متميز.
- 9 -التمكين من خلال الثقة : تؤدي ثقة المدير بموظفيه إلى تركيز جهوده بالعمل بدلا من تبرير كل خطوة يقوم بها.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

10 -التمكين من خلال السماح بالفشل : عند علم الموظف أن منظمته تسمح بمبدأ المخاطرة، أي عند

فشله في المرة الأولى سيمنح فرصة أخرى، فإن ذلك سيقوده إلى النجاح والإبداع<sup>1</sup>

شكل رقم -01- يمثل الخطوات الأساسية لتمكين الموارد البشرية



المصدر: إبراهيم، يحيى. التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية،

2001، ص 140

1 -قياس قدرات الآخرين: يجب قياس المعرفة والمهارات والرغبة لدى الموظفين حتى تكون مهامهم

متناسبة مع قدراتهم بما يمكنهم من النجاح.

2 -تقديم النموذج العملي: توضيح كيفية تأدية المهام المنوطة بهذه المسؤوليات وتقديم لهم بذلك مثلاً عملياً

يساعدهم على سرعة ونجاح تمكين الموظفين.

3 -توقع النجاح وصناعة الأمل: إذا أمنت بقدرات الآخرين وتوقعت لهم النجاح وأفصحت لهم عن توقعاتك

وساعدتهم في الوصول إلى أهدافهم، سوف تزيد من فعالية تمكين الآخرين وتطور من مهاراتهم

وقدراتهم، والإفصاح على المستوى الشخصي ضروري والأكثر إيجابية منه هو الإفصاح العلني العام.

<sup>1</sup>سامر عبد الحميد، البشاشة . «أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 02 مايو 2008، ص 213.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

4 -تفويض السلطات مع المهام : إذا إستطاع أحد معاوني القائد القيام بالمهام التي يقوم بها القائد فعليه

أن يفوضه بالوظيفة مع السلطات اللازمة، وذلك هو الطريق لإعداد القادة.

5 -التغذية العكسية: يجب تقييم تجربة التمكين ونقل جوانب القصور إلى الأفراد، والثناء على نجاحاتهم.

6 -الإستقلالية: يجب أن يكون الهدف النهائي من التمكين هو الإستقلالية في إتخاذ القرار.

ويرى آخرون أن الخطوات الأساسية تبدأ بتحديد المهام والمسؤوليات للموظفين، وإعطائهم السلطة الموازية

لحجم المسؤوليات المكلفين به، وعلى القائد تحديد معايير ومواصفات تحقيق النتائج ج المرجوة بشكل مسبق

وفي هذه المرحلة تحديدا، تتلخص الخطوة التي تليها بتزويدهم بالتدريب الضروري الذي يوصلهم لتحقيق

النتائج، تزويدهم بالمعرفة والمعلومات الضرورية للعمل من أهم الخطوات في عملية التمكين، ومن المفترض

على القائد إعطائهم معلومات أو ما يعرف بالتغذية الراجعة عن المستوى أدائهم والإعتراف بإنجازهم أما

الخطوة التي تليها إعطائهم الثقة والسماح لهم بالفشل بإعتباره أحد أدوات النجاح في المستقبل والتعامل مع

الموظفين بإحترام وكرامة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>إبراهيم، يحي ، مرجع سابق، ص 141.

المبحث الثاني: جهود تمكين الموارد البشرية في تطبيق عملية إتخاذ القرارات.

المطلب الأول: دوافع وأسباب تمكين الموارد البشرية والعوامل المعززة للشعور به.

1-دوافع تمكين الموارد البشرية وأسبابه:

### 1 1 الدوافع:

"أوضح العديد من الباحثين الدوافع والمسوغات والتي دفعت المنظمات لإعتماد إستراتيجية التمكين بإعتباره إستراتيجية قائمة على منح العاملين الم زيد من الحرية والإستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لإتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق مرونة عالية للمنظمات في مجال الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وكذلك تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة. حيث أشار Dafi إلى وجود مسوغين أساسيين لتتحو المنظمات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها، وتتمثل تلك المسوغات بالآتي:

1 يمثل التمكين إستجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن سرعة الإستجابة إلى جانب التكلفة المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة.

2 يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.<sup>1</sup>

"وبدورها أشارت دراسة إلى أن دوافع المنظمات لإعتماد التمكين يمكن توضيحها كالتالي:

1 يعد التمكين إستجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد العاملين وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم.

<sup>1</sup>إحسان دهب، جلاب . إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، عمان -الأردن-: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2011، ص 45.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

2 يعكس نجاح التمكين في أي منظمة على توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من

خبرات ومهارات وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجدية الإدارة في

تطبيق التمكين.

3 كما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الإيجابية للتمكين يعكس دافعا مهما لتبني

معظم المنظمات الإستراتيجية للتمكين.<sup>1</sup>

### 1 2 الأسباب:

"تصنف المبررات التي دفعت المنظمات إلى العمل بإستراتيجية التمكين إلى صنفين هما:

✓ **المبررات الواقعية والعملية** : وتتعلق من المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة

الإدارية المختلفة التي ظلت لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات وتعددتها، وطول

خطوط الإتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين، وهذا الموروث

لم يعد ممكنا الإستمرار منه والبقاء عليه في بيئة تشهد تحولات سريعة وجذرية وتواجه ضغوط محلية

وخارجية تطالب بالتغيير والتطوير والتحول على جميع الأصعدة السياسية والإقتصادية والإدارية

والإجتماعية، والتمكين بهذه الكيفية إنما هو الوسيلة والأسلوب الذي تتحقق من خلاله التحولات الإدارية

الملائمة لهذه الظروف.

✓ **المبررات التطورية والإستراتيجية**: وتتعلق هذه المبررات من خلال إستشرافها للمستقبل المتوقع الذي يتم

تصويره والتنبؤ بملامحه ومعالمه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف الحقول

المعرفية، وتعد لهذه الدراسات والبحوث غرف عمليات وتوظف فيها منهجيات الإستقراء والإستدلال من

أجل المساهمة الفاعلية في رسم الصورة التي ستكون عليها والتأثير فيها أو التدخل إعادة بعض

معطياتهم ومخرجاتهم قبل أن تقع، ولا شك أن مجتمعات ونظم إستباقية كهذه تستلزم بالضرورة إرساء

<sup>1</sup> جلال سعد، الملوك . «أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي»، دراسة تحليلية في جامعة الموصل أطروحة

دكتوراه، الموصل: غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، 2002، ص 46.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

منظمات مغايرة كليا عما هي عليه في المنظمات القائمة، لذلك لابد من بناء المنظمات العصرية

المتمكنة والتي تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العنصر البشري فيها.<sup>1</sup>

"كما ينظر لأسباب ودواعي التوجه التنظيمي نحو تمكين العاملين في:

- 1 - الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.
- 2 - التغير في النسق القيمي للمجتمعات.
- 3 - المنافسة الشديدة.
- 4 - إعادة هيكلة المنظمات.
- 5 - إعادة النظر في الإعتقاد السائد بأن المدير بالضرورة هو الخبير.
- 6 - تغيير توقعات المستهلك.
- 7 - تغيير توقعات الأفراد العاملين.

وحديثاً يرى Iramzadeh & Chakerlouy أن المنظمات تعتمد إستراتيجية تمكين العاملين للأسباب الآتية:

- 1 - يعد التمكين طريقة فاعلة لإستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين.
- 2 - يمثل التمكين ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات.
- 3 - يخلق تمكين العاملين شعوراً لدى الأفراد العاملين بتحسين مساهمهم الوظيفي وبالتالي إنعدام قلق الأمان الوظيفي.<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى فإن إعتقاد التمكين في المنظمات العربية يعد حاجة وضرورة ملحة نظراً للأسباب الآتية:

- 1 - يمثل التمكين أسلوباً إدارياً حديثاً يمكن أن يساعد المنظمات من تحقيق مستويات عالية من الأداء.

<sup>1</sup> عالية عبد الحميد، عارف، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 48.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

2 يعد التمكين إستراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين في المنظمات العربية.

3 يأتي التمكين كإستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية إستثنائية للأفراد بإعتبارهم من أبرز وأهم الموجودات المعرفية.

4 أن سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الإستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغييرات.<sup>1</sup>

### II-العوامل المعززة للشعور بتمكين الموارد البشرية:

"بما أن التمكين النفسي يتناول شعور الموظفين بالقدرة والجدارة فإن هذا الشعور يتأتى كنتيجة لتطبيق ممارسات التمكين في ميدان العمل، ولتعزيز مشاعر التمكين لدى الموظفين والتي بدورها تعزز إنخراطهم في عملية صنع القرار والمشاركة وتقليل مقاومة التغيير فإن هناك مجموعة عناصر تدعم تلك المشاعر تتمثل في ما يلي:

- 1 تفويض السلطة بحيث يتقاسم الرئيس والمرؤوسين السلطة بما يتناسب مع مهامهم.
- 2 مساءلة الرئيس للمرؤوسين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها.<sup>2</sup>
- 3 حرية المرؤوسين في إتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.
- 4 تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منتظم.
- 5 توفير الرئيس للمرؤوسين فرصا للتطور وإكتساب المهارات والمعارف.
- 6 التشجيع على التفكير والإبداع، وتقبل المخاطرة وإحتمالية الخطأ.

ولأجل تحقيق ذلك لابد التأكيد على الشروط التي لابد من تحقيقها لكي يشعر العامل بالتمكين، وهي:

<sup>1</sup> عالية عبد الحميد، عارف، مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> حسين موسى قاسم، ألينا. نعمة عباس، الخفاجي، مرجع سابق، ص 55

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

1 تدريب الموظفين بشكل مناسب.

2 وجود رؤية مشتركة بين القادة والموظفين في المؤسسة.

3 وجود مجموعة من القيم المشاركة.

4 وجود فوائد يمكن إقتسامها.

5 ثقة المدير بموظفيه.

6 دعم الثقافة الكلية للمنظمة الإقدام على المجازفة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن آليات إتخاذ القرارات.**

"يشير تمكين العاملين في منظمات الأعمال إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على التصرف، فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى إنتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، ويمكنهم تحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم، وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم وأدائه، بحيث يصبحون مسؤولين مسؤولية كاملة عنه."<sup>2</sup>

"لن تنفيذ برنامج تمكين العاملين ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد، فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وإتباع أساليب سلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية، وإن إفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في صنع وإتخاذ القرارات يعد مصدرا من مصادر الدعم المعنوية لهم، الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الإجتهد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات التنظيمية.

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم، ألبناء. نعمة عباس، الخفاجي، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، مرجع سابق، ص 82.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

فتمكين العاملين يكون من خلال عملية الإختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة وترسخ هذه الإستراتيجية الحس لدى العامل بالولاء والإلتزام وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة تمتلك الرؤية التي تهيئ الظروف المساعدة لتمكين العاملين والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع لدى الفرد العامل وتتطلب أيضا إستراتيجية مؤسسية واضحة، وهيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الإتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين، وإن إدراك العاملين لمعنى التمكين يعزز مساهمة أعضاء المنظمة في صنع وإتخاذ القرار سوف يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبة.<sup>1</sup>

"إن أهمية الإعتناء على أفكار وآراء ومهارات العاملين، وإن إدراك عملية التمكين لديهم تزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهم للأهداف وتجعلهم أكثر إستعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي إشتراكوا في وضعها، وعليه نجد أنه كلما تعززت عملية التمكين فإنه تصل إلى نجاح تطبيق القرارات وتنفيذها بفعالية، كون عملية إتخاذ القرار هي لب العملية الإدارية، وصب العمل الإداري فضلا عن أنها أداة فعالة لتحقيق أهداف رئيسية يمارسها الإداري في أي موقع كان وفي أي وقت من الأوقات، حيث يعتمد نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة أداء وفعالية الموارد البشرية العاملة بها."<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: متطلبات نجاح تمكين الموارد البشرية.

"إن أهمية الأدوار الإرتباطية والتنسيقية التي يجب أن يقوم بها المدراء من أجل نجاح عملية التمكين، تضمن الأدوار الإرتباطية للتمكين ضمان توافر الموارد الكافية لأداء عمل الفرد أو الفريق (الإرتباط الخارجي) وتسهيل التفاعل عبر الأقسام التنظيمية (الإرتباط الرسمي) وتزود العاملين بالمعلومات حول القضايا الهامة

<sup>1</sup> سيد صابر، تغلب. نظم إتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2011، ص 82.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 83.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

والتعاون والمشاركة بالمعلومات والموارد (الإرتباط الداخلي) وإن نجاح المديراء في القيام بالإرتباطات الداخلية يعتمد على التعاطي مع مشكلاتهم اليومية.

وقد حددت عوامل متعددة يمكن أن تساعد المنظمة في نجاح عملية أفرادها العاملين هي:

- 1-مدى رغبة الرؤساء بتحويل صلاحياتهم للمرؤوسين.
- 2-الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 3-فاعلية نظام الإتصال والتغذية العكسية.
- 4-وجود نظام عادل للتوظيف قائم على أساس توظيف الأفراد المؤهلين الذين يملكون مهارات عالية في مجال عملهم.

5-وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.

6-ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.

7-تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتحمل الأعباء الموكلة إليهم.<sup>1</sup>

"كما أشار إلى بعض العوامل التي يمكن أن تساهم في نجاح التمكين في المنظمات العربية وهي كالاتي:

1-تطبيق الإدارة العقائدية.

2-الإلتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.

3-التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.

4- السماح بتداول المعلومات.

5-التخلي عن نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم.

6- توفير التدريب الملائم للقيادة الإدارية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>إحسان دهش، جلاب. كمال كاظم طاهر، الحسين، مرجع سابق، ص ص 108-109.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص ص 109-110.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

"ويذهب Orgori إلى أسلوب الإدارة في المستقبل يجب أن يتغير ويكون ملائماً لثقافة التمكين في

المنظمات، وإن هناك ثلاثة أساسيات ترتبط إرتباطاً مباشراً بنجاح التمكين في المنظمة وهي:

✓ **التوجه:** ويمثل النقطة المحورية لأي تقدم ويتعلق بالجانب النفسي أو الحالة الذهنية.

✓ **الإلتزام:** ويدل على الشعور بالواجبات والإلتزام تجاه المنظمة من خلال تعهد الأفراد العاملين برعاية

عملية التمكين التنظيمي، إضافة إلى مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة عن ذلك بدءاً من الإدارة

العليا وإنتهاءاً بالإدارة الإشرافية التي تتحمل مسؤولية نجاح عملية تمكين العاملين.

✓ **الإندماج:** ويعد الحجر الأساسي في نجاح التمكين في المنظمات، هناك العديد من الأدلة التي أثبتت

أن إندماج العاملين في عمليات التخطيط يعمل على الإستفادة من قدراتهم وبالتالي تكون هناك

إمكانية لإنجاز خطط المنظمة وأهدافها.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: مزايا والمعوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية.**

### أ-المزايا:

"تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين وذلك على النحو التالي:

- 1- زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
- 2- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
- 3- تزايد مساهمات أفكار الأفراد بما يؤدي لإرتفاع القدرات الإبتكارية.
- 4- توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
- 5- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
- 6- زيادة رضاء العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
- 7- تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 111.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

- 8- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
- 9- تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا فيه.
- 10- تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر إستجابة للسوق ولحاجات العملاء.
- 11- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الإتصالات وخفض زمن إتخاذ القرار.
- 12- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- 13- زيادة تركيز وإهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.
- 14- تنتج إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في العاملين بالمنظمة يمكن إستخدامه في خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة.
- 15- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الإرتفاع، والمعوقة للإبداع والإبتكار.
- 16- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والإنتماء الوظيفي.
- 17- توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الإستراتيجية الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.<sup>1</sup>

### II-المعوقات:

"إن أسباب فشل التمكين تكمن في خوف المدراء من فقدان السلطة والقوة، فهم إعتادوا على أسلوب أكثر رسمية للإدارة، كما أن بعض المشرفين يواجهون صعوبة في تمكين المرؤوسين فضلا عن الإيمــــــــــــــــان

<sup>1</sup>محمد موسى، أحمد، مرجع سابق، ص 193.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

بالإنموذج التدريب الإداري وعدم القدرة على إستبداله بالنموذج القائم على الأساس التوجيهي لماهية العمل، ويضيف الكتاب في أن بعض العاملين لديهم صعوبة في تحمل المسؤوليات الكبرى التي يحتاجها التمكين، فحدد بعض المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية والتي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين ومن هذه المعوقات:

- 1 الهيكل التنظيمي الهرمي.
- 2 المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات.
- 3 خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4 عدم الرغبة في التغيير.
- 5 خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفية والسلطة.
- 6 خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- 7 النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والإبتكار.
- 8 السرية في تبادل المعلومات.
- 9 ضعف نظام التحفيز.
- 10 تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 11 ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12 إنعدام الثقة الإدارية.
- 13 عدم ملائمة نظام المكافآت.<sup>1</sup>
- 14 إساءة إستخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- 15 زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.

<sup>1</sup>رامي جمال، أنداروس. عادل سليم، معايعه. الإدارة بالثقفة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عمان: عالم الكتاب الحديث، ط1، 2008، ص 113.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

16 تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

17 زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.

18 زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.

19 إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.

20 زيادة الصراع وتفتش النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

21 عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لإتخاذ قرارات فعالة.

22 إتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.<sup>1</sup>

"كما توصلت دراسات إلى أن من أسباب فشل التمكين هو تفضيل الأفراد العاملين لمدخل الإنموج القديم من خلال المهام الموضحة بدقة وإن الثقافة التنظيمية القائمة على أساس التمكين غير مرحب بها، إضافة إلى معوقات أخرى تؤدي إلى فشل التمكين نتيجة لعدم قابلية الأفراد على فهم التمكين وتطبيقه بشكل صحيح من خلال الآتي:

1 عدم وجود الدعم والإلتزام من قبل الإدارة العليا.

2 إستعمال التمكين كأداة مناورة لحث العاملين على إنجاز مهامهم وواجباتهم دون فهم المسؤولية والسلطة الحقيقية.

3 إستعمال المدراء التمكين لتجنب المسؤولية والمسائلة عن المهام ويرحبون بأوسمة النجاحات وينسون الفشل للآخرين.

4 إستعمال التمكين كعذر لتجنب الإستثمار في تنمية وتدريب العاملين.

5 إخفاق المدراء في تقديم التغذية الراجعة العكسية وعدم الإعتراف بإنجازات المرؤوسين.

6 الخوف من تسرب الأفكار والخطط والمعرفة للمنافسين من خلال وسائل المشاركة بالمعلومات.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، مرجع سابق، ص ص 91-92.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

الفشل في ممارسة التمكين قبل محاولة تطبيقه.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: الإتجاهات الفكرية لتمكين الموارد البشرية

أولاً: في المدرسة الكلاسيكية: كان الفكر آن ذاك بعيدا كل البعد عن المفاهيم ذات البعد الإنساني فمركزاتها

الأساسية هو البعد المادي، وتجلى هذا بشدة في أفكار نظرية الإدارة العلمية التي تتنافى تماما مع مبدأ

التمكين حيث ينظر للعامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو

تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة الإنتاجية فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى

الإنتاج، وهنا يشعر العامل بالملل والإرهاق من روتينية العمل وينعدم عنده التفكير الإبداعي الخلاق وإيجاد

بدائل مختلفة لمشاكل العمل، كما برز كذلك في أفكار النظرية الإدارية لـ Henri Fayol التي ركزت على

تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل ، إذ لا يجد فيها العامل مجالا للمشاركة وإبداء الرأي أو حرية

التصرف، غير أنه ظهر في إطار نظرية التقسيمات الإدارية طرح Luther Gulick المتعلق بتفويض السلطة

وإعتماد أسلوب الإدارة بالإستثناء Management By Exeption والذي يعني تفويض سلطة إتخاذ القرار

إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري في الأمور التي تولدت وتكونت عنها خبرات

علمية، وصيغت لها قوانين محددة، مما جعل العمل اليومي روتينيا لا يتطلب جهدا بالأمور التفصيلية في

الأداء، وإقتصار دورها على الجوانب ا لإبداعية والقرارات الأساسية والإستثنائية، ولا يكون الرجوع إليها من

طرف المرؤوسين إلا حالة عدم توفر الصلاحيات لمعالجة مشكل ما.<sup>2</sup>

ولم يخرج Max Weber عن السياق في النظرية البيروقراطية والذي سعى لجعل المؤسسة نظاما عقلانيا

مثل تايلور، وذلك من خلال وضع قوانين رسمية وتقسيم العمل، وتوضيح التسلسل الرئاسي، وسيطرة الأنظمة

<sup>1</sup> رامي جمال، أندراوس. عادل سليم، معايعه ، مرجع سابق، ص 116.

<sup>2</sup> لطيفة، برني. «أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية»، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، بسكرة: رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، منشورة، جامعة محمد خيضر، 2015/2014، ص ص 19-20.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين، ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل

المختلفة، فأهمل بدوره حرية التصرف وإتخاذ القرار للعاملين وحصره في الإدارة العليا.

التفكير الوحيد الذي خرج عن نطاق الماديات في الفكر الكلاسيكي الإداري كان "لماري باركر فوليت" رائدة

مدرسة العلاقات الإنسانية التي كتبت عام 1926 مقالة بعنوان إعطاء الأوامر، وقد أيدت فيها مشاركة القيادة

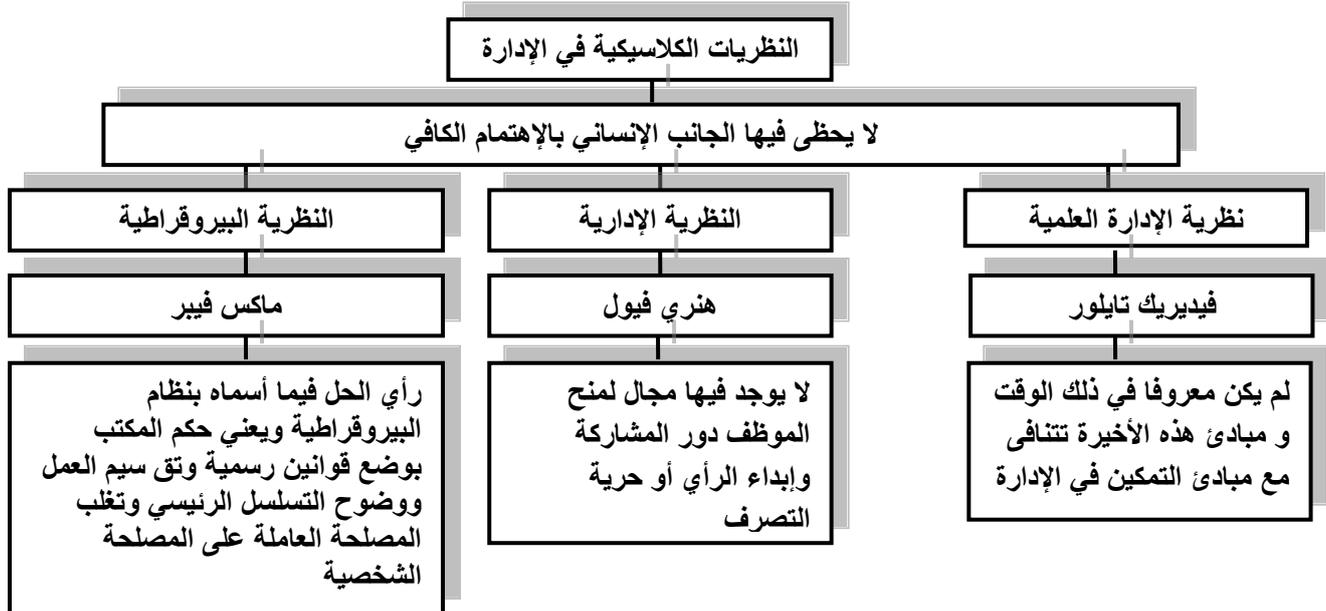
والتعاون في حل المشاكل بين الإدارة والعمال، ودعت في ضوء ذلك إلى بناء المؤسسات بصورة يمارس فيها

الإداريون القوة مع المرؤوسين لا عليهم، ووفقا لرأيها فالمسؤولية هي التي تبرز بقوة إمكانيات العاملين، إذ

أنهم مجتمعات متعاونة تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وقد أبرزت المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن

إيمانها بدور الموظف كمالك أولى من دعت إلى الإدارة التشاركية أو ما يعرف بالتمكين اليوم.<sup>1</sup>

شكل رقم -02- يمثل تمكين الموارد البشرية في المدرسة الكلاسيكية بالإدارة.



المصدر: كريمة، توفيق. «تمكين العاملين»، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان البويرة، الجزائر:

رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، 2008، ص 11.

<sup>1</sup> لطيفة، برني، مرجع سابق، ص 20 .

ثانيا: تمكين العاملين في النظريات السلوكية:

1-دراسات هوثون وحركة العلاقات الإنسانية : التي دعت إلى الإدارة التشاركية وإهتمام أكبر بالعاملين والإحتياجات الإجتماعية والتدريب للمشرفين في المهارات الشخصية، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وقد مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.

وكذلك دراسة Carl Rogers الذي حاول من خلالها إيضاح أن للأفراد داخل أنفسهم القدرة على تحمل مسؤوليات تصرفاتهم وصحتهم النفسية، كما ركز على فاعلية الإتصالات وأهميتها لعلاقات الرؤساء والمرؤوسين، وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة ومساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية، في قضايا الإبداع والإبتكار، والتفوق والتحدي والمشاركة في إتخاذ القرار، ومنح الموظف حريات أكبر في العمل، ومن أهم هذه النظريات نظرية Ibraham Maslow للحاجات والتي حثت المسيرين على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل، لكي ينعكس إيجابيا على الأداء والإنتاجية، ونظرية

Y and X Douglas McGreoger ونظرية الشخصية البالغة Chris Argyris وغيرها من النظريات التي مهدت الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين في منظمات الأعمال.

2-مدرسة النظام الإجتماعي : لقد عمل Rensis Likert على دراسة التفاعلات بين أعضاء الجماعة، إذ رأى أن المشاركة في إتخاذ القرار، تحديد الأهداف وحل المشاكل على مستوى الجماعات تحقق مستويات عليا من الفعالية، فقد يشعر كل فرد أنه عنصر فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، وله القدرة على التجاوب والإنسجام مع أعضاء الجماعة وكذلك الحصول على تأييدهم، ولديه إستعداد تام لقبول القرارات الجماعية، وقد وضع Likert مجموعة من الأنماط التسييرية في كتابه (أنماط جديدة للإدارة) ووفقا للنتائج التي توصل لها فهو يفضل نمط الإدارة بالمشاركة وفيه تتشارك الجماعة في إتخاذ القرار وتحديد الأهداف وفي تسوية

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

النزاعات فالتعاون فيه قوي وروح الجماعة على مستوى عال، كما أن نظام الإتصال وفقاً لهذا النمط يعمل في الإتجاهين.<sup>1</sup>

**3-نظرية Y and X لـ Douglas McGregor:** حيث تأثر بأفكار ماسلو ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال نظريته التي سماها نظرية Y وX، حيث المديرين من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمروؤوسيهام مجالاً من حرية التصرف، أو الإستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين وإعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرين من أنصار نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف، مما يفتح المجال واسعاً أمام مروؤوسيهام نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، وهو ما يجعل العاملين يتمتعون بمرور الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف، إنسجاماً مع توقعات مديرهم منهم، فنظرية Y تتضمن عناصر أساسية من تمكين العاملين:

✓ يمارسون العاملون الرقابة والضبط الذاتي، ويلتزمون بتحقيق الأهداف.

✓ تتوفر لدى العاملين القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية.

✓ يتمتع معظم العاملون بقدرات إبداعية خلاقية، ولا تقتصر هذه القدرات على الإدارة العليا.<sup>2</sup>

**4-نظرية العاملين:** وتقوم إفتراضات هذه النظرية على وجود مجموعتين من العوامل التي يقابلها الفرد في

عمله، العوامل الوقائية والعوامل الدافعة، كما فصل بين نوعين من مشاعر الدافعية، الرضا والإستياء،

والعوامل الدافعة بالنسبة له هي عوامل مرتبطة بمكونات العمل وتسبب الرضا وهي تتشابه إلى حد ما مع

حاجات المستويات العليا في الهرم لماسلو، وتشمل القدرة على الإنجاز، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل

الذي يقوم به، حصول الفرد على التقدير والإحترام، فرص التقدم والتطور في العمل، جاذبية العمل في حد

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup>مرجع سابق، ص 22.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

ذاته، وعموما ورغم ما وجه لهذه النظرية من إنتقادات فإنها وفق ما جاءت به، تعد خطوة مبدئية لتمكين العاملين شرط تحقق العاملين الدافعية والوقائية معا حتى يتمكن العامل في هذا الإطار من إكتساب الخبرات والمعارف الكافية ليتخذ القرارات المتعلقة بعمله ويكون مسؤولا عليه.

### 5-نظرية الشخصية البالغة لـ Chris Argyris: إن أعماله في حد ذاتها تعبير واضح عن التوجه لفكر

التمكين، وخاصة عندما وجه في كتابه "المنظمة والشخصية" نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية واتجاهاتها التي لا تتسجم مع الشخصية الناضجة، فهي تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شئى محدد مسبقا ومقيد بـ ريقة محددة لا مجال فيه لأي إجتهد من قبل الفرد، كما أنها تركز الإعتمادية والسلبية حيث يشعر العامل أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية، وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية، وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي، والحل من وجهة نظره هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، والحل من وجهة نظره هو التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة.<sup>1</sup>

### ثالثا: تمكين العاملين في النظريات الحديثة:

**1-نظرية النظم:** ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الإهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها م-ع بعض، مما لخرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 23.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

**2-نظرية الإنجاز لـ McClelland:** يعتقد أن لكل فرد مجموعة من الدوافع كجزء من شخصيته وتمثل هذه

الدوافع حقولا من الحاجات التي تعلمها أو إكتسبها من الخبرات المفضلة لديه، وقد حددها بثلاث أنواع من

الحاجات:

✓ **الحاجة إلى الإنجاز:** وتعني الرغبة في الأداء العالي وإظهار المقدرة على العمل والأفراد الذين لديهم الرغبة في الإنجاز.

✓ **الحاجة إلى السلطة أو القوة:** وتعني الحاجة إلى السيطرة على الآخرين والتأثير فيهم.

✓ **الحاجة إلى الإنتماء:** هي الحاجة إلى تشكيل علاقات إجتماعية قوية مع الآخرين، أين يحصلون

على الرضا والإشباع من خلال تنمية وتعزيز التفاهم المشترك وإقامة أواصر المودة مع غيرهم.<sup>1</sup>

**3-النظرية الموقفية:** تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه

المؤسسة، وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المؤسسات وفي

مختلف الظروف، أو حتى لنفس المؤسسة في مراحل تطورها المختلفة، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها

تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، والنظرية

الموقفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، فهي تمثل تحديا لمقدرة المسيرين التحليلية والقدرة

على رؤية الذات، والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا ما ينمي ويطور شخصياتهم.

**رابعا: الإتجاهات والممارسات المعاصرة:**

**1-إدارة الجودة الشاملة:** يتطلب تحقيق الجودة أشخاصا قادرين على التغيير في طرق العمل مما يجعل القيادة

ملتزمة بتحقيق رضا العاملين كجزء مكمل لإدارة الجودة، ويمكن للجودة أن تعيد الدائرة باعتبار أن الغاية النهائية

هي التحسين المستمر، وللتمكن دور أساسي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فعلى العاملين أن يكونوا

في إطارها جاهزين لأجل إجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن حلقات الجودة تعمل

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 24.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

على المشاركة الحقيقية للعاملين وتمكينهم من حرية التعبير بطلاقة فالمشاركة تعني جهودا جماعية وتطويرا شاملا في مضمار تحسين الإنتاج والإنتاجية، وقد ركز أهم رواد إدارة الجودة الشاملة على أهمية التمكين في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات من بينهم Juran،Deming الذي ركز على مفهوم التمكين من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين، والرقابة الذاتية، وضرورة إطلاع العاملين على أهداف وحداتهم وأدائهم الحقيقي، فقد أشارت الكثير من الدراسات بأن إندماج العاملين وتمكينهم والقيادة و الإلتزام والتعهد بالجودة عناصر جوهرية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، ترسخ إستراتيجية تمكين العاملين الحس لدى العاملين بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، ولكن لها محاذيرها فهي تتطلب إدارة فعالة وإستراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب لتقوية التمكين.<sup>1</sup>

**2- "البحث عن التميز :** يعتبر التميز مدخلا مناسباً لخلق مزايا تنافسية للمؤسسات، ويساندها في ذلك ثقافة تنظيمية تحوي الجودة كقيمة أساسية وتقوي الإلتزام بها في جميع جوانب بيئة العمل، وقد إهتمت نظرية Z بجعل التميز مرتبطا بثقافة تدعو إلى الإهتمام بالعاملين و مجاميع العمل كفرق متكاملة تناقش مختلف ما يرتبط بالجودة وتحسينها بإستمرار، وقد قام فيها العالم William Ouchi بالجمع بين الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية، وقد ركزت هذه النظرية على ثلاث مرتكزات فكرية (الثقة، المودة، المهارة)، وقد إهتمت بالحركة الأفقية للعاملين من خلال إتقان الوظائف المختلفة قبل الترقية والإهتمام بتنمية المسار الوظيفي والتركيز على عمل الفريق والمشاركة في المؤسسة.

**3-الإدارة بالأهداف:** أرسى دعائمها Peter Drucker وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى المرتكزات الآتية:

✓ أهمية العنصر البشري في المؤسسة، مما يتوجب منح العاملين الثقة في التعلم وإكتساب المهارات

والإبداع.

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 25.

## الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية ضمن تفعيل عملية إتخاذ القرارات

- ✓ مساعدة العاملين في الموازنة بين أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة.
- ✓ مساعدة العاملين في تحديد أفضل السبل لتحقيق الهدف في ضوء الإمكانيات المتاحة، وخلق جو من التعاون والعمل الجماعي وتنمية روح الفريق.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 26.

### خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره يتبين أن تمكين الموارد البشرية يمثل العمليات التي تساعد على إمتلاك القوة لتحقيق التأثير في جوانب المنظمة المختلفة، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات، وتحميلهم المسؤوليات، ومنحهم الصلاحيات، والثقة في صنع وإتخاذ القرارات، والقيام بالأعمال بإستقلالية، فالمنظمات أصبحت تتبنى هذا التوجه لما يحققه من أهمية بالغة لكل من الأفراد والمنظمة بمختلف أنواعها لتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك بالإعتماد على مشاركة المعلومات والإدارة الذاتية وفرق العمل، وحشد فعال للقوة على جميع المستويات ولدى جميع العاملين، وذلك بإتباع خطوات متتالية، ووفق شروط معينة فالجوهر لتمكين الموارد البشرية هو منح المرؤوسين حرية أداء العمل، ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، ووعي أكبر، فهو ليس بتفويض السلطة أو المسؤولية بل هو دعوة حقيقية للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات.

## الفصل الثالث:

# تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

### مقدمة الفصل

المبحث الأول: ماهية القرارات الإدارية.

المطلب الأول: أهمية وخصائص إتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: أنواع إتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: تصنيفات ومعايير إتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: خطوات وأساليب إتخاذ القرارات.

المطلب الخامس: طرق إتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: أسس عملية إتخاذ القرارات وعلاقته بتمكين الموارد البشرية.

المطلب الأول: مراحل عملية إتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: مشاركة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: مزايا المشاركة في إتخاذ القرارات.

المطلب الخامس: الأطر النظرية في عملية إتخاذ القرارات.

### خلاصة الفصل

### مقدمة الفصل:

إن عملية إتخاذ القرارات أساسية وهامة في كل مؤسسة، وهي الشغل الشاغل للرؤساء والمرؤوسين ومحور أساسي من محاور أنشطتهم، إذ من خلالها يتم تمييز المنظمة الناجحة من غير الناجحة ومعرفة قدرتها على بلوغ أهدافها، لذا إقتضى على متخذ القرار إختيار أنسب بديل من بين البدائل المتاحة، لتحقيق أفضل النتائج بكفاءة وفعالية، وللتطرق أكثر لموضوع عملية إتخاذ القرار سيتم في هذا الفصل التطرق في المبحث الأول إلى ماهية إتخاذ القرارات الذي تناول خمس مطالب إحتوة على أهمية وخصائص وأنواع وتصنيفات ومعايير وخطوات وأساليب وطرق ومبادئ يجب مراعاتها عند إتخاذ القرارات، ويأتي المبحث الثاني الذي تناول حيثيات إتخاذ القرارات في ظل تمكين الموارد البشرية، وبدوره قسم لخمسة مطالب جاء فيها مراحل والعوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات، ومشاركة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات، ومزايا المشاركة والأطر النظرية في عملية إتخاذ القرارات.

### المبحث الأول: ماهية القرارات الإدارية.

المطلب الأول: أهمية وخصائص إتخاذ القرارات.

#### I-أهمية إتخاذ القرارات:

"إتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو إختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيله، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والإتصال، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو إستشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية إتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع إستمرار العملية الإدارية نفسها."<sup>1</sup>

#### II-خصائص إتخاذ القرارات:

"هناك عدة خصائص تتميز فيها عملية إتخاذ القرار وهذه الخصائص هي:

1 - تتصف عملية إتخاذ القرار بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس للحد الأقصى.

<sup>1</sup> عادل، ثابت. سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الأردن-عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص ص 19-20.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

2 تتأثر عملية إتخاذ القرار بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوك الشخص الذي يقوم بإتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون بإتخاذه.

3 -لا بد لأي قرار إداري أن يكون إمتدادا من الحاضر إلى المستقبل، لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي إمتداد وإستمرار للماضي.

4 عملية إتخاذ القرار عامة، وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على إختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.

5 -إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة، وتتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها، إنها عملية تشمل عدة نشاطات ولذلك ربما توصف بعض الأحيان بالقصد.

6 تتصف عملية إتخاذ القرار بالإستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة وإستمرار.<sup>1</sup>

كما أضاف آخرون إلى مجموعة من الخصائص التي تتميز بها عملية إتخاذ القرار :

1 -إنها عملية ذهنية تشمل على نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.

2 -إنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الإختيار هي جوهر إتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.

3 -إن تعدد البدائل هي أساس عملية إتخاذ القرارات، فحين يوجد حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك إختيار ومن ثم لا يكون هناك إتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجبارا على أمر معين.

4 -إن إختيار البدائل لا يتم عشوائيا وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى إختيار أنسب بديل.

<sup>1</sup>علي، الساعد. رشاد، الساعد. نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي ، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2001، ص

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

5 -إننا لا نختار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار، ولذلك فإن الإختيار يتوجه إلى البديل الأنسب ، وهو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في إتخاذ القرار.

6 -إن عملية إتخاذ القرار مرتبطة بالمستقبل فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل، وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية إتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلا عن التغيير وعدم الإستقرار في العوامل المؤثرة فيه.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: أنواع إتخاذ القرارات.**

### 1 -القرارات التقليدية:

**1 1** **القرارات التنفيذية:** وهي القرارات الروتينية التي لا تتطلب جهدا ذهنيا كبيرا وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والإنصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوي، وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي إكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

**1 2** **القرارات التكتيكية:** وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين، وهذا النوع من القرارات يصدر للأمر الروتينية غير الهامة، ويقتصر عادة على الإختيار بين عدد من البدائل.

### 2 -القرارات غير التقليدية:

**1-2** **القرارات الحيوية:** هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى إجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى متخذ القرار لإشراك كل

<sup>1</sup> أحمد، ماهر. جلال، الهجرسي. أحمد، الدعيج. راشد، العجمي. الإدارة المبادئ والمهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002، ص 324.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

### 2-2 القرارات الإستراتيجية : وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة،

وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والإحتمالات وتناقشها، ويعتمد هذا النوع من القرارات أساسا على تطبيق الخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف المرسومة، مع الأخذ بنظر الإعتبار كل إحتتمالات المواقف المختلفة.<sup>1</sup>

### 3 -القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

#### 1-3 القرارات التنظيمية: هي القرارات التي من حق المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها أن يصدر القرارات

التنظيمية، ويتمكن عن طريقه تفويض السلطة للأخرين ويؤكد سلطته ومقدرته على إدارة المنظمة، كما تتضمن قواعد وتعليمات عامة وشاملة تلتزم بها الأقسام والشعب لتنظيم وتنسيق أ عمال ونشاط أفرادها وتحديد صلاحيتها وطريقة تعاملهم مع الجمهور.

#### 2-3 القرارات الشخصية: وهي قرارات فردية يتخذها المدير بصفته الشخصية العادية وتعكس ميوله وقيمه

الذاتية بتخصيصه يوميا لزيارة غيره من أفراد أسرته، كما يمكن أن تشمل هذه القرارات أيضا مجموعة القرارات الإدارية التي تصدر بحق الأشخاص تنفيذا لما تضمنته القرارات التنظيمية، كأن يصدر المكتب المركزي قرارا بقبول الطلبة وفقا لأسس القبول العامة.

<sup>1</sup>سيد صابر، تغلب، مرجع سابق، ص 50.

#### 4 القرارات الجماعية والقرارات الفردية:

4-1 القرارات الجماعية : وهي القرارات الديمقراطية التي تكون ثمرة الجهد والمشاركة ال جماعية من قبل

المدير وبعض العاملين بعد دراسة مشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي

ومثل هذه القرارات تعتبر دعائم هامة في الإدارة العلمية وتؤدي إلى تماسك المنظمة.

4-2 القرارات الفردية: وهي القرارات التي ينفرد بها المدير دون أن يشارك المعنيين بموضوع القرار، وتتجسد

هذه القرارات قوتها من الحق القانوني وفقا لتوزيع الصلاحيات والتدرج الهرمي في المنظمة.<sup>1</sup>

#### 5 القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:

5-1 القرارات الصريحة: وهي القرارات التي يفصح فيها المدير عن رأيه في موقف معين بالموافقة أو عدمها.

5-2 القرارات الضمنية : وهي القرارات التي يفصح فيها المدير عن رأيه وإنما تشتق من قوته الموافقة أو

عدمها.

#### 6 القرارات المخططة وغير المخططة:

6-1 القرارات المخططة: وهي القرارات التي تصدر بناء على برنامج معين، وفي ظروف إعتيادية تتوافر

فيها جميع المعلومات المطلوبة وتكون نتائجها مضمونة ومؤكدة، وتصبح إجراءات روتينية معينة متفق

على تنفيذها بالنسبة لكل قرار.

6 2 القرارات غير المخططة: وهي عكس القرارات المخططة.

7-القرارات المتخصصة: وتنقسم إلى أربعة مجموعات حسب وظائف المنظمة، وهي:

7-1 قرارات تتعلق بالإنتاج : وتختص مثل هذه القرارات بموقع المصنع، وأنواع الآلات والتصميم الداخلي

للمصنع، وخزينة الإنتاج، ومصادر الحصول على المواد الخام، وطرق دفع الأجور للعمال.

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 51.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

**7-2 قرارات تتعلق بالتسويق :** وتخص نوع السلعة التي تباع وأوصافها، والكمية المتوقع بيعها وحصصة

المشروع في السوق الكلي، والسعر الذي تباع به السلعة، ووسائل الإعلان والدعاية والترويج، والمبالغ الواجب صرفها في وسائل الإعلان والترويج، وأسس وضع المرتبات والأجور والمكافأة وقرارات تتعلق بشكل العبوة والتصميم للمنتجات ونوع الأبحاث المتعلقة في التسويق الواجب القيام بها ووسائل النقل والتخزين وخدمات البيع الواجب تقديمها للمستهلكين.<sup>1</sup>

**7-3 قرارات تتعلق بالإدارة المالية :** وتخص حجم رأس المال اللازمة، ورأس المال الثابت ورأس المال

العامل، وطريقة التمويل والأرباح المطلوب إكتسابها، وكيفية توزيع الأرباح، وعدد ونوع السجلات والدفاتر الحسابية وإمكانية الإندماج في مشاريع أخرى، وكيفية التصفية في حالة حدوثها.

**7-4 قرارات تتعلق بالموارد البشرية:** وتخص هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين والعمال وطرق

الإختيار وإجراءات التعيين وبرامج تعريف المستخدمين بالمنظمة وكيفية تدريب الموظفين والعمال وأسس

تحليل الوظائف وترتيبها وتصني فيها، والتعويضات غير المالية الواجب تقديمها ونوعها وطرق الترقية

والإجازات المسموح بها بكيفية معالجة الشكاوي والإضرابات والتأخير والغيابات وحالات الفصل من الخدمة

وعلاقة المنظمة بالإتحادات والنقابات والمؤسسات العلمية.

ونقسم القرارات الإدارية أيضا طبقا لما يلي:

**1 -تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها:** فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الإستراتيجية التي

تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية الرئيسة وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محددة

الأجل والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 52.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

**2 تقسيم وفق معيار طبيعتها:** فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار

دوره كمسؤول رسمي فإنه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع، وهذا

النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحك

النظام المقرر، أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد ومن ثم

فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية، وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.

**3 تقسيم بحسب درجة مكان جدولتها:** هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو

ميزة أو فريدة في نوعها، وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تتميز بأن

موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها

وموضوعها، وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها إتخاذ القرار وفق الموقف المعين.<sup>1</sup>

**4 تقسيم بحسب محتواها من درجة التأكد :** فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة

ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات

إجتماعية ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة، وتأخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على

النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار أنسب من

الإحتمالات، إن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار

والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ "نظرية القرار" والتي تدور أساسا حول المنطق الرياضي

للإختيار تحت ظروف عدم التأكد.

**5 تقسيم بحسب الموضوع محل القرار :** فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد

المشاكل ووضع أولويات لبحثها، وقد تكون قرارات تفضي للإجراءات والأساليب المناسبة

للوصول إلى حلول المشاكل ل مقرر، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 53.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف، وقد تكون قرارات تقييمية متعلقة بقياس الإنجازات المحققة ومقارنتها بالإستهدافات المتوقعة.

6 تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة : وتفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه،

ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في إطار إمتداد لبعدين متقاطعين هما : البعد الأفقي: ويبين درجة

التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فإنه يقع على إمتداده قرارات يتداني ما تحدثه من تغيير إلى درجة

جدية، والبعد الرأسي: ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على إتخاذه،

ومن ثم فإنه يقع على إمتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها صنع القرار.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: تصنيفات ومعايير إتخاذ القرارات.

1- تصنيفات لإتخاذ القرارات:

جدول -02- يمثل تصنيفات القرارات المختلفة.

أمثلة	نوع القرار
1 تصنيف القرارات من حيث التكوين	
القرارات القائمة بذاتها ولا ترتبط بعمل قانوني آخر.	قرارات بسيطة
وهي قرارات تدخل في تكوين عملية قانونية مركبة تتم على مراحل حيث يترتب على صدورها ضرورة صدور عدد آخر من القرارات.	قرارات مندمجة
2 تصنيف القرارات من حيث شكل القرار	
مثلا لائحة التعليمات أو الأوامر المكتوبة.	قرارات مكتوبة
هي القرارات التي تصدر عن طريق الكلمة المنطوقة.	قرارات شفوية
3 تصنيف القرارات من حيث مصدر القرار	
مثل قرارات رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء.	قرارات لأعضاء السلطة التنفيذية
وهي القرارات الصادرة من سلطات لا مركزية مثل قرارات مجالس	قرارات لممثلي المصلحة

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 54.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

المحافظة والمدن والقرى.	المركزة
4 تصنيف القرارات من حيث رقابة القضاء	
وذلك من حيث الإلغاء أو التفويض. وهي القرارات التي تتصل بسيادة الدولة الداخلية والخارجية.	قرارات تخضع لرقابة القضاء قرارات لا تخضع لرقابة القضاء
5 تصنيف القرارات من حيث أثارها بصفة عامة	
وهي التي تقتصر على إثبات أو تقرير حالة موجودة من قبل، أي لا تستحدث جديدا. وهي قرارات يترتب عليها آثار جديدة.	القرارات الكاشفة القرارات المنشئة
6 تصنيف القرارات من حيث أثرها بالنسبة للأفراد	
حيث يلتزم الأفراد بتنفيذها قهرا. وذلك مثل الأوامر والتعليمات.	قرارات ملزمة للأفراد قرارات ملزمة للإدارة فقط
7 تصنيف القرارات من حيث المدى	
وهي القرارات التي تتصل بشخص مجرد ذاته. وهي القرارات التي تشمل على قواعد عامة مجردة وتطبق على كل من يتوافر فيه شروط تطبيقها دون تحديد لشخصه.	قرارات فردية قرارات تنظيمية
8 تصنيف القرارات من حيث علانيتها	
وهي القرارات التي يعبر عنها صراحة. وهي القرارات التي لا يعبر عنها صراحة ولكن تستنتج ضمنا من مظاهر معينة فعدم رد الإدارة على شكوى أحد العاملين يعتبر قرارا ضمنا بالرفض.	قرارات صريحة قرارات ضمنية
9 تصنيف القرارات من حيث إتصالها بالوظيفة	
وهي القرارات التي يصدرها المدير بما له من سلطات تنفيذية مستمدة من وظيفته. وهي القرارات التي يصدرها المدير بصفته الشخصية.	القرارات الوظيفية القرارات الشخصية
10 - تصنيف القرارات من حيث الموضوع	

قرارات متعلقة بالإجراءات وأساليب العمل.

قرارات متعلقة بالموارد المالية.

قرارات متعلقة بالأشخاص المكلفين بأداء عمل معين.

قرارات متعلقة بالرقابة لقياس الإنجازات وتحديد الإنحرافات.

المصدر: سيد صابر، تغلب، ص ص 45-46.

أولاً: تصنيف القرارات طبقاً لدرجة أهميتها:

1- **القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات المرتبطة بالأهداف طويلة الأمد والسياسات الخاصة بها

والمشكلات العامة ولذلك فهي تتخذ في مستويات الإدارة العليا.

2- **القرارات التكتيكية:** وهي القرارات التي ترتبط بوسائل تحقيق الأهداف وتتخذ على مستوى الإدارات

الوسط والأقسام وتهدف إلى وضع القرارات الإستراتيجية موضع التنفيذ.

3- **القرارات الروتينية:** وهي القرارات الخاصة بالمواقف اليومية المتكررة الحدوث ويكون تأثيرها محدود

الأثر في مدى فترة زمنية قصيرة وتتميز بكثرة تفصيلاتها.<sup>1</sup>

ثانياً: تصنيف القرارات من حيث درجة توقعها:

1- **القرارات النمطية:** يقصد بالقرارات النمطية تلك القرارات المتكررة الصدور في أوقات محددة مثل :

قرارات الترقية السنوية للعاملين والعلاوات الدورية والإجازات والإحالة للمعاش وهي قرارات تصدر

على النمط نفسه للقرارات السابقة لها طالما لا يوجد تعديل في القوانين واللوائح وتتميز بصفة الدورية

والروتينية.

2- **القرارات الإستثنائية:** وهي القرارات التي ترتبط بالمواقف نادرة الحدوث في حياة المنشأة كقرار زيادة

رأس المال المستثمر وقرار إدخال منتج جديد أو تغيير نشاط المنشأة والقرارات اللازمة لمعالجة

المشاكل التي لم يسبق للمنشأة التعرض لها.

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 47.

ثالثا: تصنيف القرارات طبقا للنمط القيادي لمتخذها:

1 -القرارات الأوتوقراطية: وهي القرارات التي يصدرها القائد بنفسه دون المشاركة من رؤوسيين معتمدا

في ذلك على سلطاته التنفيذية.

2 -القرارات الديمقراطية: وهي القرارات الجماعية الصنع حيث يشترك الرؤوسيين في المناقشة وإبداء

الإقتراحات مما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من لإقتناعهم بضرورة التعاون في تنفيذه.

رابعا: تصنيف القرارات من حيث إتصالها بوظيفة المنظمة:

1 قرارات تتعلق بالعاملين بالمنظمة : وهي القرارات الخاصة بكل ما يتعلق بتشغيل العاملين منذ

إلتحاقهم بالعمل حتى بلوغهم سن الإحالة للمعاش كقرارات الإختبار وال تعيين والتدريب والأجور

والترقية والحوافز وغير ذلك.

2 قرارات تتعلق بنشاط المنظمة : طبقا لتقسيم أوجه نشاط المنشأة على أساس الوظائف المختلفة التي

تؤديها المنظمة يصدر كل مدير تنفيذي عددا من القرارات الوظيفية المتعلقة بمجال عمله فمدير

المشتريات يصدر القرارات الخاص ة بإدارته واللازمة بتحديد مصادر الشراء المناسبة والكميات

الإقتصادية للشراء والوقت المناسب ومستويات الجودة والأسعار ومدير الإنتاج يتخذ القرارات اللازمة

بتنظيم المصنع داخليا وتحديد سياسات الإنتاج وكمية المنتج وأساليب الرقابة علة مستويات الجودة

ومدير التسويق يتخذ القرارات الخاصة بخط المنتجات والتشكيل والتنويع والتميز والتبين والتسعير

ومنافذ التوزيع والإعلان والترويج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 48.

"خامسا: تصنيف القرارات للأثار المترتبة عليها:

**1 -القرارات الإيجابية:** يقصد بالقرارات الإيجابية القرارات التي يترتب عليها إتخاذ سلوك معين أو وقت

سلوك معين مثل تعبئة وتغليف السلعة أو إتباع نظام البيع بالتقسيط أو فتح معارض للبيع لإتباع

المنشأة لسياسة التوزيع المباشر توفيراً لعمولة الوسطاء.

**2 -القرارات السلبية:** وهي تلك التي تعني إستمرار المشكلة قائمة بسبب عدم إمكانية إتخاذ قرار لوجود

بعض القيود المفروضة فقد يكون الوقت غير المناسب أو لعدم توافر لإمكانيات التنفيذ أو لنقص في

البيانات والمعلومات المتاحة أو لعدم معرفة رد فعل المتأثرين بإتخاذ القرار.

**سادسا: تصنيف القرارات طبقاً للوقت المتاح لإصدارها (القرار السريع):**

قد تواجه إدارة المنظمة بمشكلة غير متوقعة تتطلب قراراً سريعاً وقد تواجه الإدارة بمشكلة عدم توافر البيانات

والمعلومات الكافية لإتخاذ القرار السليم وهنا يجب على الإدارة مواجهة الموقف والتضحية بدقة القرار حتى لا

يتفاقم الوضع ولذلك فإن كثيراً من القرارات تعتمد في إصدارها على الموازنة بين الأهمية النسبية للبيانات

غير المعلومة أو غير المؤكدة والأهمية النسبية للسرعة في إصدار القرار.

**سابعا: تصنيف القرارات من حيث درجة الرسمية:**

**1 -القرارات التنظيمية:** وهي تلك القرارات التي يصدرها المدير بصفته الرسمية مستخدماً في ذلك سلطته

المستمدة من وظيفته.

**2 -القرارات الشخصية:** وهي القرارات التي يصدرها المدير بصفته الشخصية ولا يجوز له تفويض سلطة

إصدارها إلى مرؤوسيه.<sup>1</sup>

**II-معايير إتخاذ القرارات:**

1 -تكوين القرار. 2- طريقة إتخاذ القرار. 3- مدى القرار وعموميته.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص ص 49-50.

- 4- قوة القرار ومدى خضوعه لإعادة النظر.  
5- شكل القرارات ومضمونها.  
6- أثار القرار على الأفراد.  
7- أهمية القرار.  
8- مجال الإهتمام.  
9- درجة توفر المعلومات.  
10- إمكانية برمجة أو جدولة القرارات.  
11- أساليب إتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: خطوات وأساليب إتخاذ القرارات.

##### 1- خطوات إتخاذ القرارات:

- 1 - تحديد المشكلة بوضوح.
- 2 - الإتفاق على صاحب سلطة إتخاذ القرار.
- 3 - الإتفاق على الإجراءات قبل الدخول في المناقشة.
- 4 - تحديد السلطة التي يتمتع بها الفريق.
- 5 - إستخدام طرق إتصال لتوليد الأفكار بين الأعضاء.
- 6 - توفير المعلومات اللازمة لتحقيق نتائج موضوعية.
- 7 - الحصول على الإلتزام بإقناع الأعضاء بأن القرار قرارهم.
- 8 - الإلتزام المنظمة بتنفيذ ما يتخذ من قرارات.<sup>2</sup>

"كما ينظر آخرون من الباحثون بأن عملية القرار تمر بمجموعة خطوات خمس للوصول إلى القرار الصائب وهي:

الخطوة الأولى: الدراسة: تحتوي على ثلاث مراحل هامة:

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 44.

<sup>2</sup>عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، مرجع سابق، ص 215.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

1 1 **تحديد المشكلة:** بمعنى أن نتفهم حجم المشكلة ووصفها الدقيق ومدى تأثيرها ولماذا ظهرت

وهل تم علاجها من قبل أم لا وكذلك مكان حدوثها ومكان هو المؤثر الأول في حدوث المشكلة وكذلك الذين يستفيدون من حل المشكلة.

1 2 **وضع البدائل:** المقصود بهذه الخطوة جمع مجموعة من البدائل لحل المشكلة بحيث تكون

جميعها قابلة للتطبيق وينتبه في هذه الخطوة من عدة أمور منها:

✓ يجب أن تعطي نفسك الوقت المناسب لوضع البدائل بغير إستعجال.

✓ لا تشعر بالهزيمة بسبب كثرة البدائل أو قلتها.

✓ إجعل إختيار الابدائل ناتج عن دراسة متأنية ومعلومات أكيدة.

✓ حاول الإبتكار في وضع الحلول والبدائل ولا تكن أسير السابق.<sup>1</sup>

1 3 **"الإختيار:** والمقصود بهذه الخطوة أن نحذف جميع البدائل غير المناسبة ونختار بديلا واحدا

قريبا أو بديلين إن تعذر، ويكون الإختيار على مجموعة أسس هي:

✓ إمكانية التطبيق الواقعي.

✓ مدى السلبيات المحتملة والإيجابيات المتوقعة من تطبيقه.

✓ مدى إتساع عدد المستفيدين.

✓ مدى التكلفة والتضحية.

**الخطوة الثانية: الإستشارة:** وهو تبادل الأفكار تجاه قرار معين، وما يترتب على ذلك من طرح للآراء ونقد

لآراء الآخرين بغية الوصول لأفضل القرارات، كذلك بل إن لكل قائد مجموعة من الخبراء والحكماء والعلماء

والقادة ليستشيرهم في إتخاذ القرار.

<sup>1</sup> عادل، ثابت، مرجع سابق، ص 66.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

وقد إختلف العلماء في هل الشورى ملزمة للقائد أو فقط موجهة له ومعلمة له والأقرب نقول إن الرأي الناتج عن الشورى هو رأي ملزم للقائد قليل الخبرة حديث القيادة، وأنها موجهة ومعلمة للقائد الخبير الحكيم المشهود له بالحنكة والقدرة على إتخاذ القرار، وكل هذا إن لم يتضح للقائد بجلاء ووضوح خطأ رأي الشورى وتكون لديه أسبابه الواضحة لذلك، وإلا فعندما لا يلزم القائد برأي الشورى حتى لو كان قليل الخبرة... بل عليه أن يوضح مخالفته ويبين الأسس التي إستند عليها في مخالفته المتشارين وعندئذ له أن ينفذ قراره وهناك سلبيات قد تحدث في خطوة الإستشارة ينبغي الخروج منها مثل:

- ✓ أن تكون الإستشارة لمجرد المظهر وتفنقر للجديد وذلك كما يحصل في أعمال كثيرة عندما يقرر القائد قرارا معيناً ثم يحاول إمراره من خلال مستشاريه أو بعقد مؤتمر للشورى ولا يأخذ بتوصياته.
- ✓ السماح للأخريين بالإستشارة لا يعني خروج القائد من مسؤولية القرار.
- ✓ قد يفهم العاملون إستشارتك لهم أنها ضعف منك على إتخاذ القرار.

وعلى أي حال فإين تعيين فريق إستشاري لكل قائد من عوامل نجاحه في إتخاذ القرار.<sup>1</sup>

"الخطوة الثالثة: الإعداد: المقصود بهذه الخطوة إدخال القرار حيز التنفيذ بعد دراسة المشكلة وإختيار البدائل

وإستشارة المستشارين، وفي هذه الخطوة علينا الإنتباه للمحددات الآتية:

- ✓ ترك جميع البدائل والحلول الأخرى وضع كل إهتمامات في الإختيار التي إتخذته.
- ✓ أترك التردد تماما في إتخاذ قرارك لأن التردد قرين الفشل.
- ✓ دافع عن قرارك كما تدافع عن ولدك.
- ✓ توقع الأخطار التي يمكن أن تحدث من قرارك المتخذ.
- ✓ ضع خطة واضحة ومحددة لإنجاز القرار.
- ✓ ضع مواعيد معينة لتطبيقه.

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص ص 67-68.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

✓ حدد المسؤولين الذين سيتولون تنفيذ ذلك القرار .

✓ حاول التنسيق بين أقسام عملك لمواءمة تلقي القرار وتنفيذه.

✓ رتب مجموعات العمل.

✓ وضح لهم الأهداف المرحلية والبعيدة وسمات كل منها.

**الخطوة الرابعة: التوضيح:** المقصود بهذه الخطوة توضيح القرار لجميع الناس أو العاملين في المؤسسة إذا

كانت المؤسسة هي حيز العمل، ذلك لأن هناك كثيرا من القرارات تفشل تماما بسبب عدم تفهيم مرادها أو

لمن سيقع عليهم القرار، وقد يظهر التذمر والضيق لدى كثير منهم لعدم إستيضاح القرار ومراده وهو ما لا

يحمد عقباه، لذلك ننبه على مجموعة من الإلتزامات ينبغي مراعاتها في هذه الخطوة وهي:

✓ لا يستطيع شرح قراراتك مثلك فأنت لأول المسؤولين عنه.

✓ ينبغي عليك إختيار مجموعة من المساعدين لمشاركتك توضيح القرار.

✓ أعط فرصة للسؤال والجواب من الجميع.

✓ حاول البحث عن المجموعة الراغبة للقرارات وحاول إكتسابها لصفك.

✓ روح لقرارك عن طريق إظهار إيجابياته.

✓ وضح للناس لماذا إخترت هذا القرار ولم تختره غيره.

✓ حدد الفوائد المرجوة بعبارات قوية وواضحة.<sup>1</sup>

**"الخطوة الخامسة: التقييم:** المقصود من هذه الخطوة مراقبة الأداء والوقوف على السلبيات وعلاجها أو

التوجيه إلى علاجها.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص ص 68-69.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

وعملية التقييم عملية ضرورية لإنجاح القرار المتخذ ذلك أن المطلوب من القائد بعد إتخاذ قراره ليس فقط التفتيش على الأفراد في تطبيقه بل المعاشية والإنصهار مع المجموع في تطبيق ذلك القرار، فقد صدق من قال: "إذا لم تكن تعرف إلى أين تسير، فإنك ربما تنتهي إلى مكان آخر"، ولأجل ذلك حاول تنفيذ ما يلي:

- ✓ ضع مجموعة مؤشرات أساسية وواضحة لتحقيق هدفك.
- ✓ صف هذه المؤشرات وبينها بوضوح.
- ✓ حدد الطريقة في التدرج الأدائي المطلوبة للوصول لقمة الأداء.
- ✓ حدد مدى الأخطاء المقبولة إذا حدثت كما تحدد الغير مقبول منها.
- ✓ حفز فريق العمل لتحقيق التفوق والإنجاز.
- ✓ إعتد طريقة التقارير الدورية من المسؤولين عن العمل وحاول تطبيق نتائجها عن طريق التفقد الواقعي.

✓ ضع خطة لتطوير الأداء الموجودة تتلافى فيها الأخطاء التي قد ظهرت وتنتهي بها القصور

الموجودة.<sup>1</sup>

### II-أساليب إتخاذ القرارات:

"إن إعتداد أسلوب ما في إتخاذ القرار دون غيره يعتمد على شخص متخذ القرار وتحديد حجم وأهمية المشكلة ومدى قدرته على التعامل معها، ثم إن إعتداد أسلوب ما دون غيره يعتمد بالدرجة الأولى على مدى توفر المعلومات اللازمة والقدرة - قدرة المنظمة على المعالجة والتحليل والإمكانيات المادية والبشرية والتقنية المتاحة للمنظمة- فالمنظمة التي لديها القدرة على الإستخدام الفعال للمعلومات والبيانات المتاحة تختلف من حيث إختيار أسلوب القرار عن تلك التي لا تتوفر لديها مثل هذه القدرة، ومن أهم أساليب إتخاذ القرار:

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 70.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

**1-أسلوب الحكم الشخصي:** يعتمد هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على مدى تقدير متخذ القرار ونظريته للأمور من منظور شخصي معتمداً بذلك على خبراته السابقة وكذلك المعلومات والبيانات المتوفرة لديه، ومثل هذا الأسلوب يصعب وضعها ضمن إطار محدد للتعامل معه في الحالات التي قد تواجه المنظمة، أو نقله للمدراء الآخرين (القادمين) وقد يكتسب هذا الأسلوب من خلال الخبرة الشخصية ومدى إدراك الشخص للتعامل مع الأمور، ثم إن هذا الأسلوب يعتمد كما أشرنا إلى طبيعة المدير ونظريته إلى التعامل مع الأمور ومدى قدرته على الإختزال وربط المواقف والإستفادة من الظروف الداخلية والخارجية المحيطة به ومدى إستفادته من الخبرات في المنظمات الأخرى التي قد يكون عمل بها.<sup>1</sup>

"ورغم بساطة هذا الأسلوب إلا أنه كغيره من أساليب إتخاذ القرار يتصف ببعض المزايا وكذلك تعثره العيوب نذكر منها:

### 1 المزايا:

- ✓ قصر الوقت المستغرق في سبيل إتخاذ القرار المعني.
- ✓ قلة التكاليف المترتبة على ذلك.
- ✓ يعتبر أسلوباً فعالاً في معالجة المشاكل التقليدية.
- ✓ يعطي المزيد من المرونة وحرية التحرك.
- ✓ يعطي مجالاً أوسع للإستفادة من القدرات الشخصية لمتخذ القرار.

### 2 العيوب:

- ✓ يفتقد إلى الأسس العلمية الصحيحة.
- ✓ لا يمكن نقله وإعتماده كأسلوب عام للتعامل مع المشاكل المستقبلية.

<sup>1</sup>علي خلف، حجاجة. إتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار قنديل للنشر، 2009، ص 50.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

✓ قد يسبب بعض النتائج السلبية إذا لم يتمتع المدير بقدرة من الطاقات والقدرات الإبداعية وبعد النظر، وتقديره للأمور.

✓ قد يعتمد عليه المدير لسهولته من ناحية ولثقته بنفسه من ناحية أخرى، في حين يكون هناك أسلوب آخر أكثر نجاعة في التعامل مع الحالة.<sup>1</sup>

2-**الأساليب التقليدية الوصفية :** ويقصد بها الأساليب التي تعتمد على الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للمديرين، وتفترق للتحليل والتدقيق والإستنتاج ولا تتبع المنهج العلمي في إتخاذ القرارات، ومن أهم الأساليب التقليدية التي تناولها علماء الإدارة بالدراسة ما يلي:

1- **أسلوب الخبرة:** ويقصد بها التجارب التي يمر بها المدير أثناء إدارته لمهام عمله، وهنا لا تقتصر الخبرة على خبرة المدير متخذ القرار بل يمكنه الإستفادة من خبرات المديرين الآخرين أو من تجارب المديرين السابقين الذين أحيلوا على التقاعد أو من خلال خبرة المرؤوسين أو الزملاء، وهناك بعض المخاطر التي قد تترتب على إعتدال المدير على خبرته السابقة في إتخاذ قراراته، ذلك لأن هذه الخبرة قد يشوبها أخطاء أو فشل، إضافة إلى ذلك أن المشكلات القديمة التي بنى عليها خبرته قد تكون مختلفة عن المشكلات الجديدة.

2- **أسلوب الحكم الشخصي والبدهي :** ويعني إستخدام المدير حكمه الشخصي وإعتداله على سرعة البديهة والتقدير السليم لأبعاد المشكلات التي تعرض له وإدراك عناصرها وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة، ومن مزايا هذا الأسلوب الوصول إلى قرار في أقصر وقت ممكن، والفعالية في إتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود، وإستغلال المقدر الشخصية وبعد النظر والقدرة على التصرف ، وهذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في إتخاذ القرارات غير الإستراتيجية، وكذلك في المواقف

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 51.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

الطارئة والتي تتطلب مواجهة سريعة، كما أنه يساعد على إستغلال بعض القدرات والمهارات لدى

بعض المديرين كالقدرة على التصور والمبادأة والإبتكار وتحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

3 - أسلوب دراسة الآراء والإقتراحات: حيث يقوم المدير بعرض قراره المبدئي على العاملين معه لأخذ

وجهة نظرهم حول ما يحتاجه القرار من تعديل أو إقرار أو إلغاء بهدف الوصول للقرار الأنسب،

وكذلك يقوم المدير بدراسة الإقتراحات المقدمة إليه من قبل العاملين معه، إن الإعتماد على الآراء

الجماعية هو أسلوب ديمقراطي في إتخاذ القرارات، والقرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي

يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كل في المجال.

4 - أسلوب إجراء التجارب : بحيث يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب على البدائل أخذاً في

الإعتبار جميع العوامل الملموسة والإحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من

خلال هذه التجارب إلى إختيار البديل الأفضل، ومن المآخذ على أسلوب إجراء التجارب أنه أسلوب

باهض الثمن وفادح التكاليف، ويستنفذ الكثير من جهد ووقت المدير متخذ القرار.<sup>2</sup>

### المطلب الخامس: طرق إتخاذ القرارات.

"هناك عدة طرق يستطيع الفريق تبنيتها لإتخاذ القرارات، ومن الشائع إستخدام التصويت كوسيلة للوصول إلى

القرار ولكن للأسف فإن نتيجة التصويت غالباً ما تؤدي إلى فائزين وخاسرين، ويميل الخاسرين أحياناً إلى

إعاقة تنفيذ القرارات التي وافق عليها الفريق، ولهذا ينصح بإستخدام أسلوب التراضي والإجماع للوصول إلى

قرار، ومن قواعد إتخاذ القرارات ما يلي:

1 - قاعدة الأغلبية (بالتصويت): ويتم فيها إتخاذ القرارات تبعاً لأغلبية الأصوات أو عند الوصول إلى

نسب محددة من الأعضاء.

<sup>1</sup>مدني عبد القادر، علاقي. الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة: مكتبة جدة للنشر والتوزيع، ط9، 2000، ص 528.

<sup>2</sup>نواف، كنعان. إتخاذ القرارات الإدارية بين النظري والتطبيقي، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، 2007، ص 184.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

- 2 قاعدة الأقلية: ويقوم في هذه الطريقة عضو واحد أو عضوان بإتخاذ القرار نيابة عن الفريق.
- 3 -الطريقة الفردية: وفيها يقوم شخص ذو سلطة بإتخاذ القرار وذلك بإصدار أمر يكون عبي الفريق الإلتزام به.
- 4 -الطريقة الفردية بعد المناقشة: وفيها يقوم شخص واحد له سلطة إتخاذ القرار بعد أن يسمح لأعضاء الفريق بالتعبير عن وجهة نظرهم.
- 5 -عدم إتخاذ قرار: وهنا لا يتم الوصول إلى نتيجة بعد المناقشة وذلك إما بسبب سخونة المناقشة أو لعدم وجود أسلوب أو منهج متفق عليه لإتخاذ القرار.
- 6 -بالتراضي والإجماع: حيث يوافق الفريق على الحل الأمثل بالتراضي والإقتناع على أن يلتزم الجميع بهذا الحل.<sup>1</sup>

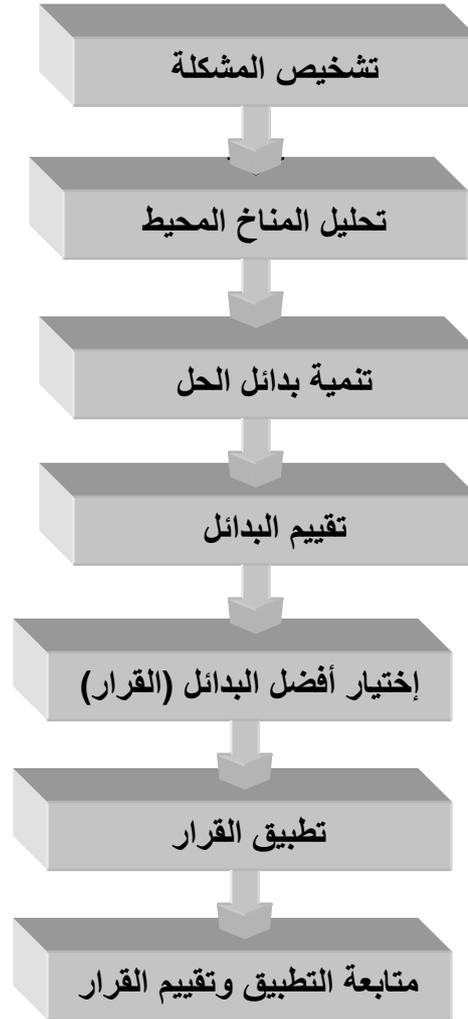
### المبحث الثاني: أسس عملية إتخاذ القرارات في ظل تطبيق تمكين الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: مراحل عملية إتخاذ القرارات.

تشتمل عملية إتخاذ القرار على العديد من المراحل التي يمر بها المديرين حتى يمكنهم الوصول إلى الحل الأفضل، فيجب تحديد المشكلة وتحليلها تمهيدا للتعرف على بدائل حلها، ثم إختيار أفضل ل تلك الحلول وإتخاذ القرار بتطبيقه، ثم متابعتها للتعرف على مدى كفاءته، والشكل التالي يوضح المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات وإتخاذها:

<sup>1</sup> عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 214.

شكل رقم -03- يمثل مراحل عملية إتخاذ القرارات



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، مرجع سابق، ص 44.

**1-تشخيص المشكلة:** إن تحديد المشكلة وتشخيصها ليعد من النقاط الجوهرية في سبيل الوصول لحلها، ويتم ذلك غالبا من خلال الوقوف على مظاهر وأعراض المشكلة ثم بالتحليل والتدقيق يمكن بيان الأسباب الأساسية التي أدت لحدوث هذه المظاهر، ولذا يجب التفرقة بين مظاهر المشكلة، والأسباب التي تمثل أساس المشكلة والمثال الطبي خير دليل على ذلك، فالطبيب الماهر يبدأ بتشخيص حالة المريض من خلال الوقوف على الأعراض والمظاهر مستعينا ببعض التحليلات الطبية والأشعة المصورة ليتمكن من تحديد العلاج ( الدواء+ تصور للتصرفات التي يجب أن يتبعها المريض) المناسب ليستعيد المريض عافيته.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

إن تحديد مظاهر المشكلة وأسبابها والفصل بينهما وتحليلها بدقة هما السبيل الحقيقي أمام المديرين لحل المشكلات، وإذا خدع المدير في الفصل بينهما وإختلط عليه الأمر في التفرقة بين المظاهر (التي تمثل شواهد وملاحظات متكررة للمشكلة) والأسباب ( التي تعد الداء والعلّة الحقيقية التي أدت لحدوث المشكلة) فلا شك سيكون قرارا خاطئا ولا يعالج المشكلة.

إن تشخيص المشكلة بدقة يعد بمثابة قطع نصف الطريق في سبيل الوصول لحلها، فالمشكلة المصاغة جيدا نصف محلولة ولا عجب إذا قال حكيم: "إذا عرف الداء سهل وصف الدواء".<sup>1</sup>

### 2- تحليل المناخ المحيط بالمشكلة : لا يمكن للمديرين إقتراح أو تحديد المشكلة بدقة بعد دراسة الظواهر

المحيطة، وإنما يجب -إلى جانب دراسة وتحليل ما سبق- لا تقييم العوامل البيئية المحيطة التي يمكن لها أن تسهم في التشخيص الدقيق للمشكلة، ويجب على متخذ القرار في هذه المرحلة أن يتعرض بالدراسة التحليلية لكافة القيود والضوابط الداخلية والخارجية التي تمثل حدود يجب الإلتزام بها عند تشخيصها للمشكلة بالإضافة إلى كونها أسس وركائز يجب مراعاتها عند إتخاذ القرار.

### 3- تنمية بدائل الحل: يتضمن إتخاذ القرار في معظمه المشركلة - الحل، ويمكن للمديرين أن يصلوا لإجابات

عن هذه أو تلك بطرق عديدة، ومن ثم فعند تنمية بدائل الحل قد تجد عدة تساؤلات وإجابات عليها تبني أحيانا على حقائق واقعية محددة، وأحيانا أخرى على حدس وبصيرة نافذة (مبنية على الخبرة) وقد يكون الحل على المدى القصير أو على المدى الطويل، هذا ومن الممكن أيضا أن يكون حلا واضحا جليا للجميع وقد يكون غامضا لا يظهر مختلف أبعاده وتأثيراته إلا بعد إختباره وتطبيقه كطرح منتج جديد في السوق والانتظار للتعرف على تأثيره على الحصة والتسويقية، وإن التحديد الدقيق للمشكلة وتشخيصها بمنتهى

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، مرجع سابق، ص 45.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

الوضوح يسهم إلى حد كبير في تنمية بدائل الحل، ويجب على متخذ القرار أن يهتم بتلك المرحلة إهتماماً بالغا فلا يفوته إدراج أحد البدائل تمهيدا لتقييمها وإختيار إحدها.<sup>1</sup>

**4-تقييم البدائل:** تشير عملية تقييم البدائل إلى تحليل كل بديل للتعرف على مزاياه وعيوبه، قوته وضعفه، ما يترتب عليه من إيجابيات وسلبيات، ولا تتم هذه العملية دون الإعتماد على المقارنة بين البدائل ووجود المعايير الدقيقة والمحددة والواضحة والمتفق عليها، وتتطلب هذه المرحلة من المديرين الإدراك الواعي والرؤية الثاقبة للأمور المستقبلية، فتطبيق الحل سيكون في المستقبل وستجني المنظمة المزايا والعوائد أو تتحمل العيوب والأعباء مستقبلا، ومن ثم فالأمر يتطلب قدرا دقيقا من التنبؤ والتوقع لما في هذا المستقبل من عوامل ومتغيرات.

**5-إختيار أفضل البدائل (القرار):** في هذه المرحلة يترجم المديرون جهودهم السابقة إلى إختيار أفضل البدائل، ذلك الذي يتيح أكبر قدر من الفوائد والمزايا المحتملة ويقلص السلبيات والعيوب إلى أقل ما يمكن، ويلجأ معظم المديرين إلى إستخدام المعايير المالية والكمية عند إتخاذهم للقرارات وذلك بغية الوصول إلى قرارات فعالة.

**6-تطبيق القرار:** من خصائص القرار الإداري أنه ينفذ عن طريق جهود أفراد آخرين، فالمدير يتخذ القرار ولكنه لا يقوم بتنفيذه بنفسه فهو يحدد المشكلة والأهداف ويصنع الأسس والقواعد ويحلل المعلومات والبيانات ويحدد البدائل ويقيمها ويختبرها ويوازن بينها ويختار أفضلها، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ عن طريق جهود الآخرين، ومن فإن تحويل القرار إلى عمل فعال يتطلب تفهم الأفراد للتغيير المتوقع في سلوكهم وتصرفاتهم والمطلوب منهم حسب مراحل التنفيذ والإحتياجات والإمكانات الضرورية لتطبيق القرار.<sup>2</sup>

**7-متابعة التطبيق وتقييم القرار:** تهتم الخطوة الأخيرة في عملية إتخاذ القرار بمتابعة عمليات التطبيق وتقييم النتائج أولا بأول، حيث تبين الرقابة على التنفيذ مدى جودة القرار ودوره في حل المشكلة موضوع القرار، هذا

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup>مرجع سابق، ص 47.

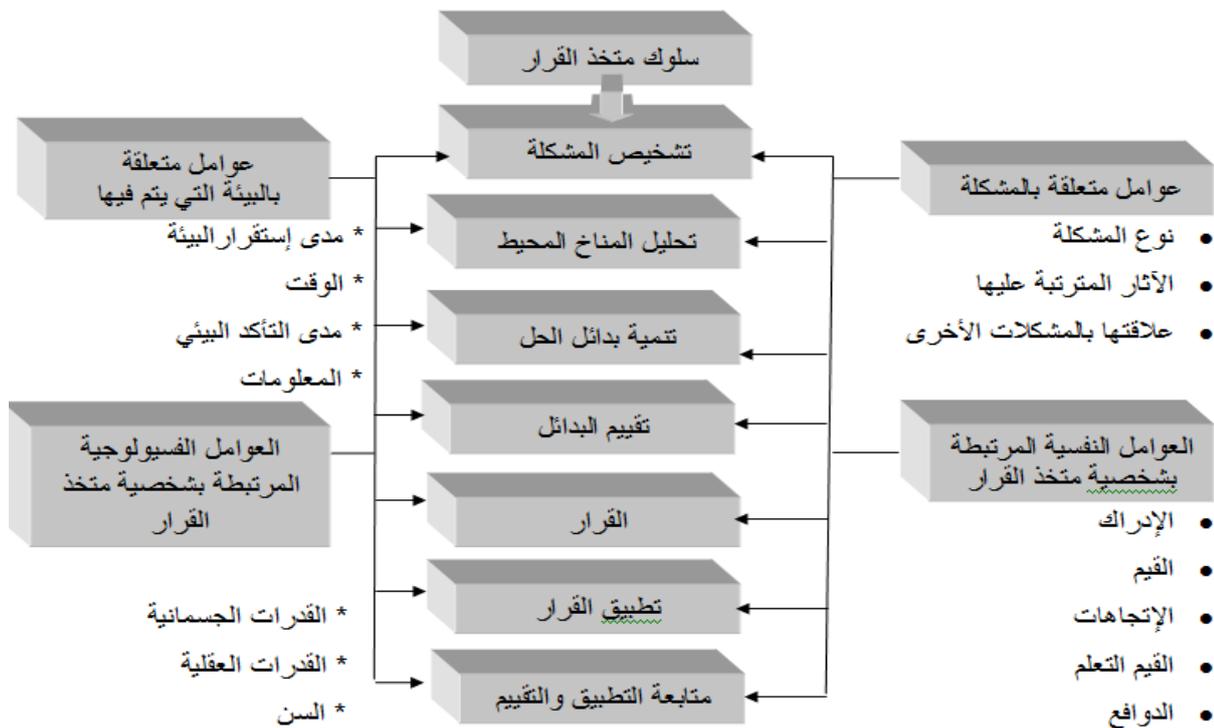
## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

إلى جانب أن المتابعة تظهر مدى الإنحراف عن المخطط سعياً إلى السرعة والدقة في معالجة الإنحرافات السلبية والتعرف على أسبابها حتى لا تتفاقم ويصعب مواجهتها.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات.**

تتأثر عملية إتخاذ القرارات بالعديد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلق بالمشكلة ذاتها، ومنها ما يتعلق بالبيئة التي يتم فيها إتخاذ القرار، هذا بالإضافة للعوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار، ويوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات والتي يمكن بيانها على النحو التالي:

شكل رقم - 04 - يمثل العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، مرجع سابق، ص 50.

**"أولاً: العوامل المتعلقة بالمشكلة:** تؤثر المشكلة على عملية إتخاذ القرارات وذلك من حيث : نوع المشكلة

والآثار المترتبة عليها، والأطراف المؤثرة والمتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي يعاني منها

التنظيم.

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 48

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

**ثانيا: العوامل المتعلقة بالبيئة :** تؤثر البيئة المحيطة بكافة متغيراتها على عملية إتخاذ القرارات، فالبيئة

المستقرة تختلف عن البيئة الديناميكية، وظروف الوقت من حيث مدى إتساعه أو ضيقه لها تأثيرها على القرار، كذلك مدى التأكد أو عدم التأكد والبيانات والمعلومات المتوفرة في تلك البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية...كلها من العوامل البيئية المؤثرة على القرار.

**ثالثا: العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار :** هناك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار

فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية كالإدراك والقيم والدوافع، وعوامل أخرى تتصل بالنواحي الفسيولوجية كالقدرات الجسمانية والقدرات العقلية وسن متخذ القرار وغيرها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مشاركة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات

"حظي ولا يزال موضوع مشاركة العاملين في صنع وإتخاذ القرارات بإهتمام العديد من الكتاب والباحثين،

وحدث العديد منهم على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عملية صنع وإتخاذ القرارات في المنظمات وأشارت الدراسات والأبحاث العديدة إلى النتائج والآثار الإيجابية لتلك المشاركة مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتحسين الأداء، والرضا الوظيفي، وتقدير الذات، والتعاون، وتعزيز الإلتزام بأهداف المنظمة، وتقليص دوران العمل، والتغيب ويساعد على إحداث التغيرات المطلوبة، وتحسين الإتصالات الفعالة.

لذا فإن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالإنتماء للمنظمة، وحياسة عمل إيجابية، وصحة عقلية أفضل

من خلال تحقيق حاجات الإستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى

إنتاجية أعلى، وتقليص الدور ان الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي، فالتحديات الكبيرة التي تواجهها

المنظمات في العصر الحاضر قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في إتخاذ القرارات

من أجل التوصل إلى قرارات أفضل ومن ناحية أخرى فإن موجات العاملين المتعلمين الذين يلتحقون

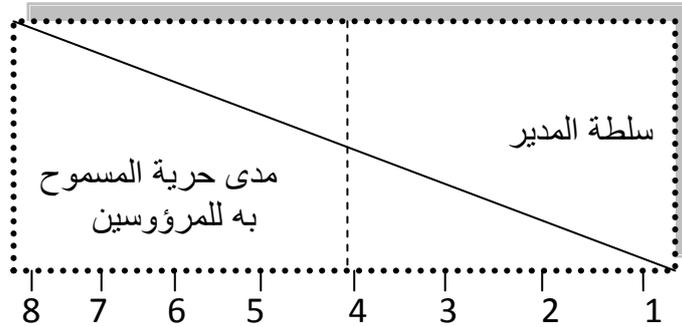
<sup>1</sup> مرجع سابق، ص ص 48-49.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

بالمؤسسات المختلفة يتوقعون أن يسمح لهم المشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أصبح ينظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد، وفي ضوء ذلك كله فإن المديرين مدعوون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الإستقلالية في العمل.<sup>1</sup>

"عدا عن ذلك فإن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية، أما المشاركة الفردية فتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسه، وعلى مستوى الجماعة، تتم المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية، وباستخدام الأسلوب التشاوري يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بأرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، ولكن المدير يحتفظ بسلطة لإتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة وتقوم الجماعة وليس الرئيس بإتخاذ القرار النهائي، بإجماع أو الأغلبية."<sup>2</sup>

### شكل رقم - 05 - يمثل مدى المشاركة في إتخاذ القرارات.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، ص 51.

"وفي مجال المشاركة في إتخاذ القرارات هناك سبعة أنماط إدارية هي:

✓ النموذج الأول: وفيه ينفرد المدير بصنع القرار ويعلن المرؤوسين به لتنفيذه.

<sup>1</sup> صبحي، العتيبي. تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002، ص 322.

<sup>2</sup> حسين، حريم. مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص 97.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

✓ **النموذج الثاني:** وفيه ينفرد أيضا المدير بصنع القرار ولكنه يحاول الترويج له مقدما لدى مرؤوسيه كي يحصل على تأييدهم وقبولهم القرار.

✓ **النموذج الثالث:** وفيه يعرض المدير قراره على المرؤوسين ويقوم بشرح وجهة نظره ويعطي فرصة كافية للإسفسار وسماع الآراء إلا أنه قلما يقوم بتعديل القرار.

✓ **النموذج الرابع:** يضع المدير قرار مبدئيا قابلا للتعديل، وبعد سماع الآراء والمقترحات فإنه يقرر ويتحمل المسؤولية، ويسمح هذا النوع من السلوك من جانب الرئيس والمرؤوسين بممارسة بعض التأثير بالنسبة للقرار.

✓ **النموذج الخامس:** يعرض المدير المشكلة على المجموعة ويحصل على مقترحات بخصوص البدائل الممكنة لحل المشكلة، وتصبح وظيفة المجموعة العمل على زيادة حصيلة المدير من بدائل الحلول الممكنة بالنسبة للمشكلة.

✓ **النموذج السادس:** حيث يترك المدير للمجموعة إتخاذ القرار في ضوء الحدود التي يضعها لهم، وفي هذا النموذج فإن المدير يخول للمجموعة إتخاذ القرار (وشارك بإعتباره عضوا فيه) ولكن قبل القيام بذلك فإنه يحدد المشكلة المطلوب حلها، والحدود التي يجب أن يتخذ القرار في إطارها.

✓ **النموذج السابع:** وهذا النموذج يمثل درجة متطرفة بالنسبة لحرية المجموعة، وتحدث أحيانا عندما يقوم فريق البحث بتحديد وتشخيص المشكلة وتحديد البدائل وتحليلها وتقرير الحل المناسب وعرضه على المدير لإتخاذ القرار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي ، مرجع سابق، ص 52.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

### المطلب الرابع : مزايا المشاركة في إتخاذ القرارات.

✓ "تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

✓ تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين الأفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

✓ للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر إستعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي إشتراكوا في صنعها.

✓ تساعد المشاركة في إتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات.

وهناك بعض الإحتياجات عند مشاركة الأفراد:

✓ إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

✓ تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

✓ إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالأراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم إتخاذه عن طريق المشاركة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن ، الشماخ وآخرون. مبادئ الإدارة، بغداد: مطابع جامعة الموصل، 1980، ص ص 286-287.

### المطلب الخامس: الأطر النظرية في عملية إتخاذ القرارات.

"تجمل فيما يلي جهود وإسهامات رواد النظريات التقليدية في مجال إتخاذ القرارات:

أولاً: **نظرية الإدارة العلمية** : يعتبر فرديريك تايلور رائدها الأول بفهمها للإدارة على أسس فنية في

طبيعتها، حيث أسهم في مجال إتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من

الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي، والإنسجام بدلا من التفرد، والتعاون بدلا من سيادة روح

الفردية، وهذه كلها مفاهيم تسا هم في ترشيد عملية إتخاذ القرارات الإدارية، ويرى بعض علماء الإدارة أن

أفكار وملاحظات "تايلور" التي إستخلصها من دراساته وأبحاثه تمثل دفعة للأمام نحو آفاق أكثر معقولة وأكثر

فاعلية في أساليب إتخاذ القرارات، ووزن هذه الأفكار والملاحظات كانت منطلقا للأساليب العلمية في إتخاذ

القرارات التي تقوم على إتباع مراحل وخطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع

القرار، ذلك أن مناداة "تايلور" بإحلال "الطريقة المثلى" محل الطرق الشخصية والمرتبلة في أداء العمل وجه

أنظار علماء الإدارة إلى محاولة إيجاد الطرق والوسائل لموضوعية والعلمية التي تستهدف الوصول إلى

البديل الملائم لحل المشكلة الإدارية وإتخاذ القرار السليم بشأنها، كما أن توصل "تايلور" إلى الحركات

الضرورية اللازمة لأداء العمل في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن وجهت الأنظار إلى معرفة البدائل

الضرورية وغير الضرورية في عملية إتخاذ القرارات، وما يترتب على ذلك من التركيز على البدائل الضرورية

التي تحقق الوصول إلى الحل المطلوب للمشكلة، وسرد البدائل غير الضرورية التي تؤدي إلى ضياع وقت

وجهد المدير متخذ القرار.<sup>1</sup>

"وعلى الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل والجوانب السلوكية والإجتماعية

كأبعاد وجوانب هامة ومؤثرة في العملية الإدارية، ونظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر كما

يشاء، فقد كانت لأفكار وملاحظات "تايلور" التي إستخلصها من أبحاثه وتجاريه الدقيقة أثر في توجيه

<sup>1</sup>دوايت، والدو. دراسة الإدارة العامة، ترجمة: شريف، عبود، القاهرة: دار الفكر العربي، 1993، ص 07.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

الأنظار فيما بعد إلى أهمية إيجاد الطرق والوسائل العلمية لإتخاذ القرارات الإدارية، ولا تزال أفكار "تايلور" ملموسة في الدراسات الإدارية الحديثة، بعد أن نالت التأييد والتقدير على النطاق المحلي والعالمي.

"ثانيا: نظرية التقسيم الإداري: ينصب إهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها، ومن أبرز أنصار هذه النظرية "فايول"، "جلبرت"، "إيرويك".

1-هنري فايول: يعد من مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها عمليا، كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال، ومن أبرز الإسهامات الرائدة له في مجال إتخاذ القرارات إقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه لدوره القيادي، وتقديره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية ولازمة للمدير لا يلتزم بها في أدائه لمهامه، ومن أهم التوجيهات التي أسهمت في تطوير وترشيد عملية إتخاذ القرارات التوجيهات التالية:

✓ التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية، ومراعاة المديرين لذلك في إتخاذ قراراتهم، ويرى فايول أن بعض السمات المتمثلة في الأنانية والكسل والضعف والطموح والجهل وغيرها من السمات لها آثار سلبية تنعكس على سلوك المدير متخذ القرار في تحقيق الصالح العام.<sup>1</sup>

✓ أن على المديرين أن يتأكدوا دائما من أن خطة العمل قد أعدت بحكمة وروية، وأنها ستنفذ بدقة، ولقد إعتبر فايول "قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء" بأنها جوهر الإدارة، وأن توافر هذه الصفة لدى المدير تمكنه من الجمع بين تقدير المستقبل وإتخاذ الإحتياطات اللازمة بشأنه، وهذا يعكس الأهمية التي يعطيها "فايول" لصفة "بعد النظر" التي يتحلى بها بعض المديرين والتي يعتبرها موهبة نادرة، وأن من يكتسبها نتيجة تجاربه الطويلة وتعوده على بعد النظر في إتخاذ القرارات.

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 08.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

- ✓ التأكيد على أهمية توافر صفة المبادرة لدى ال مديرين لتمكينهم من إبتكار وخلق الحلول الملائمة للمشاكل الصعبة، ودعوة المديرين إلى تشجيع روح المبادرة وتحمل المسؤولية عند مرؤوسيههم وذلك في حدود الإحترام اللازم للسلطة وفي حدود النظام.<sup>1</sup>
- ✓ "التأكيد على أن الرقابة الشاملة تقوم على التحقق مما إذا كان كل من شئى ي سير وفقا للخطة الموضوعية وللتعليمات الصادرة والقواعد المنشأة، وأن موضوعها هو بيان نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقويمها ومنع تكرارها، وأن مجالها يشمل الأشياء والناس والتصرفات.
- ✓ التأكيد على أن إختيار المدير للوسيلة التي تحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين يجب أن يقوم على أسس ومعايير نابغة من شخصيته وتجاربه وإعتماده على مرؤوسيه، وعلى ضوء هذه الأسس والمعايير يمكن للمدير معرفة ما إذا كانت الوسيلة المختارة تحقق الهدف المطلوب.
- ✓ التأكيد على مجموعة السمات الفذة التي رأى لزوم توافرها في المدير القائد لإتخاذ القرارات الصائبة وهي: صفات جسمية، وذهنية، وسعة إطلاع المدير وثقافته العامة ومعرفته المتخصصة في العمل وخبرته.
- ✓ التأكيد على المديرين بأن يعملوا بكل جهد ممكن لمقاومة الإفراط في إستعمال اللوائح والأنظمة في التطبيق العملي أو ما يسمى بالتعقيدات البيروقراطية أو الروتين الحكومي والرقابة الدقيقة والوثيقة على كل المعاملات الدائرة بين إدارات التنظيم.
- ومن أبرز المآخذ على إسهامات "فايول" في مجال إتخاذ القرارات الإدارية، ما يؤخذ على تقسيمه الخماسي لمكونات العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، والتنسيق، وإصدار الأوامر، والرقابة ) من عدم تعرضه لإدارة الأفراد، وعدم تركيزه على بعض العمليات الأخرى كالقيادة وإتخاذ القرارات والدوافع والإتصالات بالشكل الذي

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 09.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

يتناسب مع أهمية هذه الجوانب وتأثيرها في تحقيق أهداف الإدارة، مما جعل إسهاماته غير شاملة لكل

النشاطات التي تناط بالإدارة العليا.<sup>1</sup>

2- **فرانك جلبرت**: فقد أسهم في تطوير وترشيد عملية إتخاذ القرارات من خلال الإفتراضات التي قدمها والتي إستخلصها من دراساته وأبحاثه الدقيقة في مجال عمله، ومن أهم هذه الإفتراضات الإفتراض الذي يقول بأن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء أي عمل، وهذه الطريقة المثلى هي التي يجب إكتشافه ا، وقد توصل "جلبرت" إلى هذا الإفتراض نتيجة دراسته التي قامت على سؤال زملائه في المهنة، وهي مهنة البناء حيث كان يعمل بناء عن طريقة كل منهم في وضع أحجار البناء، فتلقى منهم أجوبة مختلفة، ولاحظ أن كلا منهم لا يطبق الطريقة التي يقوم بها عندما يقوم هو شخصيا بالعمل، فأخذ يفكر في أفضل الطرق لوضع الحجر، مقتنعا بأن هناك طريقة واحدة فقط هي الأحسن وهي الطريقة التي تؤدي بها هذه العملية في أكثر الأوضاع راحة، وبأقل عدد ممكن من الحركات، وفي النطاق المكاني المتيسر ... وفي تصورنا أن هذه النتيجة التي توصل إليها "جلبرت" تعتبر أساسا لفكرة إختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة والمتاحة لحل المشكلة الإدارية، والتي تعتبر من المراحل أو الخطوات الأساسية لعملية إتخاذ القرارات، كما أنه لفت الإنتباه إلى المعايير والأسس التي يتم بموجبها تحديد البديل الأنسب، والمتمثلة في معايير : الوقت، والتكلفة، الجهد، والإمكانيات المادية المتاحة.<sup>2</sup>

3- **ليندول أرويك**: تمثلت إسهاماته في مجال إتخاذ القرارات الإدارية من خلال إبرازه لأهمية تأثير بعض الجوانب التنظيمية في عملية إتخاذ القرارات، فقد أكد من خلال دراسته وأبحاثه على أهمية دور التفويض في فاعلية القيادة الإدارية في ممارسة مهامها وترشيد قراراتها، وهو يرى أن نجاح المدير في تفويض بعض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى نجاحه في إتخاذ قراراته، وأن من مقومات التفويض الناجح

<sup>1</sup> دوايت، والدو، ص 10.

<sup>2</sup> فريد راغب، النجار. النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية، الكويت: وكالة المطبوعات، 1988، ص 79.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

في إتخاذ القرارات هو شجاعة المدير وتوفر الثقة لديه، وثبات العمل بالنسبة للموظف، وتحديد واجباته بجلاء لأن عدم تحديد الواجبات يؤدي إلى الغموض الذي له تأثيره السيئ على الروح المعنوية للعاملين، يضاف إلى ذلك عامل هام وهو مدى نجاح المدير في تطبيق ما أسماه بمبدأ نطاق الإشراف، الذي يعتبره "أرويك" أساساً لتقدير فاعلية تأثير المدير في مرؤوسيه، وتأكيد على أهمية التفويض وتأثيره في فاعلية القيادة وفي ترشيد عملية إتخاذ القرارات يتفق في مضمونه مع الإتجاه نحو أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات، ذلك أن تفويض المدير بعض سلطاته لمرؤوسيه يجعله يتفرغ للمسائل الهامة والجوهرية، ويحول دون تركيز كل السلطات في يده، مما يساعده على مزيد من التفكير لإبتكار الحلول الملائمة للمشاكل المعقدة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: إتخاذ القرارات في ظل النظريات السلوكية:

"لقد ساعدت المفاهيم التي قدمتها هذه المدارس في التعرف على العوامل والمتغيرات المختلفة التي تتفاعل وتؤثر على إتخاذ القرارات وسنعرض بعض الإسهامات التي قدمها رواد المدارس السلوكية في مجال تطوير المفاهيم الإدارية المرتبطة بإتخاذ القرارات.

1-ماري فوليت: لقد أسهمت في توضيح وتطوير مفهوم القرارات الإدارية من خلال تحليلها لما أسمته بقانون الموقف، وتوصلها إلى نتائج مؤداها أن قرارات المدي ر تستمد من ظروف الموقف الذي يواجهه وليس من شخصه، وزنه إذا ما تم ذلك فإن المرؤوس يسعى من خلال معرفته لظروف ومتغيرات الموقف لتنفيذ ما يحقق المطلوب، بالرغم من أنه نفسه لا يتخذ القرار، كما لفتت "فوليت" الإنتباه إلى أهمية تحديد الأهداف عند إتخاذ القرارات، وكيفية الملائمة والتوفيق بين الأهداف المتعارضة حتى تأتي الحلول واقعية وممكنة التنفيذ، وقد توصلت من خلال دراساتها إلى أنه قد تتعارض أهداف المدير متخذ القرار وأهداف المجموعة

<sup>1</sup>دوايت، والدو، ص ص 80-81.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

العاملة وأهداف أفرادها، وفي مثل هذا الوضع تبدو الصعوبة واضحة أمام المدير في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي يستهدفها القرار.<sup>1</sup>

2- تشنر بارنارد: تضمنت دراساته وأبحاثه في كتابه "وظائف المنفذ" الصادر عام 1938 بداية تحول في الفكر الإداري نحو الإهتمام بموضوع إتخاذ القرارات الإدارية، حيث لفت الأنظار إلى أن إتخاذ القرارات يعتبر ركننا أساسيا وجانبا هاما في العمل الإداري، وذهب إلى حد القول بأن العمل والأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة، وتأكيد على أهمية تحديد العامل الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرارات، وأن المدير متخذ القرار أن يفرق وهو بصدد تحديد المشكلة محل القرار بين العوامل الإستراتيجية والعوامل غير الإستراتيجية التي لا تؤثر كثيرا في إتخاذ القرار، ولفت الإنتباه إلى أن تحديد العامل الإستراتيجي الهام هو في حقيقته إتخاذ قرار لأن تحديده يؤدي إلى تضيق مجال البحث والتفكير للوصول إلى الهدف.<sup>2</sup>

**ثالثا: هيربرت سايمون:** لقد كان إهتمامه بموضوع إتخاذ القرارات الإدارية واضحا من خلال كتاباته في هذا المجال، حيث تناول بالتحليل صفة الرشد في القرارات، فأوضح أن القرار الإداري لا يكون رشيدا 100% لأنه ليس من الممكن أن تتوفر لدى المدير متخذ القرار كل مقومات الرشد التي تتألب توافر معرفته بكل الحلول الممكنة ونتائج كل حل، والتقييم السليم لكل البدائل والحلول، ومن هنا جاء إقتراحه لبعض المعايير التي تساعد المدير متخذ القرار على إختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة، وذلك من خلال بيانه أن من بين البدائل التي تتطلب نفس النفقة يختار دائما البديل الأكثر تحقيقا لأهداف الإدارة، وأنه من بين هذه البدائل التي تؤدي إلى نفس النتيجة يختار أقلها نفقة، كما أن من الأفكار الأساسية التي أبرزها في تحليله لعملية إتخاذ القرارات فكرة إختيار، التي تسبق كل تصرف إنساني، والتي إستخدمها كنقطة إرتكاز في تحليله للسلوك الإداري على أساس أن محور السلوك الإداري هو الإنسان القادر على الإختيار وعلى حل

<sup>1</sup>دوايت، والدو، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup>ديموك، مارشال وزملاءه. الإدارة العامة، ترجمة: إبراهيم، البرلسي. القاهرة: مؤسسة الحلبي، 1999، ص522.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

المشاكل وإتخاذ القرارات، إلا أن قدرة الإنسان ليست قدرة نهائية، وإنما هي قدرة محددة لا تستطيع إلا أداء أشياء قليلة في وقت واحد، كما وجه "سيمون" الإهتمام إلى أهمية إتباع المديرين المنهج العلمي في إتخاذ القرارات، وذلك أنه إذا كان هناك شخصان لديهما نفس القيم والمعارف والمعلومات وتحكمهما نفس المتغيرات والظروف، فإنهما من الناحية المنطقية سوف يصلان في النهاية إلى إتخاذ نفس القرار، إلا أنه أوضح في نفس الوقت أن هناك عوامل تتعلق متخذ القرار كالقيم التي يؤمن بها وإتجاهاته ومعارفه قد تؤدي إلى إتخاذ قرارات غير منطقية، وتوصل إلى أن الشخص يكون منطقيا مع أهداف التنظيم الذي يعمل به بالقدر الصحيح من المعلومات التي تكون لديه عن هذا التنظيم وأهدافه وظروفه المحيطة.

4-روبرت تانياوم: قد ساهم في توضيح وتطوير مفهوم القرارات الإدارية وإبراز دور المرؤوسين في ترشيد عملية إتخاذ القرارات من خلال تحليله لنظرية السلطة المقبولة، وبيان الأسس التي تقوم عليها سلطة المدير في إتخاذ قراراته، ويضيف أن من الفوائد التي يرى أن الموظف يضعها في إعتباره عند قبول القرار وقبول سلطة من يتخذه إسهامه في تحقيق أهداف التنظيم، لأنه يرى أن تحقيقها يمكن أن يفيد، وإستحسان وتقدير زملاؤه في العمل له، مما يلقاه من ثواب نتيجة قبوله أوامر وقرارات مديره سواء كان ال ثواب ماديا أو معنويا، وتجنبه مسؤولية عدم قبول سلطة المدير متخذ القرار وما يترتب على ذلك من مدار مادية ومعنوية، وإرتياحه نفسيا في العمل ورضاه عنه مما يحقق له الطمأنينة والإستقرار في الوظيفة.<sup>1</sup>

5-جيمس ثمبسون: لقد تعرض لموضوع إتخاذ القرارات في كتابه "دراسات مقارنة في الإدارة" وركز على تحليل أساليب إتخاذ القرارات التي يرى أن تحديدها يتوقف على متغيرين أساسيين هما : الإلتفاق والإختلاف حول الأسباب الدافعة لإتخاذ القرار، والنتائج المترتبة على إتخاذ القرار، وتوصل إلى أربعة أساليب لإتخاذ القرارات أجمالها فيما يلي:

<sup>1</sup>ديموك، مارشال وزملاءه، مرجع سابق، ص ص 523-524.

## الفصل الثالث : تحليل لعملية إتخاذ القرارات ضمن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

- ✓ إتخاذ القرارات عن طريق إنفراد المدير بإتخاذها.
- ✓ إتخاذ القرارات عن طريق التقدير والحكم الشخصي للمدير متخذ القرار.
- ✓ إتخاذ القرارات عن طريق التسويات أو الحل الوسط بين ممثلي الأطراف أو الهيئات من ذوي الإختصاص.
- ✓ إتخاذ القرارات عن طريق التقديرات الكمية التي تجريها الإدارات المختصة على ضوء خبرتها وما يتوفر لديها من معلومات مما يجعلها أقدر على إتخاذ القرارات من غيرها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 524.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق للمعطيات النظرية لهذا الفصل نستخلص إلى أن عملية إتخاذ القرار هي مركز النشاط الإداري بما فيها من عناصر وما يميزها من خصائص وأنماط والتي تتخذ عبر مراحل منظمة، ضمن السياق العام لتطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، التي تبدأ من شعور متخذ القرار بالمشكلة من خلال عدد من المؤشرات أو المتغيرات وتنتهي عند متابعة تنفيذ القرار وتقييمه.

## الفصل الرابع:

# منهجية وتقنيات الدراسة الميدانية

1 المجال المكاني

2 المجال الزمني

3 المجال البشري

4 المنهج و الأدوات المستخدمة

1. المجال المكاني: نبذة عن مكان إجراء الدراسة الميدانية.

1- تعريف عام بمحافظة الغابات لولاية تبسة:

محافظة الغابات لولاية تبسة هيئة عمومية تابعة للدولة تحت وصاية المديرية العامة للغابات ، تخضع لنظام شبه عسكري تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي 333/95 المؤرخ في: 25/10/1995.

2-التقسيم الإداري : تضم محافظة الغابات لولاية تبسة من حيث التقسيم الإداري مقاطعات وأقاليم : 06 مقاطعات، 15 إقليم غابات، 46 فرز.

3-التنظيم الهيكلي لمحافظة الغابات: تشمل محافظة الغابات 04 مصالح و 09 مكاتب مقسمة كما يلي:

أ -مصلحة تسيير الثروات والدراسات والبرامج: تنقسم بدورها إلى 03 مكاتب:

✓ مكتب التنظيم والشرطة الغابية.

✓ مكتب الجرود والتهئية والمنتجات.

✓ مكتب الدراسات والبرامج.

ب مصلحة حماية النباتات والحيوانات: تنقسم بدورها إلى مكتبين هما:

✓ مكتب الأصناف المحمية والصيد والأنشطة الصيدية.

✓ مكتب الوقاية من الحرائق، الأمراض والحشرات.

ج- مصلحة توسيع الثروات وحماية الأراضي: تنقسم بدورها إلى مكتبين هما:

✓ مكتب توسيع الثروات.

✓ مكتب حماية وإستصلاح الأراضي.

د- مصلحة الإدارة والوسائل: تنقسم بدورها إلى مكتبين هما:

✓ مكتب تسيير البشرية والتكوين.

✓ مكتب الميزانية والوسائل.

## الفصل الرابع : منهجية وتقنيات الدراسة الميدانية

4- مهام محافظة الغابات : بالإضافة إلى المهام المنوطة بمحافظة الغابات تسهر على تطبيق التشريع

والتنظيم الساريين على الميدان الغابي وتنظيم تدخل أسلاك إدارة الغابات في مجال الشرطة الغابية.

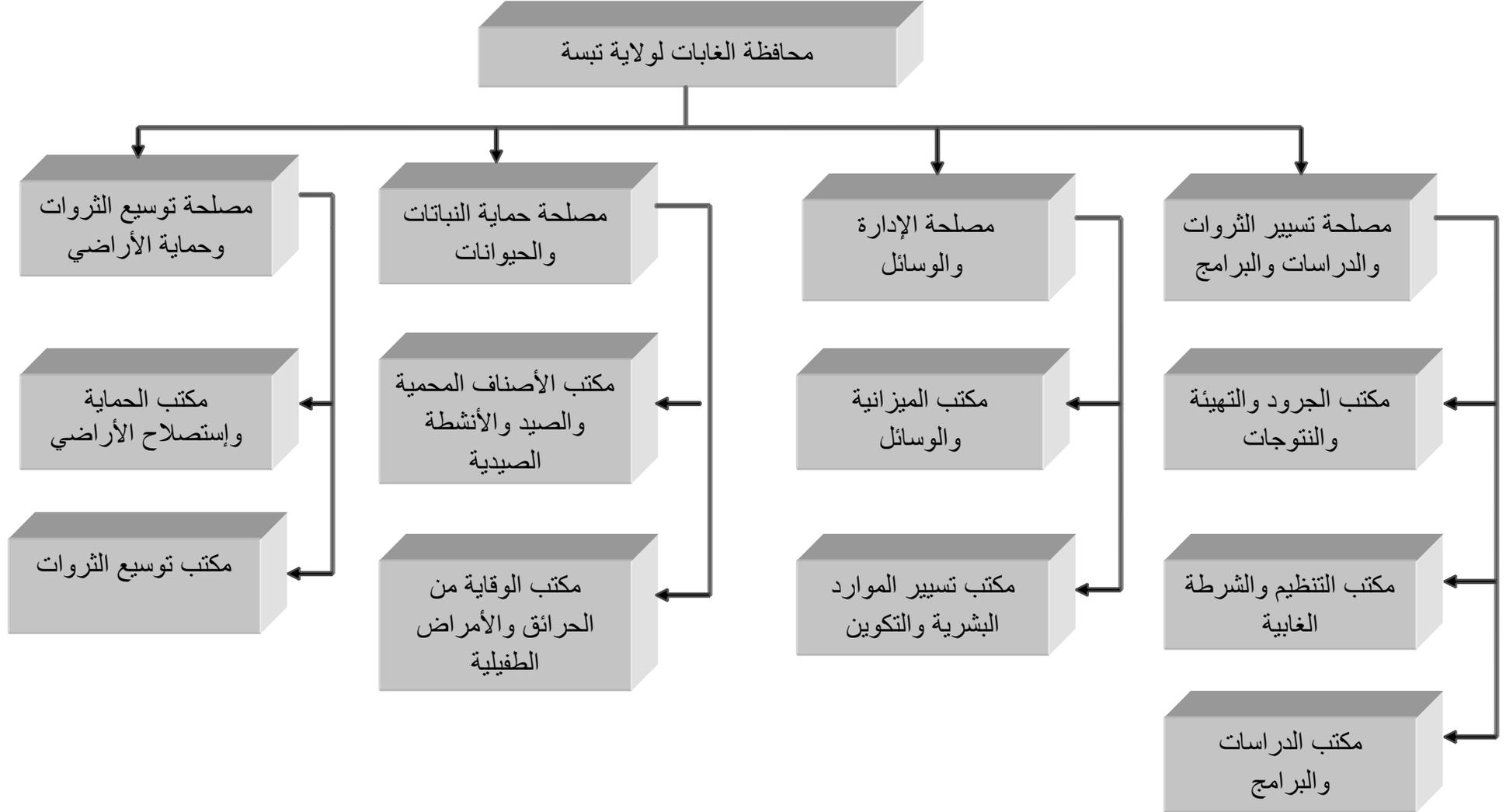
شكل رقم - 06 - الهيكل التنظيمي العام لقطاع الغابات



المصدر: مصلحة الإدارة والوسائل.

## الفصل الرابع : منهجية وتقنيات الدراسة الميدانية

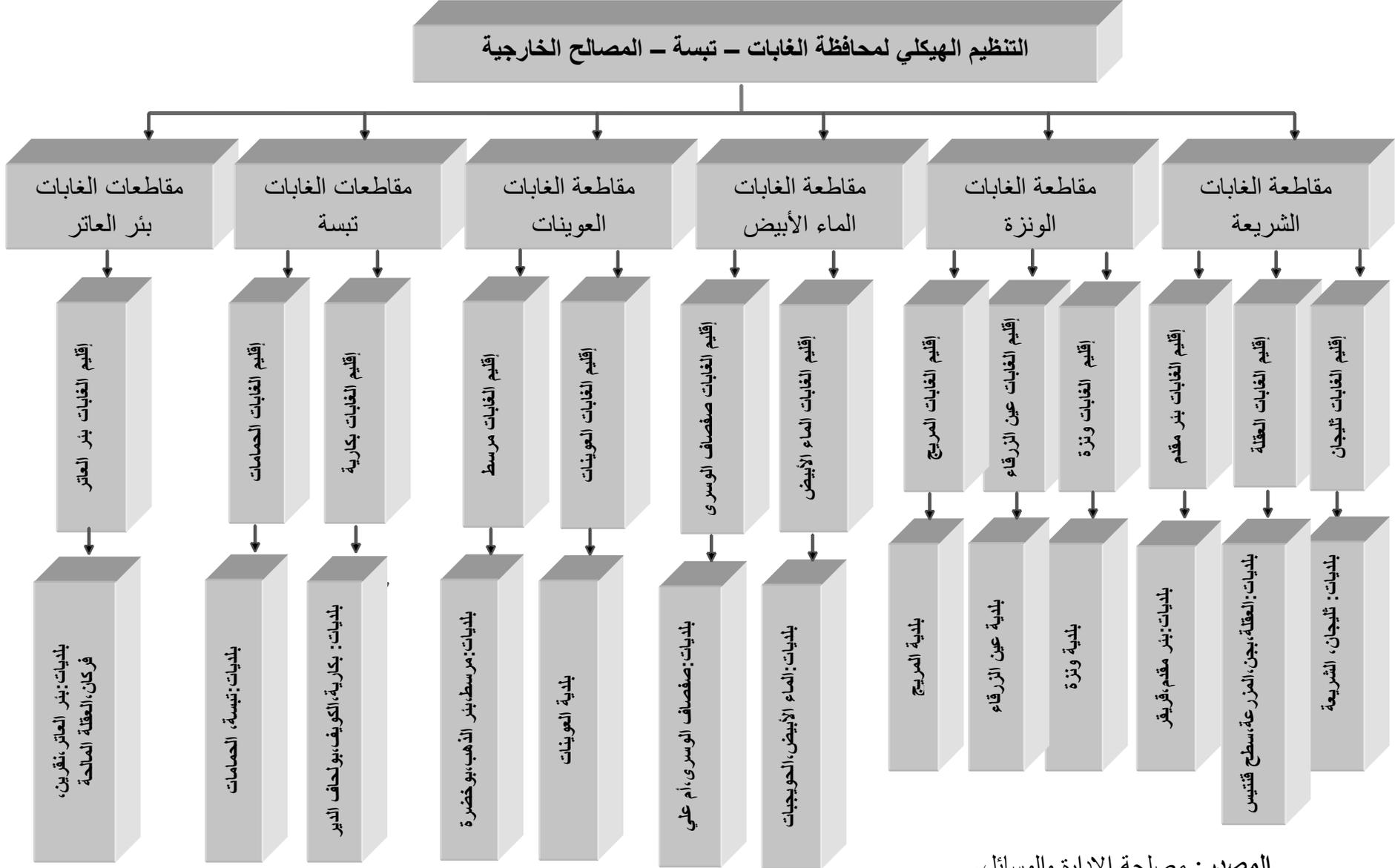
شكل رقم -07- التنظيم الهيكلي لمحافظة الغابات لولاية تبسة.



المصدر: مصلحة الإدارة والوسائل.

## الفصل الرابع : منهجية وتقنيات الدراسة الميدانية

شكل رقم - 08 - التنظيم الهيكلي لمحافظة الغابات - تبسة - المصالح الخارجية.



المصدر: مصلحة الإدارة والوسائل.

## II. المجال الزمني:

### 1-2 مرحلة الدراسة الإستطلاعية :

إمتد المجال الزمني منذ مرحلة التفكير في موضوع الدراسة وذلك قبل الدراسة الإستطلاعية، أي من شهر نوفمبر 2017 أين بدأت بلورة أفكار حول موضوع الدراسة من تجرتي الإدارية مكان العمل ومحيطي المهني، بجمع المادة العلمية لإثراء الجانب النظري من الدراسة من مختلف المصادر والمراجع، فكانت الدراسة مقيدة بدراسة تمكين الموارد البشرية ودوره في عملية إتخاذ القرار، بمعنى أن هذا الموضوع كان له منهج علمي مسطر فرضه إختصاصي التكويني من ناحية والإهتمام بالموضوع من ناحية أخرى.

ومنه إنطلاقاً من تاريخ إمضاء محافظ الغابات بتاريخ : 2018/01/21 بإجراء التريص (ملحق رقم 01) والموافقة على الإذن بالدخول (ملحق رقم 02)، كان يوم 2018/01/22 زيارة إستطلاعية للمؤسسة للتثبت من منحى إتجاه دراستي التي من خلالها تم التعرف على المؤسسة وعلى النشاط الذي تقوم به، وهو السهر على تطبيق التشريع والتنظيم الساريين على الميدان الغابي وتنظيم تدخل أسلاك إدارة الغابات في مجال الشرطة الغابية، ومعرفة مصالح وأقسام المؤسسة والمقاطع التي تحت وصايتها، حيث قمت بإجراء مقابلة غير مقننة مع أحد الموظفين وذلك بتاريخ : 2018/01/22 التي بدورها قامت بإعطائي أغلب المعلومات اللازمة عن عدد الموظفين والممارسات الإدارية اليومية لإدارتهم، وذلك لتعرف أكثر على المجتمع الأصلي لدراسة محاولة الوقوف على نقائص أداة الإستبيان ببناءها نهائياً لتقيس دور تمكين الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار لمعرفة مدى تناسبها لمستواهم الثقافي قصد إلحاق تغيير أو تعديل قبل الإستعمال الرسمي لها. فقراتها، ومدى تناسبها لمستواهم الثقافي قصد إلحاق تغيير أو تعديل قبل الإستعمال الرسمي لها.

### 2-2 مرحلة الدراسة الميدانية:

وهو الوقت الذي قمت به بالنزول إلى ميدان الدراسة محافظة الغابات لولاية تبسة، حيث مررت على مصالح وأقسام المحافظة، وذلك بتوزيع إستمارة الإستبيان على الموظفين بحيث تنقلت معي موظفة من مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين، بتاريخ : **14 مارس 2017** على الساعة **09:00** بإعطاء بعض التفاصيل والشرح عن موضوع الدراسة " تمكين الموارد البشرية ودوره في عملية إتخاذ القرار "، وبأنه دراسة ميدانية بمؤسستهم وأن ما سوف يجيبون عليه عن طريق الإستبيان سوف يساعدني في مجريات دراستي و توجيهي العلمي، مع تذكيرهم بأن لهم مطلق الحرية في الإجابة، ثم قمت بإسترجاع الإستمارات وذلك بعد التنقل من مصلحة وقسم أي نفس الع ملية التي قمت بها صباحا، والتي كانت مساء على الساعة **02:00** لجمع الإستمارات دون نقصان البالغ عددها **35** إستمارة.

### III.المجال البشري:

وتضم جميع العمال أو الموظفين الذين لديهم علاقة بموضوع الدراسة وهم موظفو محافظة الغابات لولاية تبسة، حيث تضم **140** من مستخدمي السلك التقني والإداري موزعين عبر المصالح ومكاتب مقر المحافظة بالإضافة إلى المقاطعات والأقاليم والأفرز عبر دوائر وبلديات الولاية، حيث إقتصرت الدراسة على **35** موظف بمقر المحافظة الذين يباشرون مهام تقنية وإدارية شملت جميع الإطارات والقيادات ورؤساء المصالح والمكاتب والمرؤوسين بمحافظة الغابات لولاية تبسة.

#### IV. المنهج والأدوات والأساليب المستخدمة:

##### 4-1 المنهج المستخدم:

"المنهج هو عبارة عن مجموعة القواعد التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم كما أن المنهج قد يختلف باختلاف المواضيع."<sup>1</sup>

لذا فإن كل دراسة علمية لابد لها من أن تتم وفق منهج علمي معين الذي من خلاله يستطيع الباحث تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من البحث العلمي الذي يقوم به، فيحدد منهج يساعده على التعرف على الأسس العلمية التي تستند لها أي دراسة علمية، ومنه فقد إعتمدت على المنهج الوصفي في دراستي الذي تمثل في وصف موضوعي لبعض المعطيات والظواهر بإعتباره يستخدم في أغلب الدراسات السوسولوجية، التي من خلاله إستنتاجة معلومات لميدان الدراسة لموظفي محافظة الغابات فمن خلاله تم وصف واقع سلوكهم وثقافتهم الإدارية لقراراتهم التي تمتاز بالشمولية وكذا الإعتقاد على أساليب م تعددة لجمع البيانات والمعلومات كالإستبيان في صياغة الأسئلة والملاحظة وبالإطلاع على بعض وثائق المؤسسة التي تسمح بجمع معلومات عن موضوع محل الدراسة بتبويبها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج

فقد ركزت على عنصرين أساسيين هما : الجانب التوثيقي بالإطلاع الموسع على أدبيات الموضوع من الكتب والمراجع والدوريات ذات العلاقة بتمكين الموارد والبشرية وعملية إتخاذ القرار، والوثائق الرسمية لمجتمع الدراسة، كذلك إستخدمت التحليل الإحصائي من خلال الإستبانة والمقابلة الشخصية الغير المقننة مع المحافظ ورؤساء المصالح، بجمع البيانات اللازمة وتحليلها ومناقشتها، للوصول إلى إستنتاجات تسهم في فهم المشكلة وتحليلها لتحقيق هدف الدراسة وبلوغ نتائجه.

<sup>1</sup> أعمار، بوحوش . محمد، الذنبيات . مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص99.

### 4-2 الأدوات المستخدمة في البحث وكيفية إستخدامها وتوظيفها:

4-2-1 الملاحظة: تتم الملاحظة في مختلف المراحل (قبل- أثناء - بعد) الإستبانة، وذلك من خلال

الدراسة الإستطلاعية التي قمت بها لمحافظة الغابات لولاية تبسة، حيث ساعدتني على معرفة بعض المعلومات الأساسية عن موضوع دراستي "تمكين الموارد البشرية وعملية إتخاذ القرار " وذلك بغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار طبيعي بصفة عامة والقائمين بالأعمال الإدارية بصفة خاصة ومحاولة تسليط الضوء على أهمية عملية إتخاذ القرار بكيفية المتابعة وإتخاذ وتفعيلها من قبل المسؤولين والموارد البشرية الممكنة.

### 4-2-2 الإستبانة: بالرجوع إلى طبيعة الموضوع فرض الإعتماد على الإستبانة كأفضل أسلوب لجمع

البيانات وذلك لسببين أولهما أن الأشخاص المسؤولين عن عملية إتخاذ القرار يمثلون مجموعة صغيرة من عينة الدراسة ألاء وهم إطارات سامية وإطارات، والثانية هي أن عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالمحافظة تخضع للموارد البشرية الممكنة من جهة أخرى، ولبغية الحصول على المعلومات من جميع أفراد موظفي المحافظة ولتحقق من تساؤلات الدراسة، فكان الشكل النهائي للإستبانة مكون من 04 محاور موزعة في شكل أسئلة وكل محور يخدم موضوع الدراسة وتساؤلاتها والموزعة على 35 موظف مجتمع الدراسة، والتي جاءت كالتالي:

✓ المحور الأول: تمثل في البيانات الشخصية لجميع أفراد العينة، م ن الجنس والعمر، الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، الأقدمية في العمل وطبيعة الوظيفة.

✓ المحور الثاني: ويحتوي على 10 أسئلة تهدف إلى التعرف على مساهمة تفويض السلطة في عملية صناعة القرار.

✓ المحور الثالث: إحتوى على 10 أسئلة لتعرف على دور الإتصالات في فاعلية إتخاذ القرار.

## الفصل الرابع : مجالات الدراسة

✓ المحور الرابع: حيث تضمن 09 أسئلة لإبراز واقع تمكين الموارد البشرية في إتخاذ القرار داخل مؤسساتنا.

4-2-3 تحكيم الإستمارة: تم تقنين فقرات الإستبيان وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها، وذلك بالإعتماد

على رأي المحكمين، حيث تم عرض الإستبانة على ثلاثة من أساتذة بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

بجامعة تبسة بتاريخ 2018/03/08، حيث أقر كل من الأساتذة أن إستمارة الإستبيان قابلة لتحكيم والتوزيع

ميدانيا على مجتمع الدراسة البالغ عددهم 35.

جدول رقم - 03- يمثل قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان التجريبي.

العدد	الإسم واللقب	الرتبة العلمية	التخصص	قسم
01	فاطمة شتوح	أستاذ محاضر ب-	علم إجتماع النفس	علوم التربية
02	خضرة حديدان	أستاذ محاضر ب-	علم إجتماع النفس	علوم التربية
03	محمد براي	أستاذ محاضر ب-	علم إجتماع العام	العلوم الإنسانية

المصدر: من إعداد الطالبة

صدق الإسيان: لحساب صدق الإستبيان قمت بالتالي:

جدول رقم -04- ملاحظات المحكمين حول بنود الإستبيان

المحكم العبارة	01	02	03	تقيس n	لا تقيس n`	صدق
01	1+	1+	1-	2	1-	0.33
02	1+	1+	1+	3	0	1
03	1+	1+	1+	3	0	1
04	1+	1+	1-	2	1-	0.33
05	1+	1+	1+	3	0	1
06	1+	1+	1+	3	0	1
07	1+	1+	1+	3	0	1
08	1+	1+	1+	3	0	1

## الفصل الرابع : مجالات الدراسة

1	0	3	1+	1+	1+	09
1	0	3	1+	1+	1+	10
1	0	3	1+	1+	1+	11
1	0	3	1+	1+	1+	12
0.33	1-	2	1-	1+	1+	13
1	0	3	1+	1+	1+	14
0.33	1-	2	1-	1+	1+	15
1	0	3	1+	1+	1+	16
1	0	3	1+	1+	1+	17
0.33	1-	2	1-	1+	1+	18
1	0	3	1+	1+	1+	19
1	0	3	1+	1+	1+	20
1	0	3	1+	1+	1+	21
1	0	3	1+	1+	1+	22
1	0	3	1+	1+	1+	23
1	0	3	1+	1+	1+	24
1	0	3	1+	1+	1+	25
1	0	3	1+	1+	1+	26
1	0	3	1+	1+	1+	27
1	0	3	1+	1+	1+	28
1	0	3	1+	1+	1+	29
1	0	3	1+	1+	1+	30
27.65	05	85	21	30	30	المجموع

صدق البند =  $\frac{n + n}{N}$  = عدد المحكمين /  $n$  = تقيس .  $n'$  = لا تقيس .

$$\frac{\text{€ } (n + n) \cdot 100}{N}$$

$$\frac{\text{-----}}{\text{عدد البنود}} = \text{صدق الإستهتبان}$$

فتطبيق قانون لاوشي الذي يساوي (مجموع صدق البنود  $\times 100$ ) على عدد البنود.

$$\text{أي: } \underline{27.65 \times 100} = 92\%.$$

30

ولتحليل بيانات الإستهتبان تم الإعتماد على التكرارات والنسب المؤوية لتعرف على خصائص المجتمع

المدرّوس والتحقق من صدق التساؤلات، فتم توزيع 35 إستهتبان وإسترجاع 35 إستهتبان كاملة.

## الفصل الخامس:

تفريغ وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

### 1. تفرغ البيانات، التعليق عليها وتحليلها:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1 الجنس: جدول رقم -05- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	عينة الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	إطار سامي	03	08.57
	إطار	10	28.57
	عون	09	25.71
أنثى	إطار سامي	02	05.71
	إطار	07	20
	عون	04	11.42
المجموع		35	100

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 62.85% موظفين ذكور ذلك لطبيعة العمل ولطبيعة المؤسسة باعتبار نشاطها تطبيق التشريع والتنظيم الساريين على الميدان الغابي، فبالتالي تستقطب العنصر الذكوري أكثر من الإناث، كذلك لطبيعة المنصب الذي يتطلب الحضور الدائم والمسؤوليات الكبيرة بتنقلاتهم داخل وخارج المؤسسة من أجل أداء بعض المهام، في حين نجد نسبة 37.13% موظفين إناث.

ف نجد أن أكبر نسبة 28.57% فئة إطارات ذكور ثم تليها فئة أعوان ذكور بنسبة 25.71% تليها نسبة 20% فئة إطارات إناث تليها نسبة 11.42% فئة أعوان إناث في حين أقل نسبة 08.57% فئة إطارات سامية ذكور تليها نسبة 05.71% فئة إطارات سامية إناث.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

جدول رقم -06- توزيع مجتمع الدراسة بحسب متغير العمر. 2- العمر:

العمر	عينة الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
29-20	إطار سامي	00	00
	إطار	03	08.57
	عون	01	02.85
39-30	إطار سامي	02	05.71
	إطار	07	20
	عون	05	14.29
49-40	إطار سامي	02	05.71
	إطار	06	17.14
	عون	06	17.14
50 فما فوق	إطار سامي	01	02.85
	إطار	01	02.85
	عون	01	02.85
المجموع		35	100

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 40% من الموظفين الذين أعمارهم بين 39-30 سنة ثم تليها بتقريب نسبة 39.99% من الموظفين أعمارهم بين 49-40 سنة تليها نسبة 11.42% من الموظفين الذين أعمارهم بين 29-20 سنة في حين نجد نسبة 08.55% من الموظفين أعمارهم من 50 فما فوق.

ف نجد أكبر نسبة 20% فئة الإطارات الذين تتراوح أعمارهم بين 39-30 سنة ثم تليها نسبة 17.14% فئة إطارات وأعوان الذين تتراوح أعمارهم بين 49-40 سنة تليها نسبة 14.29% فئة أعوان الذين تتراوح أعمارهم بين 39-30 سنة في حين أقل نسبة 05.71% فئة إطارات سامية الذين تتراوح أعمارهم بين 29-20 سنة تليها نسبة 02.85% التي تمثل نسبة متعادلة لفئة أعوان والذين تتراوح أعمارهم بين 29-20 سنة في حين

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

لا يوجد لفئة إطارات سامية في الفئة العمرية من 20-29 سنة نظرا لخصوصية المنصب الذي يتطلب عمرا معين.

ومنه نلاحظ أن النسبة الأكبر للفئة العمرية بين 30-39 و 40-49 بنسبة 40%+39.99% = 79.99% لمجتمع الدراسة وهو دليل على عامل التشبيب المتبع من طرف المحافظة.

3- الحالة الاجتماعية: جدول رقم -07- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية .

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الحالة الاجتماعية
39.99	02.85	01	إطار سامي	أعزب
	20	07	إطار	
	17.14	06	عون	
59.99	11.42	04	إطار سامي	متزوج
	25.71	09	إطار	
	22.86	08	عون	
00	00	00	إطار سامي	مطلق
	00	00	إطار	
	00	00	عون	
00	00	00	إطار سامي	أرمل
	00	00	إطار	
	00	00	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 59.99% من الموظفين

متزوجون تليها نسبة 39.99% من الموظفين عزاب في حين لا يوجد مطلقين وأرامل.

فنجد أكبر نسبة 25.71% فئة الإطارات الحالة الاجتماعية لهم متزوجون ثم تليها نسبة 22.86% فئة

أعوان متزوجون تليها نسبة 20% فئة الإطارات عزاب تليها نسبة 17.14% فئة أعوان عزاب تليها نسبة

11.42% فئة إطارات سامية متزوجون في حين أقل نسبة 02.85% فئة إطارات سامية عزاب.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

4- المستوى التعليمي: جدول رقم -08- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	المستوى التعليمي
02.86	00	00	إطار سامي	متوسط
	00	00	إطار	
	02.86	01	عون	
37.14	00	00	إطار سامي	ثانوي
	17.14	06	إطار	
	20	07	عون	
51.42	14.29	05	إطار سامي	جامعي
	25.71	09	إطار	
	11.42	04	عون	
08.57	00	00	إطار سامي	معهد
	05.71	02	إطار	
	02.86	01	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 51.42% من الموظفين مستواهم التعليمي جامعي ثم تليها نسبة 37.14% من الموظفين مستواهم التعليمي ثانوي في حين أقل نسبة 08.57% من الموظفين مستواهم التعليمي معهد تليها نسبة 02.86% من الموظفين مستواهم التعليمي متوسط.

فوجد أكبر نسبة 25.71% فئة إطارات مستواهم التعليمي جامعي ثم تليها نسبة 20% فئة أعوان مستواهم التعليمي ثانوي تليها نسبة 17.14% فئة إطارات مستواهم التعليمي ثانوي تليها نسبة 14.29% فئة إطارات سامية مستواهم التعليمي جامعي تليها نسبة 11.42% فئة أعوان مستواهم التعليمي جامعي في حين أقل نسبة 05.71% فئة أعوان مستواهم التعليمي معهد تليها نسبة 02.86% فئة أعوان مستواهم التعليمي متوسط ومعهد.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

ومنه نلاحظ أن أكبر نسبة 51.42% كل الإطارات جامعيين لإكتسابهم شهادات جامعية نظرا لمنصبهم

القيادي الذي يتطلب مستوى علمي عالي يسمح بإتخاذ قرارات سليمة وحل المشكلات كذلك نجد أن نسبة

37.14% لفئة مجتمع الدراسة لديهم مستوى تعليمي ثانوي ذلك راجع إلى أن الموظفين إلتحقوا بمناصبهم منذ

مدة ليست بالقصيرة أي في فترة كان فيها عدد حاملي الشهادات قليلا، كما نجد أن نسبة 8.57%

و 2.86% لمستوى تعليمي متوسط ومعهد أقل نسبة وذلك راجع إلى أن المؤسسة توظف الأقرباء للقادة نظرا

لعامل الثقة و أفرادا كسبوا خبرة عبر الزمن أهلتهم لتولي هذه المناصب.

5- الأقدمية في العمل: جدول رقم 09- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل .

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الأقدمية في العمل
42.86	00	00	إطار سامي	أقل من 10 سنوات
	22.86	08	إطار	
	20	07	عون	
34.28	00	00	إطار سامي	من 10-20 سنة
	22.86	08	إطار	
	11.42	04	عون	
22.86	14.29	05	إطار سامي	من 21 - 31 سنة
	02.86	01	إطار	
	05.71	02	عون	
00	00	00	إطار سامي	من 32 سنة فما فوق
	00	00	إطار	
	00	00	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 42.86% من الموظفين

أقدميتهم في العمل أقل من 10 سنوات ثم تليها نسبة 34.28% من الموظفين أقدميتهم في العمل من 10-

20 سنة لما لهم خبرة كافية لإتخاذ القرارات لتعزيز مكانتهم تليها نسبة 22.86% من الموظفين أقدميتهم في

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

العمل من 21-31 سنة لما لهم حس وتشبعهم بالمرورث الإداري في حين لا يوجد موظفي ن أدميتهم في العمل من 32 سنة فما فوق.

فوجد أكبر نسبة 22.86% فئة كل الإطارات أدميتهم في العمل أقل من 10 سنوات و من 10-20 سنة ثم تليها نسبة 14.29% فئة إطارات سامية أدميتهم في العمل من 21-31 سنة تليها نسبة 11.42% فئة أعوان أدميتهم في العمل من 10-20 سنة في حين أقل نسبة 5.71% فئة أعوان أدميتهم في العمل من 21-31 سنة تليها نسبة 2.86% فئة إطارات أدميتهم في العمل من 21-31 سنة في حين لا يوجد أدمية في العمل من 32 سنة فما فوق.

### 6- مسمى الوظيفة:

جدول رقم 10- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي الذي يشغله في المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي	عينة الدراسة
14.28	05	- محافظ الغابات - محافظ قسم رئيس مصلحة - مفتش رئيس للغابات - مفتش رئيس للغابات - متصرف رئيس مصلحة	إطار سامي
48.57	17	- محافظ قسم - مفتش فرقة - مفتش فرقة - مفتش فرقة الغابات - مفتش فرقة للغابات - مفتش فرقة للغابات - مفتش في الغابات - مفتش رئيسي للغابات - عريف رئيس للغابات - مساعد متصرف - ملحق رئيسي للإدارة - محاسب إداري رئيسي - مساعد مهندس مستوى 01 -مساعد مهندس صنف 01 - مهندس دولة في الإعلام الآلي - مهندس دولة في إعلام الآلي - وثائقي أمين محفوظات محلل	إطار

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

37.14	13	- عريف رئيسي في الغابات - ملحق للإدارة - عون إدارة رئيسي - عون إدارة رئيسي - عون إدارة - عون إدارة - عون حفظ البيانات - عون أمن - عون أمن ووقاية - عون أمن ووقاية مستوى أول - عون صيانة بدرجة أولى - سائق - عون إستقبال	عون
100	35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 48.57% فئة إطارات

مسمى وظيفي لهم محافظ قسم ومفتش فرقة و مفتش فرقة الغابات ومفتش في الغابات ومفتش رئيسي

للغابات وعريف رئيس للغابات ومساعد متصرف وملحق رئي سي للإدارة ومحاسب إداري رئيسي ومساعد

مهندس مستوى 01 ومساعد مهندس صنف 01 ومهندس دولة في الإعلام الآلي ووثائقي أمين محفوظات

محلل ثم تليها نسبة 37.14% فئة أعوان مسمى الوظيفي لهم عريف رئيسي في الغابات و ملحق للإدارة

وعون إدارة رئيسي وعون إدارة وعون حفظ البيانات وعون أمن وعون أمن ووقاية وعون أمن ووقاية مستوى

أول وعون صيانة بدرجة أولى وسائق وعون إستقبال في حين أقل نسبة 14.28% فئة إطارات سامية مسمى

وظيفي لهم محافظ الغابات ومحافظ قسم رئيس مصلحة ومفتش رئيس للغابات ومتصرف رئيس مصلحة.

ومنه نلاحظ أن مجتمع الدراسة طبقي حيث جاءت نسبة الإطارات أكبر نسبة وهذا راجع إلى طبيعة ونشاط

المؤسسة المتمثل في أنها أمنية شبه عسكرية التي تقتضي وجوب عدم إضاعة للوقت والإلتزام الوظيفي.

المحور الثاني: تفويض السلطة يساهم في عملية صناعة القرار.

### 1 ما موقعك حسب الهيكل التنظيمي بالمؤسسة؟

جدول رقم -11- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير موقعك حسب الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.

## الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	موقعك حسب الهيكل التنظيمي بالمؤسسة
14.29	05	إطار سامي
48.57	17	إطار
37.14	13	عون
100	35	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 48.57% من الموظفين موقعهم في الهيكل التنظيمي فئة إطارات تليها نسبة 37.14% من الموظفين موقعهم في الهيكل التنظيمي فئة أعوان في حين أقل نسبة 14.29% من الموظفين موقعهم في الهيكل التنظيمي فئة إطارات سامية ومنه نلاحظ أن مجتمع الدراسة مجتمع طبقي وذلك حسب التسلسل في الهيكل التنظيمي وإتخاذ القرارات.

### 2- هل هناك تفويض للسلطة في المؤسسة؟

جدول رقم -12- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير هناك تفويض للسلطة في المؤسسة.

الإجابة	عينة الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	إطار سامي	05	14.29
	إطار	11	31.42
	عون	05	14.29
لا	إطار سامي	00	00
	إطار	06	17.14
	عون	08	22.86
	المجموع	35	100

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 60% تقر بوجود تفويض للسلطة في المؤسسة ذلك راجع حسب المهام الموكلة لديهم ولتكوين الأفراد في إتخاذ القرارات وت جعلها من صلاحيات المستويات التنظيمية الأعلى إضافة إلى مدى إحتفاظ إدارة المؤسسة بمسؤولية النتائج المترتبة عن ممارسة كافة الأنشطة والمهام وعلاقة ذلك بتكوين الأفراد في حين أقل نسبة 40% لا بوجود تفويض للسلطة

## الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

في المؤسسة مع دلالة صفرية بالنسبة لفئة الإطارات ا لسامية، وهو تأكيد للفكرة السابقة والتي مفادها أن تفويض السلطة حكر على المستويات التنظيمية العليا.

فوجد أكبر نسبة 31.42% فئة إطارات يفوضون السلطة في المؤسسة ثم تليها نسبة 22.86% فئة أعوان لا يتم تفويض السلطة لهم في المؤسسة تليها نسبة 17.14% فئة إطارات لا يتم تفويض السلطة لهم في المؤسسة في حين أقل نسبة 14.29% بنسبة متعادلة فئة إطارات سامية وأعوان يتم تفويض السلطة لهم .

جدول رقم - 13- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت نعم.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
34.60	07.69	02	إطار سامي	شفهي
	15.38	04	إطار	
	11.53	03	عون	
65.37	15.38	04	إطار سامي	كتابي
	38.46	10	إطار	
	11.53	03	عون	
100		26	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 65.37% من الموظفين يتم تفويض السلطة لهم كتابيا لتوضيح وتفسير التعليمات والأوامر المرسله إلى العمال وبأنها أضمن وأنجح في حين أقل نسبة 34.60% من الموظفين يتم تفويض السلطة لهم شفويا لأن الكلمة المسموعة ذات سرعة ولا تستغرق وقت لكنها ليست مضمونة عكس الكتابي وبالتالي تبني عنصر التوثيق.

فوجد أكبر نسبة 38.46% فئة إطارات تفوض السلطة لهم كتابيا ثم تليها نسبة 15.38% نسبة متعادلة فئة إطارات سامية تفوض السلطة لهم كتابيا وفئة إطارات تفوض السلطة لهم شفويا تليها نسبة 11.53% لفئة أعوان تفوض السلطة لهم كتابيا وشفويا في حين نجد أقل نسبة 07.69% فئة إطارات سامية يتم تفويض السلطة لهم شفويا.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

3- هل تعتقد أن تحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لك تساعدك لإتخاذ القرارات؟

جدول رقم-14- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير تحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لك

تساعدك لإتخاذ القرارات.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
80	14.29	05	إطار سامي	نعم
	40	14	إطار	
	25.71	09	عون	
19.99	00	00	إطار سامي	لا
	08.57	03	إطار	
	11.42	04	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 80% من الموظفين يقرون بتحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم بكونها تساعدهم على إتخاذ القرارات في حين نجد نسبة 19.99% من الموظفين لا يجدون أن تحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم تساعدهم على إتخاذ القرارات.

فوجد أكبر نسبة 40% فئة كل إطارات بتحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم تساعدهم على إتخاذ القرارات ثم تليها نسبة 25.71% فئة أعوان بتحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم تساعدهم على إتخاذ القرارات تليها نسبة 14.29% فئة إطارات سامية كلها بتحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم تساعدهم على إتخاذ القرارات تليها نسبة 11.42% فئة أعوان بتحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم لا تساعدهم على إتخاذ القرارات في حين نجد أقل نسبة 08.57% فئة إطارات بتحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم لا تساعدهم على إتخاذ القرارات.

## الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

ومنه نلاحظ أن نسبة 80% من الموظفين يرون أنه بتحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم تساعدهم على إتخاذ القرارات ذلك أن المفوض إليه بمنحه الصلاحيات الملائمة وبوجود مسؤوليات في ثناياها يستطيع إتخاذ القرارات التي تسمح بأداء العمل وتنفيذه بحسب السلطة الممنوحة يتمكنه بالقدر اللازم من القدر.

### جدول رقم -15- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت نعم.

النسبة المؤوية		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
36	08	04	إطار سامي	زيادة التحكم والسيطرة أكثر في العمل
	20	10	إطار	
	08	04	عون	
26	06	03	إطار سامي	زيادة السرعة في التنفيذ
	12	06	إطار	
	08	04	عون	
34	04	04	إطار سامي	الإتصال الجيد مع الزملاء
	20	10	إطار	
	10	05	عون	
100		50	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 36% من الموظفين يرون أنه بتحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم تساعدهم على إتخاذ القرارات لزيادة التحكم والسيطرة أكثر في العمل ثم تليها نسبة 34% من الموظفين يرون أنه بتحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم تساعدهم على إتخاذ القرارات للإتصال الجيد مع الزملاء في حين أقل نسبة 26% من الموظفين يرون أنه بتحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم تساعدهم على إتخاذ القرارات لزيادة السرعة في التنفيذ.

ف نجد أن أكبر نسبة 20% فئة كل الإطارات بتحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم تساعدهم على إتخاذ القرارات لزيادة التحكم والسيطرة أكثر في العمل وفئة إطارات بتحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم تساعدهم على إتخاذ القرارات للإتصال الجيد مع الزملاء ثم تليها نسبة 12% فئة الإطارات بتحديد

## الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم تساعدهم على إتخاذ القرارات لزيادة السرعة في التنفيذ تليها نسبة 10% فئة أعوان بتحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم تساعدهم على إتخاذ القرارات للإتصال الجيد مع الزملاء في حين أقل نسبة 08% بنسبة متعادلة لفئة إطارات سامية و إطارات بتحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم تساعدهم على إتخاذ القرارات لزيادة التحكم والسيطرة أكثر في العمل وفئة الأعوان لزيادة السرعة والتنفيذ تليها نسبة 04% فئة إطارات سامية بتحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لهم تساعدهم على إتخاذ القرارات للإتصال الجيد مع الزملاء.

ومنه نلاحظ أن أكبر نسبة 36% بتحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة تساعد على إتخاذ القرارات فنجد أن الإحتمالين رقم(01) الخاص بالزيادة في التحكم والسيطرة أكثر في العمل ورقم (02) الذي يعبر عن زيادة السرعة في التنفيذ خاص في الغالب للإطارات السامية والإطارات، كما عبرت عنه النسب السالفة الذكر وهو جانب تقني في العمل، أما الجانب البشري التفاعلي فكانت حصة الأسد من نصيب الأعوان.

**4- هل يتجاوز المفوضون حدود السلطة المسندة إليهم عند إتخاذ القرارات؟**

**جدول رقم -16- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير يتجاوز الهفوضون حدود السلطة المسندة إليهم**

**عند إتخاذ القرارات.**

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

النسبة المؤوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
05.72	00	00	إطار سامي	نعم
	02.86	01	إطار	
	02.86	01	عون	
37.14	08.57	03	إطار سامي	أحيانا
	22.86	08	إطار	
	05.71	02	عون	
57.14	05.71	02	إطار سامي	لا
	22.86	08	إطار	
	28.57	10	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 57.14% من الموظفين لا يتجاوزون حدود السلطة المسندة إليهم عند إتخاذ القرارات ثم تليها نسبة 37.14% من الموظفين أحيانا يتجاوزون حدود السلطة المسندة إليهم عند إتخاذ القرارات في حين نجد أقل نسبة 05.72% من الموظفين يتجاوزون حدود السلطة المسندة إليهم عند إتخاذ القرارات.

فوجد أكبر نسبة 28.57% فئة أعوان لا يتجاوزون حدود السلطة المسندة إليهم عند إتخاذ القرارات ثم تليها نسبة 22.86% إطارات لا يتجاوزون حدود السلطة المسندة إليهم عند إتخاذ القرارات لكن في الغالب يتجاوزونها في حين أقل نسبة 08.57% فئة إطارات سامية أحيانا يتجاوزون حدود السلطة المسندة إليهم عند إتخاذ القرارات تليها نسبة 05.71% بنسبة متعادلة فئة أعوان أحيانا يتجاوزون حدود السلطة المسندة إليهم عند إتخاذ القرارات وفئة إطارات سامية لا يتجاوزون حدود السلطة المسندة إليهم عند إتخاذ القرارات تليها نسبة 02.86% فئة إطارات وأعاون يتجاوزون حدود السلطة المسندة إليهم عند إتخاذ القرارات.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

ومنه نلاحظ أن أكبر نسبة 57.14% من الموظفين لا يتجاوزون حدود السلطة المسندة إليهم عند إتخاذ القرارات ذلك لتمييزهم ببعض المهارات الإدارية والفنية التي إكتسبوها من خلال الإحتكاك المباشر بالمسؤولين وبحكم توليهم في أغلب الأحيان لمهام جديدة تسمح لهم بأخذ المبادرة لإتخاذ القرار والشعور بالإنتاج ولو من خلال المهام البسيطة التي تعطيهم دفعة قوية من أجل الحصول على الحلول المناسبة دون الرجوع للرؤساء وأخذ بمشورتهم في حين نجد نسبة 37.14% من الموظفين في الغالب يتجاوزون لحدود السلطة المسندة إليهم عند إتخاذ القرارات وذلك لإيجاد الحلول المناسبة في أقل وقت ممكن، بإمتلاكهم حرية التصرف في وظائفهم الأصلية بالإضافة للصلاحيات الزائدة التي تمكنهم من تشخيص أي مشكلة تنظيمية قد تواجههم م في العمل وبحكم منصب العمل وطبيعته، مما يعني أنه ليس لديهم صعوبة في إتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد مرت أخرى بأن مجتمع الدراسة تملك مهارات وإمكانيات فنية وتقنية ونضج كبير في مجال الإدارة.

5- هل يتم تفويض السلطة لديكم وفق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة؟

جدول رقم -17- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير يتم تفويض السلطة لديكم وفق القوانين واللوائح

### الداخلية للمؤسسة.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
74.28	14.28	05	إطار سامي	نعم
	37.14	13	إطار	
	22.86	08	عون	
17.13	00	00	إطار سامي	أحيانا
	11.42	04	إطار	
	05.71	02	عون	
08.57	00	00	إطار سامي	لا
	00	00	إطار	
	08.57	03	عون	
100		35	المجموع	

## الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 74.28% من الموظفين يتم تفويض السلطة لهم وفق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة ذلك لتنمية قدراتهم من خلال التحكم والسيطرة لنشاطات القيادية والأعمال المتعددة التي فيها الكثير من التحدي والتوتر والتغيير بصورة فعالة ليتقبلها الجميع وفق القرارات المتخذة ثم تل بها نسبة 17.13% من الموظفين أحيانا يتم تفويض السلطة لهم وفق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة ذلك لوجود عامل الثقة وإرتباطهم بأعضاء المؤسسة فمن منظورهم للإندماج مع جماعات العمل أكثر وبناء علاقات إنسانية جيدة مع بعض المسؤولين تساعدهم في زيادة التعرف على بعض المهارات عن طريق الإحتكاك بمن هم أكفأ منهم في الإختصاص وأعلى منهم رتبة في حين أن أقل نسبة 08.57% من الموظفين لا يتم تفويضهم لسلطة وفق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة. فوجد أكبر نسبة 37.14% فئة إطارات يتم تفويض السلطة لهم وفق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة لتحكمهم في نشاطاتهم القيادية ذات الطابع الرسمي ثم تليها نسبة 22.86% فئة أعوان يتم تفويض السلطة لهم وفق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة وفق عامل تسيير أمن المؤسسة الداخلي والخارجي تليها نسبة 14.28% فئة كل الإطارات سامية يتم تفويض السلطة لهم وفق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة ذلك وفق منصبهم وموقعه في الهيكل التنظيمي الذي يتطلب التنظيم الرسمية تليها نسبة 11.42% فئة إطارات أحيانا يتم تفويض السلطة لهم وفق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة في حين أقل نسبة 08.57% فئة أعوان لا يتم تفويضهم لسلطة وفق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة تليها نسبة 05.71% فئة أعوان أحيانا يتم تفويض السلطة لهم وفق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.

6- هل يعمل رئيسك في العمل على منحك الثقة في إتخاذ القرارات؟

جدول رقم -18- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير يعمل الرئيس في العمل على منحك الثقة في إتخاذ

القرارات.

## الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

النسبة المؤوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
57.14	14.29	05	إطار سامي	نعم
	25.71	09	إطار	
	17.14	06	عون	
31.43	00	00	إطار سامي	أحيانا
	17.14	06	إطار	
	14.29	05	عون	
11.42	00	00	إطار سامي	لا
	05.71	02	إطار	
	05.71	02	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 57.14% من الموظفين يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات ثم تليها نسبة 31.43% من الموظفين أحيانا يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات في حين نجد أقل نسبة 11.42% من الموظفين لا يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات.

ف نجد أكبر نسبة 25.71% فئة إطارات يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات ثم تليه نسبة 17.14% نسبة متعادلة فئة أعوان يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات و فئة إطارات أحيانا يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات تليها نسبة 14.29% بنسبة متعادلة فئة كل الإطارات سامية يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات و فئة أعوان أحيانا يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات في حين نجد أقل نسبة 05.71% بنسبة متعادلة فئة إطارات وأعوان لا يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات.

ومنه نلاحظ أن أكبر نسبة 57.14% من الموظفين يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات بإعتبار أن أكثر من نصف مجتمع الدراسة لا يتجاوز حدود السلطة الممنوحة لهم الجدول رقم (16)

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

ذلك أن الثقة هي الإختيار الذي يمارسه كل شخص عند إيمانه بشخص تعتبر عامل مهم يربط أفراد المؤسسة وترتكز على مصداقية الأفعال، فالإلتزام والإخلاص في العمل والوفاء بالوعود تجعل الفرد محل ثقة لدى غيره من أفراد المؤسسة فلنجاح عملية إتخاذ القرارات يجب تأكيد إلتزام المرؤوس بالوفاء بمتطلبات تحمل الأعباء الموكلة إليهم وأداء مهامهم وفقا للحدود الموضوعية بشأنها دون إجبار أو ضغط، وإنما برغبة داخلية تدفعه لقبول هذا الإلتزام وتنفيذ مهامه بما يشعره من أهمية هذه المهام وإنتقال سلطة إتخاذ القرارات المتصلة بها إليه، في حين نجد أن نسبة 31.43% أحيانا موظفين يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات لأن الرئيس أحيانا ليس على إستعداد لقبول الطريقة التي سيؤدي بها الآخرون العمل لإتخاذ القرارات لأنها قد تكون مختلفة عن طريقته وأنه واضع حدود معينة حتى يكون مطمئنا بشأن قراراته. المتخذة.

### جدول رقم -19- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت نعم.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
35.13	10.81	04	إطار سامي	قرارات روتينية
	13.51	05	إطار	
	10.81	04	عون	
27.02	05.41	02	إطار سامي	قرارات مستعجلة
	13.51	05	إطار	
	08.10	03	عون	
37.82	08.10	03	إطار سامي	قرارات إستراتيجية
	18.91	07	إطار	
	10.81	04	عون	
100		37	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 37.82% من الموظفين يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية لطبيعة الوظائف التي يشغلونها في المؤسسة بمؤشر وجود مهارات ذهنية ومؤهلات علمية بمستوى جامعي مرتفع لكفاءة إستغلال الوقت ما يفسر

## الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

المشاركة في مثل هذه القرارات المهمة ثم تليها نسبة 35.13% من الموظفين يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات الروتينية لتعدد إختصاصاتهم وطبيعة الوظائف التي يشغلها المرؤوسين في المحافظة في حين نجد نسبة 27.02% من الموظفين يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات المستعجلة لما يملكونه من خبرات ومهارات جيدة في العمل تمكنهم من الإنفراد بالمشاركة في مثل هذه القرارات المفاجئة.

فوجد أكبر نسبة 18.91% فئة إطارات يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية لعامل المهارة بمؤشر الرسمية والجدية في هذا النوع من القرارات ثم تليها نسبة 13.51% فئة كل الإطارات يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات الروتينية والمستعجلة وذلك لطبيعة الممارسات الإدارية اليومية لهم تليها نسبة 10.81% بنسبة متعادلة فئة إطارات سامية وإطارات يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات الروتينية في حين أقل نسبة 08.10% بنسبة متعادلة فئة إطارات سامية يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وفئة أعوان يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات المستعجلة تل يها نسبة 05.41% فئة إطارات سامية يعمل رئيسهم في العمل على منحهم الثقة في إتخاذ القرارات المستعجلة.

### 7- في أي حالة يفوضك مسؤولك المباشر حرية التصرف؟

جدول رقم -20- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير يفوضك مسؤولك المباشر حرية التصرف في

حالات.

## الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

النسبة المؤوية		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
27.77	04.16	03	إطار سامي	خروجه في مهمة رسمية
	11.11	08	إطار	
	12.50	09	عون	
29.16	05.55	04	إطار سامي	عطلة سنوية
	12.50	09	إطار	
	11.11	08	عون	
23.60	02.77	02	إطار سامي	أثناء تواجد المسؤول
	12.50	09	إطار	
	08.33	06	عون	
19.43	05.55	04	إطار سامي	عطلة مرضية
	05.55	04	إطار	
	08.33	06	عون	
100		72	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 29.16% من الموظفين يفوضهم مسئولهم المباشر حرية التصرف في العطلة السنوية ل يسمح لهم بالتمرس على إتخاذ القرارات والإحساس بدورهم ومكانتهم داخل المؤسسة ثم تليها نسبة 27.77% من الموظفين يفوضهم مسئولهم المباشر حرية التصرف عند خروجه في مهمة رسمية تليها نسبة 23.60% من الموظفين يفوضهم مسئولهم المباشر حرية التصرف أثناء تواجده ذلك لما تأكده نظرية العلاقات الإنسانية التي بدورها تؤدي إلى نوع من الرضا قد تختلف درجاته تبعاً لظروف العمل لهم تليها نسبة 19.43% من الموظفين يفوضهم مسئولهم المباشر حرية التصرف في العطلة المرضية ذلك لتأكيد عدم تعطيل المصالح ولتأكيد مبدأ تفويض السلطة بحرية التصرف واللامركزية إتخاذ القرارات.

فنجد أكبر نسبة 12.50% بنسبة متعادلة فئة إطارات يفوضهم مسئولهم المباشر حرية التصرف أثناء تواجده و في العطلة السنوية وذلك لعامل الثقة والجدية في التصرف وللمستوى التعليمي لهم المتمثل وفئة أعوان

## الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

يفوضهم مسئولهم المباشر حرية التصرف عند خروجه في مهمة رسمية وذلك ل حفاظ على صورة المؤسسة الداخلية والخارجية والإحترام المتبادل تحت غطاء السلطة الغير الرسمية ثم تليها نسبة 11.11% بنسبة متعادلة فئة إطارات يفوضهم مسئولهم المباشر حرية التصرف عند خروجه في مهمة رسمية وفئة أعوان يفوضهم مسئولهم المباشر حرية التصرف في العطلة السنوية في حين أقل نسبة 8.33% فئة أعوان يفوضهم مسئولهم المباشر حرية التصرف أثناء تواجده وفي العطلة المرضية ثم تليها نسبة 5.55% بنسبة متعادلة فئة كل الإطارات سامية يفوضهم مسئولهم المباشر حرية التصرف في العطلة السنوية والمرضية لمستواهم التعليمي وكفاءة أداء الم هام بجدارة لإتخاذ قرارات ما يؤكد جدول رقم (19) وفئة إطارات يفوضهم مسئولهم المباشر حرية التصرف في العطلة المرضية تليها نسبة 4.16% فئة إطارات سامية يفوضهم مسئولهم المباشر حرية التصرف عند خروجه في مهمة رسمية.

### 08- هل هناك أشخاص معينون بتفويض السلطة؟

جدول رقم -21- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير هناك أشخاص معينون بتفويض السلطة.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
82.85	14.29	05	إطار سامي	نعم
	34.28	12	إطار	
	34.28	12	عون	
17.15	00	00	إطار سامي	لا
	14.29	05	إطار	
	02.86	01	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 82.85% هناك أشخاص معينون بتفويض السلطة في حين نجد أقل نسبة 17.15% ليس هناك أشخاص معينون بتفويض السلطة.

## الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

فوجد أكبر نسبة 34.28% بنسبة متعادلة فئة إطارات وأعاون معينون بتفويض السلطة ثم تليه ن سبة

14.29% بنسبة متعادلة فئة كل الإطارات سامية معينون بتفويض السلطة وفئة إطارات ليسو معينون

بتفويض السلطة في حين نجد أقل نسبة 02.86% لفئة أعاون ليسو معينون بتفويض السلطة.

ومنه نلاحظ أن أكبر نسبة 82.85% موظفون معينون بتفويض السلطة ذلك لما يتفق مع مهاراتهم وإمكانيات

المفوض إليهم، فهناك أصحاب القدرات وهم المحافظ ورؤساء المصالح الذين يملكون خبرة كافية ومن

الضروري إعطائهم الصلاحيات اللازمة في أعمالهم المفوضة وهناك أصحاب الخبرة المتوسطة وهم

الإطارات الذين خبرتهم متواضعة ويحتاجون الدعم والمساندة والمراقبة في أعمالهم، وهناك أصحاب الخبرة

القليلة وهم الأعاون الذين يحتاجون إلى التدريب على الأعمال المفوضة هذا لا يعني نقص في قدراتهم إنما

يحتاجون إلى التدريب لتكتمل الخبرة والقدرة على أداء المهام واتخاذ القرارات السليمة.

9- هل ترى أن تفويض السلطة يساهم في فعالية القرارات المتخذة لدى الموظفين؟

جدول رقم -22- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير أن تفويض السلطة يساهم في فعالية القرارات

المتخذة لدى الموظفين.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
91.42	11.42	04	إطار سامي	نعم
	45.71	16	إطار	
	34.29	12	عاون	
08.58	02.86	01	إطار سامي	لا
	02.86	01	إطار	
	02.86	01	عاون	
100		35	المجموع	

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 91.42% من الموظفين يساهم تفويض السلطة في فعالية القرارات المتخذة لديهم بإعتبار أن أكثر من نصف مجتمع الدراسة يمنحون الثقة لتفويض السلطة وفق القوانين واللوائح الداخلية لهم حسب ما جاء في الجدولين رقم (17) و(18) في حين نجد نسبة 08.58% من الموظفين لا يساهم تفويض السلطة في فعالية القرارات المتخذة لديهم.

فوجد أكبر نسبة 45.71% فئة كل الإطارات يساهم تفويض السلطة في فعالية القرارات المتخذة لديهم لتطوير كفاءة الأداء و لمكانتهم في الخريطة التنظيمية ثم تليها نسبة 34.29% أعوان يساهم تفويض السلطة في فعالية القرارات المتخذة من خلال تطبيق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة لديهم تليها نسبة 11.42% فئة إطارات سامية يساهم تفويض السلطة في فعالية القرارات المتخذة لديهم للمجال الفني والعلمي القيادي لسيطرة على تطوير أهداف المؤسسة في حين نجد أقل نسبة 02.86% بنسبة متعادلة فئة إطارات سامية وإطارات وأعوان لا يساهم تفويض السلطة في فعالية القرارات المتخذة لديهم.

جدول رقم -23- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت نعم.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
100	12.50	04	إطار سامي	فعالة
	50	16	إطار	
	37.50	12	عون	
00	00	00	إطار سامي	غير فعالة
	00	00	إطار	
	00	00	عون	
100		32	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 100% من الموظفين يساهم تفويض السلطة لديهم في فعالية القرارات المتخذة ذلك أن المهام المفوضة وفق إختصاصم تزيد من فعالية قراراتهم في تشخيص المشاكل التي تواجههم في العمل وتساعدهم على إيجاد الحلول المناسبة، وعليه فإن

## الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

مسألة توافق المهام والصلاحيات المفوضة مع الإختصاص الوظيفي لها دور إيجابي في دعم عملية إتخاذ القرارات وكذا تحقيق الأهداف التنظيمية على مستوى مصالح وأقسام للمؤسسة، بالإضافة إلى أن المهام والصلاحيات المفوضة تساعدهم بشكل كبير في الحصول على المعلومات الدقيقة والمفصلة عن أي مشكلة تحدث بالمؤسسة خاصة بما يتعلق بالقرارات الصادرة.

فوجد أكبر نسبة 50% فئة الإطارات القرارات المتخذة لديهم عند تفويض السلطة تكون فعالة ثم تليها نسبة 37.50% فئة أعوان القرارات المتخذة لديهم عند تفويض السلطة تكون فعالة في حين نجد أقل نسبة 12.50% إطارات سامية القرارات المتخذة لديهم عند تفويض السلطة تكون فعالة.

10- هل ترى أن سياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة؟

جدول رقم -24- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير أن سياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
97.14	14.29	05	إطار سامي	نعم
	48.57	17	إطار	
	34.28	12	عون	
02.86	00	00	إطار سامي	لا
	00	00	إطار	
	02.86	01	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 97.14% من الموظفين بسياسة الهاب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة لهم ما يؤكد جدول رقم (23) لفعالية القرارات المتخذة بسياسة الباب المفتوح لتفويض السلطة في حين نجد نسبة 02.86% من الموظفين بسياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء لم يحسن من القرارات المتخذة لهم.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

فوجد أكبر نسبة 48.57% فئة كل الإطارات بسياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة لهم ثم تليها نسبة 34.28% فئة أعوان بسياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة لهم تليها نسبة 14.29% فئة إطارات سامية بسياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة لهم في حين نجد أقل نسبة 02.86% فئة أعوان بسياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء لم يحسن من القرارات المتخذة لهم.

### جدول رقم -25- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت نعم.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
23.25	06.97	03	إطار سامي	نجاحة القرارات
	11.62	05	إطار	
	04.66	02	عون	
27.90	06.97	03	إطار سامي	ترشيد القرارات
	16.27	07	إطار	
	04.66	02	عون	
48.84	09.30	04	إطار سامي	مشاركة المصالح والأقسام
	25.58	11	إطار	
	13.96	06	عون	
100		43	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 48.84% من الموظفين بسياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة لهم بمشاركة المصالح والأقسام ذلك بالسماح لهم مباشرة بإتخاذ القرارات دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة لأنها تساهم في إختيار الحلول المناسبة حتى لو كانت مشاركة بنسب متفاوتة وأنها تعطي فهم أعمق للمشكلة ووفرة للحلول مما يساهم في إختيار الأفضل منها، لأن الرأي الإنفرادي لا يؤدي دائماً إلى الوصول إلى الحل الفعلي والصحيح لإتخاذ القرار، أما المشاركة فينتج عنها قرارات صائبة وهذا يولد الإحساس بكيفية العمل ويؤدي إلى توافق

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

الآراء وهذا بدوره يؤدي إلى سرعة إتخاذ القرارات وإنجاز العمل دون ماطلة ثم تليها نسبة 27.90% موظفين بسياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة لهم لترشيد القرارات تليها نسبة 23.25% موظفين سياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة لهم لنجاعة القرارات ذلك لتفاهم وتشجيع من الإدارة على إبداء الرأي في مسائل المؤسسة وجدولتها في إطار أنسب الاحتمالات لتضمن تقدير الظروف ونوع القرار وأفراده الممكنين ذات القيمة للمؤسسة.

فوجد أكبر نسبة 25.58% فئة كل الإطارات بسياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة لهم بمشاركة المصالح والأقسام ثم تليها نسبة 16.27% فئة إطارات بسياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة لهم لترشيد القرارات تليها نسبة 13.96% فئة أعوان بسياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة لهم بمشاركة المصالح والأقسام تليها نسبة 11.62% فئة إطارات بسياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة لهم لنجاعة القرارات في حين أقل نسبة 09.30% فئة إطارات سامية بسياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة لهم بمشاركة المصالح والأقسام تليها نسبة 06.97% فئة إطارات سامية بسياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة لهم لنجاعة القرارات وترشيدها تليها نسبة 04.66% فئة أعوان بسياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة لهم لترشيد القرارات.

المحور الثالث: الإتصالات لها دور في فاعلية إتخاذ القرار.

1 ما هي طرق الإتصال السائدة في المؤسسة؟

جدول رقم -26- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير طرق الإتصال السائدة في المؤسسة.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

النسبة المؤوية		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
27.70	03.61	03	إطار سامي	المقابلات الشخصية
	14.46	12	إطار	
	09.63	08	عون	
25.29	04.81	04	إطار سامي	الهاتف والفاكس
	13.26	11	إطار	
	07.22	06	عون	
27.69	04.81	04	إطار سامي	الإجتماعات الدورية
	16.86	14	إطار	
	06.02	05	عون	
19.25	04.81	04	إطار سامي	المعلقات والمراسلات الكتابية
	09.63	08	إطار	
	4.81	04	عون	
100		83	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 27.70% بنسبة متقاربة مع

نسبة 27.69% الإتصال السائد في المؤسسة مقابلات شخصية وإجتماعات دورية كأداة إتصال بالمؤسسة

ذلك لأنهما أكثر سرعة وفعالية ويؤديان إلى حلول سريعة للمشاكل لإتخاذ القرارات اللازمة ولما لهما دور في

العملية الإتصالية التي من خلالها يستطيع الموظف التعبير عن مطالبه وإنشغالاته وإدلاء بأراءه وإقتراحاته

نحو القرارات كما يسمح بمشاركة العمال بجعلهم أكثر تقبلا لتنفيذ التعليمات ونظم القواعد والقرارات المتخذة

بالإضافة إلى تحسين المناخ الإجتماعي للمؤسسة ثم تليها نسبة 25.29% إتصال سائد في المؤسسة الهاتف

والفاكس وسيلة مباشرة في الإتصال ل توفير الوقت والسماح بالإتصال الشخصي في حين نجد أقل نسبة

19.25% إتصال سائد في المؤسسة المعلقات والمراسلات الكتابية طريقة مناسبة لإيصال التعليمات والقرارات

الجديدة من خلال قراءتها لجميع الأفراد مهما اختلفت وظائفهم، فهي تقلل من الجهد وتسمح بإيصال

المعلومات إلى أكبر قدر ممكن.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

فوجد أكبر نسبة 16.86% فئة إطارات الإتصال السائد لهم بالمؤسسة الإجتماعات الدورية نظرا لطبيعة مهامهم ثم تليها نسبة 14.46% فئة إطارات الإتصال السائد لهم بالمؤسسة المقابلات الشخصية ثم تليها نسبة 13.26% فئة إطارات الإتصال السائد لهم بالمؤسسة الهاتف والفاكس في حين أقل نسبة 9.63% بنسبة متعادلة فئة أعوان الإتصال السائد لهم بالمؤسسة المقابلات الشخصية وفئة إطارات الإتصال السائد لهم بالمؤسسة المعلقات والمراسلات الكتابية تليها نسبة 7.22% فئة أعوان الإتصال السائد لهم بالمؤسسة الهاتف والفاكس تليها نسبة 6.22% فئة أعوان الإتصال السائد لهم بالمؤسسة الإجتماعات الدورية تليها نسبة 4.81% نسبة متعادلة فئة إطارات سامية الإتصال السائد لهم بالمؤسسة الإجتماعات الدورية والهاتف والفاكس والمعلقات والمراسلات الكتابية مع فئة أعوان الإتصال السائد لهم بالمؤسسة المعلقات و المراسلات الكتابية تليها نسبة 3.61% فئة إطارات سامية الإتصال السائد لهم بالمؤسسة المقابلات الشخصية.

2- حل حصولك على المعلومات في الوقت المناسب يساعدك على إتخاذ القرارات الفاعلة؟

جدول رقم -27- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحصول على المعلومات في الوقت

المناسب يساعد على إتخاذ القرارات الفاعلة.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
100	14.29	05	إطار سامي	نعم
	48.57	17	إطار	
	37.14	13	عون	
00	00	00	إطار سامي	أحيانا
	00	00	إطار	
	00	00	عون	
00	00	00	إطار سامي	لا
	00	00	إطار	
	00	00	عون	
100		35		المجموع

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 100% من الموظفين بحصولهم على المعلومات في الوقت المناسب يساعدهم على إتخاذ القرارات الفاعلة ذلك أن أهمية الحصول على المعلومات تساعد على حل المشكلات وعدم تعطيل المصالح وتساهل عملية وضع الحلول، وبالتالي إتخاذ القرارات الجيدة، كذلك وضوح الرؤية والتشخيص الجيد للمشاكل وتسهيل طرحها للمناقشة، ذلك بالنظر إلى توفر المعلومات وعليه فإن المعلومات من الركائز التي يقوم عليها إتخاذ القرارات لتحقيق فاعلية ودقة. فنجد أكبر نسبة 48.57% فئة كل الإطارات بحصولهم على المعلومات في الوقت المناسب يساعدهم على إتخاذ القرارات الفاعلة لحل المشكلات وتسهيل الأعمال ثم تليها نسبة 37.14% فئة كل الأعوان بحصولهم على المعلومات في الوقت المناسب يساعدهم على إتخاذ القرارات الفاعلة لتسهيل سير مهامهم في حين نجد أقل نسبة 14.29% فئة كل الإطارات سامية بحصولهم على المعلومات في الوقت المناسب يساعدهم على إتخاذ القرارات الفاعلة أهمية المعلومة لإتخاذ قراراتهم لكي لا تتعطل مصالح المؤسسة.

### 2- ما نوع الإتصال الغالب في المؤسسة لإتخاذ قراراتكم؟

جدول رقم -28- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير نوع الإتصال الغالب في المؤسسة لإتخاذ قراراتكم.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
14.08	04.55	02	إطار سامي	الإتصال النازل
	06.81	03	إطار	
	02.72	01	عون	
15.91	04.55	02	إطار سامي	الإتصال الصاعد
	04.55	02	إطار	
	06.81	03	عون	
08.16	02.72	01	إطار سامي	الإتصال الأفقي
	02.72	01	إطار	
	02.72	01	عون	

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

56.80	06.81	03	إطار سامي	الإتصال النازل والصاعد
	34.09	15	إطار	
	15.90	07	عون	
100		44	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 56.80% الإتصال الغالب

في المؤسسة لإتخاذ القرارات هو الإتصال النازل والصاعد لإيصال المعلومات لجميع المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام وفق شبكة ترابط أعضاء مجتمع الدراسة من خلال ترك مساحة للموظفين يستطيعون طرح أفكارهم ونقل آرائهم ثم تليها نسبة 15.91% الإتصال الغالب لإتخاذ القرارات هو الإتصال الصاعد تليها نسبة 14.08% الإتصال الغالب لإتخاذ القرارات هو الإتصال النازل في حين نجد أقل نسبة 08.16% الإتصال الغالب في المؤسسة لإتخاذ القرارات الإتصال الأفقي.

ف نجد أكبر نسبة 34.90% فئة إطارات الإتصال الغالب لإتخاذ قراراهم هو الإتصال النازل والصاعد وذلك لتعميم القرارات على جميع المستويات الإدارية ثم تليها نسبة 15.90% فئة أعوان الإتصال الغالب لإتخاذ قراراهم هو الإتصال النازل والصاعد في حين نجد أقل نسبة 06.81% بنسبة متعادلة فئة إطارات سامية الإتصال الغالب لإتخاذ قراراهم هو الإتصال النازل والصاعد وفئة أعوان الإتصال الغالب لإتخاذ قراراهم هو الإتصال الصاعد لطرح أفكارهم وإنشغالاتهم وفئة الإطارات الإتصال الغالب لإتخاذ قراراهم هو الإتصال النازل ثم تليها نسبة 04.55% نسبة متعادلة فئة إطارات السامية الإتصال الغالب لإتخاذ قراراهم هو الإتصال النازل والإتصال الصاعد وفئة أعوان الإتصال الغالب لإتخاذ قراراهم هو الإتصال الصاعد تليها نسبة 02.72% بنسبة متعادلة فئة أعوان الإتصال الغالب لإتخاذ قراراهم هو الإتصال النازل والأفقي وفئة الإطارات سامية وإطارات الإتصال الغالب لإتخاذ قراراهم هو الإتصال الأفقي.

ومنه نلاحظ أن نسبة 56.80% الإتصال الغالب لإتخاذ القرارات هو الإتصال النازل والصاعد أكبر نسبة

وذلك لإيصال المعلومات لجميع المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام وفق شبكة ترابط

أعضاء مجتمع الدراسة من خلال ترك مساحة للموظفين يستطيعون طرح أفكارهم ونقل آرائهم هذا لا

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

يعني عدم الإعتداع على كل إتصال على حدى فالإتصال النازل يقوم بشرح أهداف وسياسات المؤسسة وجزئيات العمل وفق تعليمات دقيقة، تفاديا للأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب لقراراتهم، بالإضافة إلى إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ونقاط الضعف وسبل تحسينها، والإتصال الصاعد فهو يكمل النازل بنقل المعلومات من المرؤوسين بإتجاه الإدارة ضروري لكلا الطرفين، فالرئيس الذي يشجع تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى تكون لديه رؤية شاملة وكاملة لأبعاد المنظمة ومواردها البشرية الممكنة، ومن جهة أخرى فإن مساهمة المرؤوسين في تقديم آرائهم وإقتراحاتهم حول أمور العمل يقوي روح المسؤولية لديهم تجاه قراراتهم ويعمل على تحقيق الذات.

### 4- ما هي اللغة المستعملة لدى المؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ القرارات؟

جدول رقم -29- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير اللغة المستعملة لدى المؤسسة في العملية

#### الإتصالية لإتخاذ القرارات.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
37.49	05.35	03	إطار سامي	عربية
	17.85	10	إطار	
	14.29	08	عون	
19.64	03.57	02	إطار سامي	فرنسية
	12.50	07	إطار	
	03.57	02	عون	
00	00	00	إطار سامي	إنجليزية
	00	00	إطار	
	00	00	عون	
28.55	05.35	03	إطار سامي	عربية وفرنسية
	17.85	10	إطار	
	05.35	03	عون	

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

14.27	03.57	02	إطار سامي	اللهجة المحلية
	05.35	03	إطار	
	05.35	03	عون	
100		56	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أ على نسبة 37.49% اللغة المستعملة في المؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ القرارات عربية ثم تليها نسبة 28.55% اللغة المستعملة في المؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ القرارات هي عربية وفرنسية تليها نسبة 19.64% اللغة المستعملة في المؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ القرارات فرنسية تليها نسبة 14.27% اللغة المستعملة في المؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ القرارات اللهجة المحلية وعدم إستعمال الإنجليزية لغة في المؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ القرارات.

فوجد أكبر نسبة 17.85% فئة إطارات اللغة المستعملة لهم بالمؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ قراراتهم هي عربية وعربية وفرنسية معا ثم تليها نسبة 14.29% فئة أعوان اللغة المستعملة لهم بالمؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ قراراتهم عربية تليها نسبة 12.50% فئة إطارات اللغة المستعملة لهم بالمؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ قراراتهم فرنسية في حين نجد أقل نسبة 05.35% بنسبة متعادلة فئة إطارات سامية اللغة المستعملة لهم بالمؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ قراراتهم عربية وعربية وفرنسية معا وفئة أعوان اللغة المستعملة لهم بالمؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ قراراتهم عربية وفرنسية و اللهجة المحلية وفئة إطارات اللغة المستعملة في المؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ قراراتهم اللهجة المحلية تليها نسبة 03.75% بنسبة متعادلة فئة إطارات سامية اللغة المستعملة لهم بالمؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ قراراتهم فرنسية واللهجة المحلية وفئة أعوان اللغة المستعملة لهم بالمؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ قراراتهم فرنسية.

ومنه نلاحظ أن أكبر نسبة 37.49% اللغة المستعملة للموظفين بالمؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ القرارات عربية وذلك لسهولة الإتصال بها لفهم الأمور والتعليمات وكذا المستجدات حول قراراته م لنقل إنشغالهم لإدارة كما أنه بنسبة 28.55% اللغة المستعملة في المؤسسة في العملية الإتصالية لإتخاذ القرارات

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

هي اللغة عربية وفرنسية معا ذلك لطبيعة القرارات بالمؤسسة ونشاطها وبعتمادهم على المصطلحات العلمية بالدرجة الأولى ومستواهم العلمي.

5- هل استخدام التقنيات الحديثة للإتصال أسهم في تحسين إتخاذ القرارات؟

جدول رقم -30- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير استخدام التقنيات الحديثة للإتصال أسهم في

تحسين إتخاذ القرارات.

الإجابة	عينة الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	إطار سامي	04	11.42
	إطار	16	45.71
	عون	12	34.29
لا	إطار سامي	01	02.86
	إطار	01	02.86
	عون	01	02.86
	المجموع	35	100

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 91.42% من الموظفين استخدام التقنيات الحديثة للإتصال أسهم في تحسين إتخاذ قراراتهم ذلك لما تقدمه من نجاعة في الإتصال والسرعة في الوقت للإرسال والفعالية من أجل إتخاذ القرارات في التنفيذ ولربح الوقت، ومن خلال سهولة الإطلاع على القوانين الإدارية التي تساهم في إتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم المؤسسة بحكم أن تسيير نشاطها أممي يتطلب تكنولوجيا عالية في حي ن أقل نسبة 08.58% موظفين استخدام التقنيات الحديثة للإتصال لم يسهم في تحسين إتخاذ قراراتهم.

فوجد أكبر نسبة 45.71% فئة إطارات استخدامهم لتقنيات الحديثة للإتصال أسهم في تحسين إتخاذ القرارات لسرعتها في الإرسال وربح الوقت ثم تليها نسبة 34.29% فئة أعوان استخدامهم لتقنيات الحديثة للإتصال أسهم في تحسين إتخاذ القرارات لتفعيل القانون الساري لنشاطها الأممي بالمؤسسة تليها نسبة 11.42% فئة

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

إطارات سامية إستخدامهم لتقنيات الحديثة للإتصال أسهم في تحسين إتخاذ القرارات لتنفيذها والتحكم في زمام الأعمال في حين نجد أقل نسبة 02.86% بنسبة متعادلة فئة إطارات سامية وإطارات وأعوان إستخدامهم لتقنيات الحديثة للإتصال لم يسهم في تحسين إتخاذ القرارات.

### 6- هل أنتم راضون عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة؟

جدول رقم -31- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الرضا عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
88.57	14.29	05	إطار سامي	نعم
	45.71	16	إطار	
	28.57	10	عون	
11.43	00	00	إطار سامي	لا
	02.86	01	إطار	
	08.57	03	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 88.57% من الموظفين راضون عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة بحكم تفعيل وتطبيق قراراتهم المختلفة لتحكمهم بأساليب الإتصال في حين نجد أقل نسبة 11.43% من الموظفين ليسوا راضون عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة.

ف نجد أن أكبر نسبة 45.71% فئة إطارات راضون عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة وذلك لتسريعها لمهامهم وقراراتهم المدرجة لأهداف المحافظة ثم تليها نسبة 28.57% فئة أعوان راضون عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة وذلك لتأطير الأمن الداخلي والخارجي ضمن وظائفهم تليها نسبة 14.29% فئة كل الإطارات سامية راضون عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة لطبيعتها والأعمال الإدارية في حين

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

نجد أقل نسبة 08.57% فئة أعوان ليسوا راضون عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة تليها نسبة 02.86% فئة إطارات ليسوا راضون عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة.

جدول رقم -32- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت لا.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
75	00	00	إطار سامي	بطريقة بيروقراطية
	25	01	إطار	
	50	02	عون	
25	00	00	إطار سامي	بطريقة ديمقراطية
	00	00	إطار	
	25	01	عون	
100		04	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 75% من الموظفين ليسوا راضون عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة بالطريقة البيروقراطية ذلك أن الرؤساء يصدرن القرارات بنفسهم دون المشاركة من المرؤوسين معتمدين في ذلك سلطة التنفيذ من قبلهم فقط في حين نجد أقل نسبة 25% من الموظفين ليسوا راضون عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة بالطريقة الديمقراطية حيث يشترك المرؤوسين في المناقشة وإبداء الإقتراحات مما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من إقتناعهم بضرورة التعاون في تنفيذ القرارات.

ف نجد أكبر نسبة 50% فئة أعوان ليسوا راضون عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة التي تتم بالطريقة البيروقراطية بإصدار الرؤساء القرارات دون الرجوع إليهم في حين نجد بنسبة 25% نسبة متعادلة لفئة إطارات ليسوا راضون عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة بالطريقة البيروقراطية وفئة أعوان ليسوا راضون عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة الديمقراطية التي في حين يشترك فيها الرؤساء في المناقشة معهم دون إبداء رأيهم دون تنفيذ قراراتهم.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

### 7- كيف يتم الإتصال بمن هم أعلى منكم لإتخاذ القرارات؟

جدول رقم -33- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير يتم الإتصال بمن هم أعلى لإتخاذ القرارات.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
77.50	10	04	إطار سامي	إتباع التسلسل الإداري
	37.50	15	إطار	
	30	12	عون	
22.50	07.50	03	إطار سامي	تقديم طلب ثم الإنتظار
	10	04	إطار	
	05	02	عون	
00	00	00	إطار سامي	علاقات شخصية
	00	00	إطار	
	00	00	عون	
100		40	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 77.50% من الموظفين يتم الإتصال بمن أعلى منهم لإتخاذ القرارات بإتباع التسلسل الإداري بطريقة رسمية في المؤسسة يرونها لتفعيل القرارات والإشتراك في إتخاذها دون تفاوت مستوى على الأخر بإحترام التدرج التنظيمي ولتعدد الأدوار نتيجة تعاون الرئيس مع الرؤساء في إتخاذ القرارات للوصول لحل ملائم ثم تليها نسبة 22.50% من الموظفين يتم الإتصال بمن أعلى منهم لإتخاذ القرارات بتقديم طلب ثم الإنتظار أسلوب كتابي يحدث تغيير في القرارات التي من وراءها تساعد على إحداث تغييرات تساهم في تحقيق قرارات فعالة في حين لا يتم الإتصال بمن أعلى لإتخاذ القرارات بالعلاقات الشخصية.

فوجد أكبر نسبة 37.50% فئة إطارات يتم الإتصال بمن أعلى منهم لإتخاذ القرارات بإتباع التسلسل الإداري من خلال التنظيم الرسمي ثم تليها نسبة 30% فئة أعوان يتم الإتصال بمن أعلى منهم لإتخاذ القرارات بإتباع التسلسل الإداري وفق القوانين واللوائح الداخلية لإحترام التدرج في الهيكل التنظيمي تليها نسبة 10% بنسبة

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

متعادلة فئة إطارات سامية يتم الإتصال بمن أعلى منهم لإتخاذ القرارات بإتباع التسلسل الإداري وفئة إطارات يتم الإتصال بمن أعلى منهم لإتخاذ القرارات بتقديم طلب ثم الإنتظار وذلك لإحترام المسؤول المباشر والمكانة التنظيمية في حين نجد نسبة 07.50% إطارات سامية يتم الإتصال بمن أعلى منهم لإتخاذ القرارات بتقديم طلب ثم الإنتظار ذلك لأن القرارات تأتي من أعلى طبق لتصنيفهم الوزاري والوظيف العمومي تليه ا نسبة 05% أعوان يتم الإتصال بمن أعلى منهم لإتخاذ القرارات بتقديم طلب ثم الإنتظار.

### 8- هل الإستعانة برأي زملائك يساهم في صناعة القرار المناسب؟

جدول رقم -34- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الإستعانة برأي الزملاء يساهم في صناعة القرار

المناسب.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
97.14	14.29	05	إطار سامي	نعم
	48.57	17	إطار	
	34.28	12	عون	
02.86	00	00	إطار سامي	لا
	00	00	إطار	
	02.86	01	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإح صائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 97.14% من الموظفين يستعينون برأي الزملاء للإسهام في صناعة القرار المناسب وذلك بتوفير المعلومات الكافية وسرعة الإنجاز بتقوية العلاقات الإنسانية بزرع الثقة في المرؤوسين لتنشيط الخريطة التنظيمية وكذا تحقيق مناخ تنظيمي يساعد على التعاون ومناقشة الصعوبات التي يجدونها في العمل بالتشاور فيما بينهم وبالتالي يساعدهم على إتخاذ القرار المناسب في حين نجد نسبة 02.86% من الموظفين لا يستعينون برأي الزملاء للإسهام في صناعة القرار المناسب.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

فوجد أكبر نسبة 48.57% فئة كل الإطارات يستعينون برأي الزملاء للإسهام في صناعة القرار المناسب ثم تليها نسبة 34.28% فئة كل الأعوان يستعينون برأي الزملاء للإسهام في صناعة القرار المناسب تليها نسبة 14.29% فئة كل الإطارات سامية يستعينون برأي الزملاء للإسهام في صناعة القرار المناسب في حين نجد أقل نسبة 02.86% فئة أعوان لا يستعينون برأي الزملاء للإسهام في صناعة القرار المناسب.

جدول رقم -35- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت نعم.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
11.76	01.96	01	إطار سامي	فهم زملائك لمراحل إتخاذ القرار
	05.88	03	إطار	
	03.92	02	عون	
33.32	03.92	02	إطار سامي	للمشاركة في إتخاذ القرارات
	19.60	10	إطار	
	09.80	05	عون	
19.60	07.84	04	إطار سامي	تشجيع العلاقات بين مجموعات العمل
	07.84	04	إطار	
	03.92	02	عون	
35.28	07.84	04	إطار سامي	لزيادة فرص إنجاز العمل في الوقت نفسه
	15.68	08	إطار	
	11.76	06	عون	
100		51	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 35.28% موظفين أسهمت

مشاركتهم برأي الزملاء في صناعة القرارات لزيادة فرص إنجاز العمل في الوقت نفسه ثم تليها نسبة

33.32% موظفين أسهمت مشاركتهم برأي الزملاء في صناعة القرارات للمشاركة في إتخاذ القرارات تليها

نسبة 19.60% موظفين أسهمت مشاركتهم برأي الزملاء في صناعة القرارات لتشجيع العلاقات بين

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

مجموعات العمل تليها نسبة 11.76% موظفين أسهمت مشاركتهم برأي الزملاء في صناعة القرارات لفهم الزملاء لمراحل إتخاذ القرار .

فوجد أن أكبر نسبة 19.60% فئة إطارات أسهمت مشاركتهم برأي الزملاء في صناعة القرارات للمشاركة في إتخاذ القرارات وذلك لتسريع في المهام الموكلة لهم ثم تليها نسبة 15.68% فئة إطارات أسهمت مشاركتهم برأي الزملاء في صناعة القرارات لزيادة فرص إنجاز العمل في الوقت نفسه وذلك لتسريع المهام تليها نسبة

11.76% فئة أعوان أسهمت مشاركتهم برأي الزملاء في صناعة القرارات لزيادة فرص إنجاز العمل في

الوقت نفسه في حين نجد أقل نسبة 09.80% فئة أعوان أسهمت مشاركتهم برأي الزملاء في صناعة

القرارات للمشاركة في إتخاذ القرارات تليها نسبة 07.84% بنسبة متعادلة فئة إطارات سامية أسهمت

مشاركتهم برأي الزملاء في صناعة القرارات لتشجيع العلاقات بين مجموعات العمل ولزيادة فرص إنجاز

العمل في الوقت نفسه وفئة إطارات أسهمت مشاركتهم برأي الزملاء في صناعة القرارات لتشجيع العلاقات

بين مجموعات العمل تليها نسبة 05.88% فئة إطارات أسهمت مشاركتهم برأي الزملاء في صناعة القرارات

لفهم الزملاء لمراحل إتخاذ القرار تليها نسبة 03.92% بنسبة متعادلة فئة أعوان أسهمت مشاركتهم برأي

الزملاء في صناعة القرارات لفهم الزملاء لمراحل إتخاذ القرار وتشجيع العلاقات بين مجموعات العمل وفئة

إطارات سامية أسهمت مشاركتهم برأي الزملاء في صناعة القرارات للمشاركة في إتخاذ القرارات تليها نسبة

01.96% فئة إطارات سامية أسهمت مشاركتهم برأي الزملاء في صناعة القرارات لفهم الزملاء لمراحل إتخاذ

القرار .

9- هل يهتم المسؤول بالشكليات الرسمية في إتصال بمروؤسيه؟

جدول رقم -36- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير يهتم المسؤول بالشكليات الرسمية في إتصال

بمروؤسيه.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

النسبة المؤوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
82.85	14.29	05	إطار سامي	نعم
	37.14	13	إطار	
	31.42	11	عون	
17.13	00	00	إطار سامي	لا
	11.42	04	إطار	
	05.71	02	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 82.85% من الموظفين

مسئولهم يهتم بالشكليات الرسمية في إتصال بهم ذلك للمحافظة على مصالح المؤسسة عند إتخاذ القرارات

ولتقوية فروع المؤسسة وعمالها الممكنين من أجل تثبيت صورة حسنة عن المؤسسة في حين نجد نسبة

17.13% من الموظفين لا يهتم مسئولهم بالشكليات الرسمية في إتصال بهم.

ف نجد أكبر نسبة 37.14% فئة إطارات مسئولهم يهتم بالشكليات الرسمية في إتصال بهم لتوثيق عامل

القوانين الإدارية بتطبيقها إداريا ثم تليها نسبة 31.42% فئة أعوان مسئولهم يهتم بالشكليات الرسمية في

إتصال بهم للمحافظة على نظام المحافظة وصبغة الأمنية تليها نسبة 14.29% فئة كل الإطارات سامية

مسئولهم يهتم بالشكليات الرسمية في إتصال بهم لتفعيل التسلسل التنظيمي وتثبيت القرارات المتخذة تليها

نسبة 11.42% فئة إطارات لا يهتم مسئولهم بالشكليات الرسمية في إتصال بهم في حين نجد أقل نسبة

05.71% فئة أعوان لا مسئولهم يهتم بالشكليات الرسمية في إتصال بهم.

10- هل تساهم الإتصالات الإدارية في تصحيح القرارات وتعزيزها والتأكد من فاعليتها؟

جدول رقم -37- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير تساهم الإتصالات الإدارية في تصحيح القرارات

وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

النسبة المؤوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
100	14.29	05	إطار سامي	نعم
	48.57	17	إطار	
	37.14	13	عون	
00	00	00	إطار سامي	لا
	00	00	إطار	
	00	00	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 100% من الموظفين تساهم في الاتصالات الإدارية في تصحيح قراراتهم وتعزيزها والتأكد من فاعليتها بزرع لغة الحوار بين الموظفين وخلق الثقة التي تعزز القرارات المتخذة، ولإتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب للتحقيق والتحري ولتبادل القرارات والآراء بين رؤساء العمل والمرؤوسين ولتسهيل المهام والعمل الجدي والفعال والتنسيق للقرارات الإدارية المتخذة والمناسبة للخروج بالأنجع والرشيده منها، ولتحكم والسيطرة أكثر في العمل بتبادل الم علمات والإستفادة من الخبرات.

فوجد أن أكبر نسبة 48.57% فئة كل الإطارات تساهم في الاتصالات الإدارية في تصحيح قراراتهم وتعزيزها والتأكد من فاعليتها ثم تليها نسبة 37.14% فئة كل الأعوان تساهم في الاتصالات الإدارية في تصحيح قراراتهم وتعزيزها والتأكد من فاعليتها تليه نسبة 14.29% فئة كل الإطارات سامية تساهم في الاتصالات الإدارية في تصحيح قراراتهم وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.

المحور الرابع: واقع تمكين الموارد البشرية في إتخاذ القرار داخل مؤسساتنا.

1- هل منصبك الذي تشغله يتلائم مع قدراتك الذاتية ومهاراتك المعرفية؟

جدول رقم -38- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المنصب الذي تشغله يتلائم مع قدراتك

الذاتية ومهاراتك المعرفية.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

النسبة المؤوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
100	14.29	05	إطار سامي	نعم
	48.57	17	إطار	
	37.14	13	عون	
00	00	00	إطار سامي	لا
	00	00	إطار	
	00	00	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 100% من الموظفين منصبهم الذي يشغلونه يتلائم مع قدراتهم الذاتية ومهاراتهم المعرفية وذلك تبعاً للمستوى العلمي والخبرة التي إكتسبوها عبر أقدميتهم في العمل بتعدد التخصصات بالمؤسسة.

فوجد أكبر نسبة 48.57% فئة كل الإطارات منصبهم الذي يشغلونه يتلائم مع قدراتهم الذاتية ومهاراتهم المعرفية ثم تليها نسبة 37.14% فئة كل الأعوان منصبهم الذي يشغلونه يتلائم مع قدراتهم الذاتية ومهاراتهم المعرفية تليها نسبة 14.29% فئة إطارات سامية منصبهم الذي يشغلونه يتلائم مع قدراتهم الذاتية ومهاراتهم المعرفية.

### 2- على أي أساس تم توظيفك في المؤسسة؟

جدول رقم -39- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير التوظيف في المؤسسة.

النسبة المؤوية		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
14.81	01.86	01	إطار سامي	خبرة في مجال معين
	05.55	03	إطار	
	07.40	04	عون	
29.62	03.70	02	إطار سامي	شهادة علمية
	20.37	11	إطار	
	05.55	03	عون	

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

20.36	05.55	03	إطار سامي	شهادة مهنية
	05.55	03	إطار	
	09.26	05	عون	
35.17	07.40	04	إطار سامي	إحتياجات المؤسسة
	18.51	10	إطار	
	09.26	05	عون	
100		54	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 35.17% من الموظفين تم

توظيفهم حسب إحتياجات المؤسسة ثم تليها نسبة 29.62% من الموظفين تم توظيفهم في المؤسسة على

أساس شهادة علمية تليها نسبة 20.36% من الموظفين تم توظيفهم في المؤسسة على أساس شهادة مهنية

تليها نسبة 14.81% موظفين تم توظيفهم في المؤسسة بخبرة في مجال معين.

فوجد أكبر نسبة 20.37% لفئة إطارات تم توظيفهم في المؤسسة على أساس شهادة علمية بإعتبار طبيعة

المنصب تفرض نمط معين من الشهادات ثم تليها نسبة 18.51% فئة إطارات تم توظيفهم حسب إحتياجات

المؤسسة بإعتبار نمط المؤسسة يفرض ذلك تليها في حين نجد نسبة 09.26% فئة أعوان تم توظيفهم حسب

إحتياجات المؤسسة وشهادة مهنية وذلك لنوع المهام بالمؤسسة والمركز الوظيفي تليها نسبة 07.40% بنسبة

متعادلة فئة أعوان تم توظيفهم في المؤسسة بخبرة في مجال معين وفئة إطارات سامية تم توظيفهم حسب

إحتياجات المؤسسة تليها نسبة 05.55% بنسبة متعادلة فئة إطارات تم توظيفهم في المؤسسة بخبرة في

مجال معين وذلك لأن القرارات بالمؤسسة تتطلب موظفين لهم كفاءة وميزات لتحكمه بالعمل وفئة أعوان تم

توظيفهم في المؤسسة على أساس شهادة علمية وفئة إطارات سامية وإطارات تم توظيفهم في المؤسسة على

أساس شهادة مهنية تليها نسبة 03.70% فئة إطارات سامية تم توظيفهم في المؤسسة على أساس شهادة

علمية لأن مركزهم يتطلب مستوى علمي عالي تليها نسبة 01.86% فئة إطارات سامية تم توظيفهم في

المؤسسة بخبرة في مجال معين.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

ومنه نلاحظ أن التوظيف في المؤسسة يكون بإنتقاء الأفراد حسب التخصص الوظيفي أي وضع الفرد المناسب بالمكان المناسب، وذلك حسب إحتياجات المؤسسة من كفاءات ممكنة لها شهادات مهنية وعلمية في مجال التخصص المطلوب بالمؤسسة كذلك الإعتماد على الخبرات المؤهلة والمقدرة فكريا ومعرفيا للمشاركة الفعالة بين أعضاء الفريق الإداري.

3- هل تلمس أن الموظفين في مؤسستكم لديهم خبرات تتناسب مع المهام المنوطة لديهم؟

جدول رقم -40- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير أن الموظفين في المؤسسة لديهم خبرات

تتناسب مع المهام المنوطة لديهم.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
91.43	14.29	05	إطار سامي	نعم
	48.57	17	إطار	
	28.57	10	عون	
08.57	00	00	إطار سامي	لا
	00	00	إطار	
	08.57	03	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 91.43% من الموظفين

لديهم خبرات تتناسب مع المهام المنوطة لديهم في المؤسسة ذلك للمستوى تعليمي الجيد والتحكم في العمل

ممكنين بإهتمام الرؤساء بإشراكهم في حل المشكلات وتحقيق تنظيم محكم في حين نجد نسبة 08.57% من

الموظفين ليس لديهم خبرات تتناسب مع المهام المنوطة لديهم في المؤسسة.

فنجد أكبر نسبة 48.57% فئة كل الإطارات لديهم خبرات تتناسب مع المهام المنوطة لديهم في المؤسسة ما

يؤكدده جدول رقم (38) أن كل مجتمع الدراسة لهم قدرات ومهارات تتلائم مع مناصبهم ولمكانة دورهم

بالمؤسسة يتمكنهم من أداء وظائفهم لإتخاذ قرارات سليمة وفرص المبادرة وإثرائهم بالمعلومات ثم تليها

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

28.57% فئة كل الأعوان لديهم خبرات تتناسب مع المهام المنوطة لديهم في المؤسسة لأن أعمالهم تتطلب مستوى معين تليها نسبة 14.29% فئة كل الإطارات سامية لديهم خبرات تتناسب مع المهام المنوطة لديهم في المؤسسة وذلك لطبيعة م نصبهم في حين نجد أقل نسبة 08.57% فئة أعوان ليس لديهم خبرات تتناسب مع المهام المنوطة لديهم في المؤسسة.

4- هل تشعر بأن مستواك يسمح لك بإتخاذ القرارات لإرتقاء إلى منصب أعلى؟

جدول رقم -41- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير أن المستوى يسمح بإتخاذ القرارات لإرتقاء

إلى منصب أعلى.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
68.57	14.29	05	إطار سامي	نعم
	31.42	11	إطار	
	22.86	08	عون	
25.71	00	00	إطار سامي	أحيانا
	17.14	06	إطار	
	08.57	03	عون	
05.71	00	00	إطار سامي	لا
	00	00	إطار	
	05.71	02	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 68.57% من الموظفين مستواهم يسمح بإتخاذ القرارات لإرتقاء إلى منصب أعلى لتمكنهم من مهامهم ورضاهم تجاه وظائفهم ولديهم كفاءة عالية وفعالة لتعزيز روح أعضاء المؤسسة وإتخاذ القرارات الناجحة ثم تليها نسبة 25.71% من الموظفين مستواهم يسمح بإتخاذ القرارات لإرتقاء إلى منصب أعلى ذلك للمستوى العلمي والخبرات التي لديهم في حين نجد أقل نسبة 05.71% من الموظفين مستواهم لا يسمح بإتخاذ القرارات لإرتقاء إلى منصب أعلى.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

فوجد أكبر نسبة 31.42% فئة إطارات م ستواهم يسمح بإتخاذ القرارات لإرتقاء إلى منصب أعلى وذلك لمهارتهم التنظيمية وإحتكاكهم بالمسؤولين ذو الخبرة ثم تليها نسبة 22.86% فئة أعوان مستواهم يسمح بإتخاذ القرارات لإرتقاء إلى منصب أعلى لتعاملهم مع لأعلى منهم في السلم التنظيمي من خلال المراسلات الداخلية والخارجية تليها نسبة 17.14% فئة إطارات مستواهم أحيانا يسمح بإتخاذ القرارات لإرتقاء إلى منصب أعلى تليها نسبة 14.29% فئة كل الإطارات سامية مستواهم يسمح بإتخاذ القرارات لإرتقاء إلى منصب أعلى وذلك لتمكنهم من الجانب الإداري لإتخاذ القرارات لبناء أهداف المؤسسة في حين نجد نسبة 08.57% فئة أعوان مستواهم أحيانا يسمح بإتخاذ القرارات لإرتقاء إلى منصب أعلى تليها نسبة 05.71% فئة أعوان مستواهم لا يسمح بإتخاذ القرارات لإرتقاء إلى منصب أعلى.

### 5- هل التحديد الدقيق والكافي للإختصاصات بالمؤسسة له دور في إتخاذ القرارات؟

جدول رقم -42- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير أن التحديد الدقيق والكافي للإختصاصات

بالمؤسسة له دور في إتخاذ القرارات.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
94.28	14.29	05	إطار سامي	نعم
	48.57	17	إطار	
	31.42	11	عون	
05.71	00	00	إطار سامي	لا
	00	00	إطار	
	05.71	02	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 94.28% موظفين بالتحديد الدقيق والكافي لإختصاصاتهم بالمؤسسة له دور في إتخاذ القرارات ذلك لتطبيق أفضل الموارد البشرية تمكيننا بالمؤسسة وإحلال الإنتماء والولاء والإلتزام الذاتي ومنح حرية التفكير والتصرف لتطبيق التمكين على كافة

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

مستويات المؤسسة إداريا وعلى موظفيها في حين نجد نسبة 05.71% موظفين بالتحديد الدقيق والكافي لإختصاصاتهم بالمؤسسة ليس له دور في إتخاذ القرارات.

ف نجد أكبر نسبة 48.57% فئة إطارات بالتحديد الدقيق والكافي لإختصاصاتهم بالمؤسسة له دور في إتخاذ القرارات وذلك لتسيير مهام ونشاطات المؤسسة ثم تليها نسبة 31.42% فئة أعوان بالتحديد الدقيق والكافي لإختصاصاتهم بالمؤسسة له دور في إتخاذ القرارات لكي لا يكون هناك تداخل في المهام وتوليد لصراع تنظيمي تليها نسبة 14.29% فئة كل الإطارات سامية بالتحديد الدقيق والكافي لإختصاصاتهم بالمؤسسة له دور في إتخاذ القرارات لأن طبيعة مهامهم محدودة في السلك الأمني التنظيمي لتقرير القرارات لصالح أهداف المؤسسة في حين نجد نسبة 05.71% فئة أعوان بالتحديد الدقيق والكافي لإختصاصاتهم بالمؤسسة ليس له دور في إتخاذ القرارات وذلك لطبيعة عملهم الغير محددة .

6- هل إتاحة الرؤساء فرص التدريب والتطوير للموظفين يدفعهم للأخذ بالقرارات الصائبة؟

جدول رقم -43- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير أن إتاحة الرؤساء فرص التدريب والتطوير

للموظفين يدفعهم للأخذ بالقرارات الصائبة.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
100	14.29	05	إطار سامي	نعم
	48.57	17	إطار	
	37.14	13	عون	
00	00	00	إطار سامي	لا
	00	00	إطار	
	00	00	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسب 100% من الموظفين يتيح الرؤساء لهم فرص التدريب والتطوير ليدفعهم للأخذ بالقرارات الصائبة ذلك أن التدريب في المؤسسة يتناسب

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

مع مبدأ التحسين المستمر خاصة وأن المؤسسة مطبقة لنظام الأمن الغابي، مما جعل أداء العمال يتحسن بشكل دائم ومستمر وكون المؤسسة تسعى بشكل دائم إلى تحسين صورتها من خلال إجراءات إدارية تدعم إنتماء عمالها لها لشعور بالقدرة والجدارة ويدفعهم للأخذ بالقرارات الناجحة.

فوجد أن أكبر نسبة 48.57% فئة كل الإطارات يتيح الرؤساء لهم فرص التدريب والتطوير ليدفعهم للأخذ بالقرارات الصائبة لغرس مبدأ روح المبادرة والتحفيز ثم تليها نسبة 37.14% فئة كل الأعوان يتيح الرؤساء لهم فرص التدريب والتطوير ليدفعهم للأخذ بالقرارات الصائبة لأن مهامه غير محددة وتطلب البديهة والسرعة والحس بالمسؤولية تليها نسبة 14.29% فئة كل الإطارات سامية يتيح الرؤساء لهم فرص التدريب والتطوير ليدفعهم للأخذ بالقرارات الصائبة وذلك للإرتقاء لمناصب أعلى من خلال قرارات فعالة.

### 7- هل تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في إتخاذ القرارات؟

جدول رقم-44- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير أن تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في إتخاذ

#### القرارات.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
82.86	14.29	05	إطار سامي	نعم
	42.86	15	إطار	
	25.71	09	عون	
17.13	00	00	إطار سامي	لا
	05.71	02	إطار	
	11.42	04	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 82.86% من الموظفين تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات في حين نجد نسبة 17.13% من الموظفين لا تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

فوجد أن أكبر نسبة 42.86% فئة إطارات تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات وذلك للمشاركة بالأفكار والمبادرة ثم تليها نسبة 25.71% فئة أعوان تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لإحتكاكهم بالمسؤولين ولهم خبرة بالإدارة في تليها نسبة 14.29% فئة كل الإطارات سامية تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لأن قراراتهم ذات مستوى متمكن تأطره منهجية دراسات مسبقة لحل المشاكل تليها نسبة 11.42% فئة أعوان لا تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لأن المشاركة في إتخاذ القرار ليست متاحة لكل في حين نجد أقل نسبة 05.71% فئة إطارات لا تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات.

جدول رقم -45- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت نعم.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
29.30	05.17	03	إطار سامي	وجود ثقة متبادلة بين المدير والموظفين
	15.51	09	إطار	
	08.62	05	عون	
31.02	05.17	03	إطار سامي	كفاءة العاملين
	15.51	09	إطار	
	10.34	06	عون	
17.23	01.72	01	إطار سامي	وجود وقت كافي للمناقشة والحوار بشأن القرارات
	10.34	06	إطار	
	05.17	03	عون	
22.40	03.44	02	إطار سامي	مكانتك داخل المؤسسة
	05.17	03	إطار	
	13.79	08	عون	
100		58	المجموع	

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 31.02% من الموظفين تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لكفاءتهم ثم تليها نسبة 29.30% من الموظفين تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لوجود ثقة متبادلة بينهم وبين المدير تليها نسبة 22.40% من الموظفين تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لمكانتهم داخل المؤسسة تليها نسبة 17.23% من الموظفين تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لوجود وقت كافي للمناقشة والحوار بشأن القرارات.

فوجد أكبر نسبة 15.51% فئة إطارات تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لوجود ثقة متبادلة بينهم وبين المدير وكفاءتهم لتقارب المستوى التعليمي والخبرة الإدارية ثم تليها نسبة 13.79% فئة أعوان تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لمكانتهم داخل المؤسسة وذلك لأنهم من أساسيات السلم التنظيمي تليها نسبة 10.34% بنسبة متعادلة لفئة أعوان تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لكفاءتهم وفئة إطارات تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لوجود وقت كافي للمناقشة والحوار بشأن القرارات لأن قراراتهم لها وزن في المؤسسة في حين نجد أقل نسبة 08.62% فئة أعوان تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لوجود ثقة متبادلة بينهم وبين المدير تليها نسبة 05.17% بنسبة متعادلة لفئة إطارات سامية تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لوجود ثقة متبادلة بينهم وبين المدير وكفاءتهم وذلك لعامل تقاربهم المعرفي وتمكنهم من العمل في شتى الظروف وفي فئة أعوان تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لوجود وقت كافي للمناقشة والحوار بشأن القرارات وفئة إطارات تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لمكانتهم داخل المؤسسة تليها نسبة 03.44% إطارات سامية تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لمكانتهم داخل المؤسسة تليها نسبة 01.72% فئة إطارات سامية تشجعهم الإدارة على المشاركة في إتخاذ القرارات لوجود وقت كافي للمناقشة والحوار بشأن القرارات.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

ومنه نستنتج تشجيع الإدارة للموظفين على المشاركة في إتخاذ القرارات لكفائتهم ولوجود ثقة متبادلة بينهم وبين المدير بمساهماتهم بأفكار وقدرات إبتكارية لتقبل التغيير ومكانتهم بوجود وقت كافي للمناقشة والحوار بشأن القرارات لتكيف مع المواقف وهي صفة متداولة حسب طبيعة النشاط القانوني للمؤسسة واليقظة للبيئة الداخلية والخارجية لما تملكه من أفراد ممكنين.

### 8- هل تسعى مؤسستكم إلى تثمين دور الكوادر البشرية؟

جدول رقم -46- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير أن المؤسسة تسعى إلى تثمين دور الكوادر

#### البشرية.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
88.57	14.29	05	إطار سامي	نعم
	48.57	17	إطار	
	25.71	09	عون	
11.42	00	00	إطار سامي	لا
	00	00	إطار	
	11.42	04	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 88.57% من الموظفين تسعى المؤسسة إلى تثمين دورهم ككوادر بشرية وذلك ما يؤكد جدول رقم (43) بإتاحة فرص التدريب والتطوير ليدفعهم للأخذ بالقدرات الصائبة بمبدأ التحسين المستمر في حين نجد نسبة 11.42% من الموظفين لا تسعى المؤسسة إلى تثمين دورهم ككوادر بشرية.

فنجد أكبر نسبة 48.57% فئة كل الإطارات تسعى المؤسسة إلى تثمين دورهم ككوادر بشرية لأنهم من أساسيات الهيكل التنظيمي وتمكنهم لتحقيق أهداف المؤسسة ثم تليها نسبة 25.71% فئة أعوان تسعى المؤسسة إلى تثمين دورهم ككوادر بشرية لتحقيق عدالة تنظيمية والتزام بالحس بدورهم تليها نسبة 14.29%

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

فئة كل الإطارات سامية تسعى المؤسسة إلى تثمين دورهم ككوادر بشرية لما فيه من تطوير وتحسين في حين نجد نسبة 11.42% فئة أعوان لا تسعى المؤسسة إلى تثمين دورهم ككوادر بشرية.

جدول رقم -47- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الإجابة إذا كانت نعم.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
15.20	02.17	01	إطار سامي	الحوافز المادية والمعنوية
	10.86	05	إطار	
	02.17	01	عون	
34.77	04.34	02	إطار سامي	مشاركة الفرد في عملية إتخاذ القرار
	21.73	10	إطار	
	08.70	04	عون	
49.98	10.86	05	إطار سامي	التكوين والترقية
	21.73	10	إطار	
	17.39	08	عون	
100		46	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 49.98% من الموظفين تسعى المؤسسة إلى تثمين دورهم ككوادر بشرية بالتكوين والترقية ثم تليها نسبة 34.77% من الموظفين تسعى المؤسسة إلى تثمين دورهم ككوادر بشرية بمشاركتهم في عملية إتخاذ القرار تليها نسبة 15.20% من الموظفين تسعى المؤسسة إلى تثمين دورهم ككوادر بشرية بللحوافز المادية والمعنوية.

فوجد أكبر نسبة 21.73% فئة كل الإطارات تسعى المؤسسة إلى تثمين دورهم ككوادر بشرية بمشاركتهم في عملية إتخاذ القرار وبالتكوين والترقية ثم تليها نسبة 17.39% فئة أعوان تسعى المؤسسة إلى تثمين دورهم ككوادر بشرية بالتكوين والترقية تليها نسبة 10.86% بنسبة متعادلة فئة إطارات تسعى المؤسسة إلى تثمين دورهم ككوادر بشرية بالحوافز المادية والمعنوية وفئة إطارات سامية تسعى المؤسسة إلى تثمين دورهم ككوادر بشرية بالتكوين والترقية تليها نسبة في حين نجد أقل نسبة 08.70% فئة أعوان تسعى المؤسسة إلى تثمين

## الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

دورهم ككوادر بشرية بمشاركتهم في عملية إتخاذ القرار تليها نسبة 04.34% فئة إطارات سامية تسعى المؤسسة إلى تثمين دورهم ككوادر بشرية بمشاركتهم في عملية إتخاذ القرار تليها نسبة 02.17% لفئة إطارات سامية وأعوان تسعى المؤسسة إلى تثمين دورهم ككوادر بشرية بالحوافز المادية والمعنوية.

ومنه نستنتج أن التكوين والترقية وبالمشاركة في عملية القرار تسعى المؤسسة بهم لتثمين دور كوادرها البشرية لصياغة وتحديد الأهداف الإستراتيجية بتمكنهم بالمؤسسة ولزيادة رضاهم بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية ليعكس إهتمام الأفراد بشكل كبير لتلقي أجور كبيرة والمدح والثناء وشهادات التقدير.

**09-** هل يوضح المدير أو رئيس المصلحة حدود كل عضو في المساهمة في إتخاذ القرار بما يتناسب مع مؤهلاته وإختصاصه؟

جدول رقم -48- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير أن المدير أو رئيس المصلحة يوضح حدود كل عضو في المساهمة في إتخاذ القرار بما يتناسب مع مؤهلاته وإختصاصه.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإجابة
97.15	14.29	05	إطار سامي	نعم
	48.57	17	إطار	
	34.29	12	عون	
02.85	00	00	إطار سامي	لا
	00	00	إطار	
	02.85	01	عون	
100		35	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 97.15% من الموظفين مديرهم أو رئيس المصلحة يوضح حدودهم في المساهمة في إتخاذ القرار بما يتناسب مع مؤهلاته

وإختصاصه هذا راجع إلى الديمقراطية والشفافية بالمؤسسة محل الثقة بموظفيها الممكنين لإتخاذ القرارات تبعا لمستواهم العلمي وأقدميتهم ولما يملكونه من قدرات ومهارات ملائمة ذات فائدة علمية وعملية يترتب على

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

توظيفها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرارات المتخذة في حين أقل نسبة 02.85% من الموظفين مديرهم أو رئيس المصلحة لا يوضح حدود كل عضو في المساهمة في إتخاذ القرار بما يتناسب مع مؤهلاته وإختصاصه.

فوجد أكبر نسبة 48.57% فئة كل الإطارات مديرهم أو رئيس المصلحة يوضح حدودهم في المساهمة في إتخاذ القرار بما يتناسب مع مؤهلاتهم وإختصاصهم ما يؤكد جدول رقم (42) بالتحديد الدقيق والكافي لإختصاصات بالمؤسسة له دور في إتخاذ القرار ات بنسبة 94.28% لتطبيق أفضل الموارد البشرية تمكيننا بالمؤسسة ثم تليها نسبة 34.29% فئة أعوان مديرهم أو رئيس المصلحة يوضح حدودهم في المساهمة في إتخاذ القرار بما يتناسب مع مؤهلاتهم وإختصاصهم لإحلال الإلتناء والولاء التنظيمي تليها نسبة 14.29% فئة كل الإطارات سامية مديرهم أو رئيس المصلحة يوضح حدودهم في المساهمة في إتخاذ القرار بما يتناسب مع مؤهلاتهم وإختصاصهم لأنهم على رأس القاعدة التنظيمية وما لهم من سلطة في إتخاذ القرارات في حين نجد نسبة 02.85% فئة أعوان مديرهم أو رئيس المصلحة لا يوضح حدود كل عضو في المساهمة في إتخاذ القرار بما يتناسب مع مؤهلاتهم وإختصاصهم.

### 11. نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال الدراسة إلى النتائج التالية :

#### التساؤل الأول: هل تفويض السلطة يساهم في عملية صناعة القرار؟

1- أن مجتمع الدراسة مجتمع طبقي وذلك حسب التسلسل في الهيكل التنظيمي وإتخاذ القرارات من إطارات سامية وإطارات وأعوان كما يظهر بالجدول رقم (11).

2- هناك تفويض للسلطة في المؤسسة للمهام الموكلة لدى الأفراد في إتخاذ القرارات بجعلها من

صلاحيات المستويات التنظيمية الأعلى إضافة إلى مدى إحتفاظ إدارة المؤسسة بمسؤولية النتائج

المرتتبة عن ممارسة كافة الأنشطة والمهام بنسبة 60% ما يقره جدول رقم (12) من خلال التفويض

الكتابي بنسبة 65.37% والشفهي بنسبة 34.60%.

## الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

- 3 تحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة تساعد على إتخاذ القرارات بنسبة 80% ما يظهر في الجدول رقم (14) لأن المفوض إليه بمنحه الصلاحيات الملائمة وبوجود مسؤوليات في ثناياها يستطيع إتخاذ القرارات التي تسمح بأداء العمل وتنفيذه بحسب السلطة الممنوحة يتمكنه بالقدر اللازم لزيادة التحكم والسيطرة أكثر في العمل بنسبة 36% ولإتصال الجيد مع الزملاء بنسبة 34% ولزيادة السرعة في التنفيذ بنسبة 26%.
- 4 لا يتجاوز الموظفون حدود السلطة المسندة إليهم عند إتخاذ القرارات بنسبة 57.14% كما ذكر في الجدول رقم (16) لتمييزهم ببعض المهارات الإدارية والفنية التي إكتسبوها من خلال الإحتكاك المباشر بالمسؤولين وبحكم توليهم في أغلب الأحيان لمهام جديدة تسمح لهم بأخذ المبادرة لإتخاذ القرارات.
- 5 يتم تفويض السلطة وفق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة لتنمية القدرات من خلال التحكم والسيطرة لنشاطات القيادية والأعمال المتعددة التي فيها الكثير من التحدي والتوتر والتغيير بصورة فعالة ليتقبلها الجميع وفق القرارات المتخذة بنسبة 74.28% كما ذكر في الجدول رقم (17).
- 6 يعمل الرئيس في العمل على منح الثقة في إتخاذ القرارات بنسبة 57.14% كما ذكر في الجدول رقم (18) بإعتبار أن أكثر من نصف مجتمع الدراسة لا يتجاوز حدود السلطة الممنوحة لهم جدول رقم (16) في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بنسبة 37.82% وفي إتخاذ القرارات الروتينية بنسبة 35.13% و إتخاذ القرارات المستعجلة بنسبة 27.02% كما ذكر في الجدول رقم (19).
- 7 يفوض المسؤول المباشر حرية التصرف في العطلة السنوية بنسبة 29.16% وعند خروجه في مهمة رسمية بنسبة 27.77% و في العطلة المرضية بنسبة 19.43% كما ذكر في الجدول رقم (20).

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

8 - هناك أشخاص معينون بتفويض السلطة ذلك لما يتفق مع مهاراتهم وإمكانيات المفوض إليهم وهم

المحافظ ورؤساء المصالح بنسبة 82.85% كما ذكر في الجدول رقم (21).

9 - يساهم تفويض السلطة في فعالية القرارات المتخذة كما ذكر في الجدول رقم (22) و(23) بنسبة

91.42%.

10 - سياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء ح سن من القرارات المتخذة بنسبة 97.14% ما يؤكد

جدول رقم (25) بمشاركة المصالح والأقسام بنسبة 48.84% ولترشيد القرارات بنسبة 27.90%

ولنجاعة القرارات بنسبة 23.25%.

-من خلال ما تم عرضه من نتائج تم الإجابة على التساؤل الأول وهو تفويض السلطة يساهم في عملية

صناعة القرار، والتي تتفق مع نتائج دراسة بوخمخ عبد الفتاح وبوتاعة سليمة : إشكالية تطبيق تمكين

العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيجل، جامعة

الجزائر، 2015.

### 2-التساؤل الثاني: هل الإتصالات لها دور في فاعلية القرار؟

1 - طرق الإتصال السائدة في المؤسسة مقابلات شخصية وإجتماعات دورية ب نسبة 27.70% و

الإتصال الشخصي بنسبة 25.29% و الهاتف والفاكس بنسبة 25.29% والمعلقات والمراسلات

الكتابية بنسبة 19.25% كما ذكر في الجدول رقم (26).

2 -الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يساعد على إتخاذ القرارات الفاعلة لحل المشكلات

وعدم تعطيل المصالح كما ذكر في الجدول رقم (27) بنسبة 100%.

3 -الإتصال الغالب في المؤسسة لإتخاذ القرارات هو الإتصال النازل والصاعد ب نسبة 56.80%

والإتصال الصاعد بنسبة 15.91% والإتصال النازل بنسبة 14.08% والإتصال الأفقي بنسبة

08.16% كما ذكر في الجدول رقم (28).

## الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

4 - اللغة المستعملة في العملية الإتصالية لإتخاذ القرارات عربية بنسبة 37.49% وعربية وفرنسية بنسبة 28.55% وفرنسية بنسبة 19.64% و اللهجة المحلية بنسبة 14.27% كما ذكر في الجدول رقم (29).

5 - استخدام التقنيات الحديثة للإتصال أسهم في تحسين إتخاذ القرارات بنسبة 91.42% لما تقدمه من نجاعة في الإتصال والسرعة في الوقت للإرسال والفعالية من أجل إتخاذ القرارات في التنفيذ ولربح الوقت ما يؤكد الجدول رقم (30).

6 - للموظفين راضون عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة بحكم تفعيل وتطبيق قراراتهم المختلفة لتحكمهم بأساليب الإتصال كما ذكر في الجدول رقم (31) بنسبة 88.57%.

7 - يتم الإتصال بمن أعلى لإتخاذ القرارات بإتباع التسلسل الإداري بطريقة رسمية في المؤسسة بنسبة 77.50% و بتقديم طلب ثم الإنتظار بنسبة 22.50% كما ذكر في الجدول رقم (33).

8 - يستعان برأي الزملاء للإسهام في صناعة القرار لمناسب ما يؤكد الجدول رقم (34) بنسبة 97.14% وذلك لزيادة فرص إنجاز العمل في الوقت نفسه بنسبة 35.28% و للمشاركة في إتخاذ القرارات بنسبة 33.32% و لتشجيع العلاقات بين مجموعات العمل بنسبة 19.60% و لفهم الزملاء لمراحل إتخاذ القرار بنسبة 11.76% كما ذكر في الجدول رقم (35).

9 - يهتم المسؤول بالشكليات الرسمية في إتصال بمروؤوسيه للمحافظة على مصالح المؤسسة عند إتخاذ القرارات ولتقوية فروع المؤسسة وعمالها الممكنين من أجل تثبيت صورة حسنة عن المؤسسة بنسبة 82.85% كما ذكر في الجدول رقم (36).

10 - تساهم الإتصالات الإدارية في تصحيح القرارات وتعزيزها والتأكد من فاعليتها بزرع لغة الحوار وخلق الثقة بين الموظفين التي تعزز القرارات المتخذة ما يؤكد الجدول رقم (37) بنسبة 100%.

- من خلال ما تم عرضه من نتائج تم الإجابة على التساؤل الثاني وهو الإتصالات لها دور في فاعلية القرار، والتي تتفق مع دراسة آمنة مسغوني وسهيلة شوية : آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

بالرضا على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط الوادي، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي- 2015/2014، من خلال الفرضية الجزئية رقم (01) توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين رضا متخذي القرار ومستوى توفر المعلومات ونتائج الفرعية، ونتائج الفرعية للتساؤل الثاني: ما دور العملية الإتصالية في إتخاذ القرار؟ لدراسة نورة درغام دور المناخ التنظيمي في عملية إتخاذ القرار، دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة لخضر -بسكرة- 2015/2014.

### 3-التساؤل الثالث: ما واقع دور تمكين الموارد البشرية في إتخاذ القرار داخل مؤسساتنا؟

1-الموظفين الذين يشغلون مناصبهم يتلائم مع قدراتهم الذاتية ومهاراتهم المعرفية كما ذكر في الجدول رقم (38) بنسبة 100% للمستوى العلمي والخبرة التي إكتسبها عبر أقدمتهم في العمل بتعدد التخصصات بالمؤسسة.

2-التوظيف في المؤسسة يكون بإنتقاء الأفراد حسب التخصص الوظيفي أي وضع الفرد المناسب بالمكان المناسب وذلك حسب إحتياجات المؤسسة بنسبة 35.17% و على أساس شهادة علمية بنسبة 29.62% و على أساس شهادة مهنية بنسبة 20.36% ويخوة في مجال معين بنسبة 14.81% كما ذكر في الجدول رقم (39).

3- الموظفين لديهم خبرات تتناسب مع المهام المنوطة لديهم في المؤسسة بنسبة 91.43% كما ذكر في الجدول رقم (40) للمستوى تعليمي الجيد والتحكم في العمل.

4-مستوى الموظفين يسمح بإتخاذ القرارات لإرتقاء إلى مناصب أعلى لتمكنهم من مهامهم ورضاهم تجاه وظائفهم بما لهم كفاءة عالية لتعزيز روح أعضاء المؤسسة وإتخاذ القرارات الناجحة كما ذكر في الجدول رقم (41) بنسبة 68.57%.

## الفصل الخامس : تفرغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

- 5- بالتحديد الدقيق والكافي لإختصاصات بالمؤسسة له دور في إتخاذ القرارات لتطبيق أفضل الموارد البشرية تمأيننا بالمؤسسة وإحلال الإلتناء والولاء والإلتزام الذاتي بمنح حرية التفكير والتصرف لتطبيق التمكين على كافة مستويات المؤسسة إداريا وعلى موظفيها كما ذكر في الجدول رقم (42) بنسبة 94.28%.
- 6- يتيح الرؤساء فرص التدريب والتطوير ليدفع للأخذ بالقرارات الصائبة بمبدأ التحسين المستمر خاصة وأن المؤسسة مطبقة لنظام الأمن الغابي كما ذكر في الجدول رقم (43) بنسبة 100%.
- 7- تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في إتخاذ القرارات كما ذكر في الجدول رقم (44) نسبة 82.86% لكفاءتهم ولوجود ثقة متبادلة بينهم وبين المدير بمساهماتهم بأفكار وقدرات إبتكارية لتقبل التغيير ومكانتهم بوجود وقت كافي للمناقشة والحوار.
- 8- تسعى المؤسسة إلى تثمين دور كوادرها البشرية بنسبة 88.57% كما يظهر في الجدول رقم (47) من خلال التكوين والترقية بنسبة 49.98% وبالمشاركة في عملية إتخاذ القرار بنسبة 34.77% و بالحوافز المادية والمعنوية بنسبة 15.20%.
- 9- يوضح المدير أو رئيس المصلحة حدود كل عضو في المساهمة في إتخاذ القرار وما يتناسب مع مؤهلاته وإختصاصه لديمقراطية والشفافية بالمؤسسة محل الثقة بموظفيها الممكنين لإتخاذ القرارات كما يظهر في الجدول رقم (48) بنسبة 97.15%.
- من خلال ما تم عرضه من نتائج تم الإجابة على التساؤل الثالث وهو واقع دور تمكين الموارد البشرية في إتخاذ القرار داخل مؤسساتنا، والتي تتفق مع نتائج دراسة بوخمخ عبد الفتاح وبوتاعة سليمة: إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإن تاج الكهرباء جيجل، جامعة الجزائر، 2015، ومع نتائج دراسة إحسين أحمد الطراونة، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية إتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، جامعة مؤتة -الأردن-2006.

## الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

بصدق التساؤلات الفرعية الثلاث:

- 1- هل تفويض السلطة يساهم في عملية صناعة القرار؟
  - 2- هل الإتصالات لها دور في فاعلية القرار؟
  - 3- ما واقع دور تمكين الموارد البشرية في إتخاذ القرار داخل مؤسساتنا؟
- يؤدي لا محالة إلى صدق التساؤل الرئيسي أن تمكين الموارد البشرية له دور في عملية إتخاذ القرار.



# خاتمة



## خاتمة:

من خلال هذه الدراسة يتضح أن تمكين الموارد البشرية بمثابة اللبنة الأساسية الذي يمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة لتحمل مسؤوليات إتخاذ القرارات ضمن إستقلالية وحرية شاغل الوظيفة، ليمارس قرارات تتناسب هي أخرى مع الدور الذي يلعبه والسلطة الممنوحة.

بحيث تتطلب الفود المتمكن والمتمرس من ذوي القدرة الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد بدورها على أسس تنمية معرفية، وخبرة لمبادئها لتكوين صورة ورؤية ذات علاقة بمستقبل المؤسسة الجزائرية ضمن تحسين الأداء، والرضا الوظيفي بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الأفراد بمشاركتهم في إتخاذ القرارات.

هذه الأخيرة لها دور من خلال المورد البشري بتثمينه بالمؤسسة، معتمدة على قدراته العقلية وإمكانياته المتطورة التي تؤمن له الإختيار السليم والمناسب للتغلغل بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة، وفي جميع عناصر العملية الإدارية، بتدخل العامل الممكن في هذه العملية ببورها الفعال بتحديد المواقف حول المشاكل الإدارية بشكل واضح.



# قائمة المصادر و المراجع



## قائمة المراجع:

### الكتب:

- 1 - إرشادي، دليل . تمكين العاملين -مدخل للتحسين والتطوير المستمر - ،القاهرة: المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، 2002.
- 2 - أحمد، محمد موسى. إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، ط1، 2014.
- 3 - ألبنا، حسين موسى قاسم . الخفاجي، نعمة عباس . إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، عمان -الأردن-: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
- 4 - أنداروس، رامي جمال . معايهه، عادل سليم . الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات ، عمان: عالم الكتاب الحديث، ط1، 2008.
- 5 - تغلب، سيد صابر. نظم إتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2011.
- 6 - ثابت، عادل . سيكولوجيا الإدارة المعاصرة ، الأردن- عمان-: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، 2008.
- 7 - جاد الرب، سيد محمد. القيادة الإستراتيجية، مصر: كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2012.
- 8 - جلاب، إحسان دهش . إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، عمان -الأردن-: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 9 - جلاب، إحسان دهش . الحسيني، كمال كاظم طاهر، إدارة التمكين والإندماج، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2013.

- 10 جمعه، إسماعيل إبراهيم وآخرون . المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في إتخاذ القرارات ، الإسكندرية -مصر-: الدار الجامعية، 2000.
- 11 الجهيمي، بدرية. البراهين، ريم. الركف، هند. تفويض السلطة القيادية وإتخاذ القرار، المملكة العربية السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2010.
- 12 حجاجه، علي خلف. إتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار قنديل للنشر، 2009.
- 13 حريم، حسين . مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- 14 الخطيبي، أحمد . معايعه، عادل سالم . الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة ، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 15 الساعد، علي . الساعد، رشاد . نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي ، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2001.
- 16 الشماع، خليل محمد حسن وآخرون. مبادئ الإدارة، بغداد: مطابع جامعة الموصل، 1980.
- 17 صالح، أحمد علي . الدوري، زكريا مصطاك . إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان -الأردن-: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 18 عارف، عالية عبد الحميد. الإصلاح الإداري - قضايا نظرية ومداخل للتطوير-، القاهرة -مصر-: مكتبة الشروق الدولية، ط1، 2007 .
- 19 العتيبي ، صبحي. تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002.
- 20 علاق، بشير. الإدارة ومبادئ ووظائف تطبيقات، بنغازي: دار الجماهيرية، 1997.
- 21 علاقي، مدني عبد القادر . الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، جدة: مكتبة جدة للنشر والتوزيع، ط9، 2000.

- 22 الفضل، مؤيد عبد الحسين . نظريات إتخاذ القرارات منهج كمي ، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 23 كنعان، نواف . إتخاذ القرارات الإدارية بين النظري والتطبيق ، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، 2007.
- 24 مارشال، ديموك وزملاءه. الإدارة العامة ، ترجمة: إبراهيم، البرلسي . القاهرة: مؤسسة الحلبي، 1999.
- 25 ماهر، أحمد . الهجرسي، جلال . الدعيح، أحمد . العجمي، راشد . الإدارة الم بادئ والمهارات ، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002.
- 26 المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح . المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 27 النجار، فريد راغب. النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية، اللؤيت: وكالة المطبوعات، 1988.
- 28 والدو، دوايت. دراسة الإدارة العامة، ترجمة: شريف، عبود، القاهرة: دار الفكر العربي، 1993.
- 29 والي، عدنان ماشي . تمكين الموظفين ، القاهرة -مصر-: منشورات المؤسسة العربية الإدارية، 2010.
- 30 يحي، إبراهيم. التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2001.

#### المجلات :

- 1 للبشاشة، سامر عبد الحميد . «أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 02 مايو 2008.

2 راضي، جواد محسن. «التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين»، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، ع 1، 2010.

3 -المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح . «تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص»، دراسة تطبيقية على المنظمات العامة في دمياط، كلية التجارة جامعة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، الملحق الثاني، ع1، 2001.

4 خاديا، أبو طعمه. محمد، عاشور. «دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر ال معلمين»، رسالة ماجستير، منشورة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 12، ع 02، 2015.

5 جوخمخ، عبد الفتاح. بوتاعة، سليمة. «إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية»، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيجل، رسالة ماستير في إدارة الموارد البشرية، منشورة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، ع 01، جامعة جيجل -الجزائر-، 2015.

#### الرسائل العلمية:

1 جرنى، لطيفة. «أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية»، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، بسكرة: رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، منشورة، جامعة محمد خيضر، 2015/2014.

2 -البلطانية، لؤي. «أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني»، دراسة ميدانية من وجهة مديري المدير يات الحكومية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك، 2008.

- 3 توفيق، كريمة. «تمكين العاملين»، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان البويرة، الجزائر: رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، 2008.
- 4 -درغام، نورة. «دور المناخ التنظيمي في ع مليّة إتخاذ القرار»، دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: رسالة ماجستير في علم إجتماع الإدارة والعمل، منشورة، جامعة خيضر، 2015/2014.
- 5 سخاي، بوبكر. «تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير مستقل لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران»، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعاليات الأداءات، منشورة، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2016/2015.
- 6 سليم سالم الراددي، أمينة. «التمكين الإداري لتدعيم القدرة على إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة»، المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، منشورة، جامعة أم القرى كلية التربية، 2012.
- 7 الطراونة، إحسين أحمد. «العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية إتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن»، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، منشورة، جامعة مؤتة - الأردن، 2006.
- 8 علي القحطاني، محمد بن مانع. «التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض»، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.
- 9 مسغوني، آمنة. شوية، سهيلة. «آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي»، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط -الوادي-، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي-، 2015/2014.

10 الملوك، جلال سعد . «أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي» ، دراسة تحليلية في

جامعة الموصل أطروحة دكتوراه، الموصل: غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، 2002.



# قائمة الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



## إستمارة إستبيان حول:

تمكين الموارد البشرية ودوره في عملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بمحافظة الغابات ولاية تبسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير LMD علم إجتماع تخصص تنمية موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

بلقاسم داود

الطالبة:

عمراني أحلام

أخي المبحوث إن المعلومات التي ستتفضل بتقديمها في إجابتك على الأسئلة الخاصة بهذا الإستبيان سرية، وتدخّل في إطار إنجاز بحث علمي بحت، وأشكركم على وقتكم وتعاونكم أنتم والمؤسسة لإنجاز هذا البحث

السنة الجامعية: 2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية.

يرجى منكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  29 – 20  39 – 30
- 49 – 40  50 فما فوق
- 3- الحالة المدنية:  أعزب  متزوج
- مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي
- جامعي  معهد
- 5- الأقدمية في العمل:  أقل من 10 سنوات  من 10 – 20 سنة
- من 21 – 31 سنة  من 32 سنة فما فوق

6- مسمى الوظيفة :

## المحور الثاني: تفويض السلطة يساهم في عملية صناعة القرار

1- ما موقعك حسب الهيكل التنظيمي بالمؤسسة؟

إطار سامي  إطار  عون

2- هل هناك تفويض للسلطة في المؤسسة؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة " نعم " عن طريق : شفهي  كتابي  أخرى أذكرها؟

3- هل تعتقد أن تحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لك تساعدك لإتخاذ القرارات ؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة " نعم " فهل تمثلت في : \* زيادة التحكم والسيطرة أكثر في العمل

\* زيادة السرعة في التنفيذ

\* الإتصال الجيد مع الزملاء

4- هل يتجاوز المفوضون حدود السلطة المسندة إليهم عند إتخاذ القرارات؟

نعم  أحيانا  لا

5- هل يتم تفويض السلطة لديكم وفق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة ؟

نعم  أحيانا  لا

6- هل يعمل رئيسك في العمل على منحك الثقة في إتخاذ القرارات؟

نعم  أحيانا  لا

-إذا كانت إجابتك " نعم " فهل كانت:

قرارات روتينية  قرارات مستعجلة  قرارات إستراتيجية

7- في أي حالة يفوضك مسؤولك المباشر حرية التصرف ؟

خروجه في مهمة رسمية  عطلة سنوية  أثناء تواجد المسؤول  عطلة مرضية

8- هل هناك أشخاص معينون بتفويض السلطة بالمؤسسة؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة " نعم " فمن هم المعنيون؟

.....  
.....

9- هل ترى أن تفويض السلطة يساهم في فعالية القرارات المتخذة لدى الموظفين؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة " نعم " فهل كانت : فعالة  غير فعالة

10- هل ترى أن سياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من القرارات المتخذة ؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة " نعم " فهل كانت لـ:

نجاعة القرارات  ترشيد القرارات  مشاركة المصالح والأقسام

### المحور الثالث: الإتصالات لها دور في فاعلية إتخاذ القرار

1- ما هي طرق الإتصال السائدة في المؤسسة؟

- المقابلات الشخصية  الهاتف والفاكس  
 الإجتماعات الدورية  المعلقات والمراسلات الكتابية

2- هل حصولك على المعلومات في الوقت المناسب يساعدك على إتخاذ القرارات الفاعلة؟

- نعم  أحيانا  لا

3- ما نوع الإتصال الغالب في المؤسسة لإتخاذ قراراتكم؟

- الإتصال النازل  الإتصال الصاعد  
 الإتصال الأفقي  الإتصال النازل والصاعد

4- ما هي اللغة المستعملة لدى المؤسسة في العمليات الإتصالية لإتخاذ القرارات؟

- عربية  فرنسية  إنجليزية  عربية وفرنسية  اللهجة المحلية

5- هل إستخدام التقنيات الحديثة للإتصال أسهم في تحسين إتخاذ القرارات؟

- نعم  لا

-إذا كانت الإجابة " نعم " كيف ذلك؟

.....  
.....

6- هل أنتم راضون عن أساليب الإتصال الموجودة بالمؤسسة؟

- نعم  لا

-إذا كانت الإجابة " لا " كونها تتم:  بطريقة بيروقراطية  بطريقة ديمقراطية

7- كيف يتم الإتصال بمن هم أعلى منكم لإتخاذ القرارات؟

- إتباع التسلسل الإداري  تقديم طلب ثم الإنتظار  علاقات شخصية

8- هل الإستعانة برأي زملائك يساهم في صناعة القرار المناسب؟  نعم  لا

-إذا كانت الإجابة " نعم " فهل كان لـ :

\* فهم زملائك لمراحل إتخاذ القرار  \* للمشاركة في إتخاذ القرارات

\* تشجيع العلاقات بين مجموعات العمل  \* لزيادة فرص إنجاز العمل في الوقت نفسه

9- هل يهتم المسؤول بالشكليات الرسمية في إتصال بمرؤوسيه؟

نعم  لا

10- هل تساهم الإتصالات الإدارية في تصحيح القرارات وتعزيزها والتأكد من فاعليتها؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة " نعم " كيف ذلك؟

#### المحور الرابع: واقع تمكين الموارد البشرية في إتخاذ القرار داخل مؤسساتنا

1- هل منصبك الذي تشغله يتلائم مع قدراتك الذاتية ومهاراتك المعرفية؟

نعم  لا

2- على أي أساس تم توظيفك في المؤسسة؟  شهادة علمية  خبرة في مجال معين  شهادة مهنية  إحتياجات المؤسسة

3- هل تلمس أن الموظفين في مؤسستكم لديهم خبرات تتناسب مع المهام المنوطة لديهم ؟

نعم  لا

4- هل تشعر بأن مستواك يسمح لك بإتخاذ القرارات لإرتقاء إلى منصب أعلى؟

نعم  أحيانا  لا

5- هل التحديد الدقيق والكافي للإختصاصات الوظيفية بالمؤسسة له دور في إتخاذ القرارات؟

نعم  لا

6- هل إتاحة الرؤساء فرص التدريب والتطوير للموظفين يدفعهم للأخذ بالقرارات الصائبة؟

نعم  لا

7- هل تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في إتخاذ القرارات؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة " نعم " فهل يرجع ذلك لـ :

وجود ثقة متبادلة بين المدير والموظفين  كفاءة العاملين

وجود وقت كافي للمناقشة والحوار بشأن القرارات  مكانتك داخل المؤسسة

8- هل تسعى مؤسستكم إلى تثمين دور الكوادر البشرية؟ نعم  لا

-إذا كانت الإجابة " نعم " عن طريق: \* الحوافز المادية والمعنوية

\* مشاركة الفرد في عملية إتخاذ القرار

\* التكوين والترقية

9- هل يوضح المدير أو رئيس المصلحة حدود كل عضو في المساهمة في إتخاذ القرار وما يتناسب مع

مؤهلاته وإختصاصه؟ نعم  لا



الجمهورية الأردنية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التمسحي \* تبسة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

ملحق رقم - 02

المرجع: 103 / أ.ع.أ. 2017/2018

تبسة لمر: 2/1 تفقي 2018

إلى السيد: محافظ النابا لمر  
تبسة



اذن بالدخول

بعد التحية والاحترام:

لغرض استكمال البحوث الميدانية لثقة قسم علم الاجتماع:

يرجى منكم السماح للطلاب (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسساتكم

الطالب (ة): عمراني أحمد - علاج

المستوى: ماجستير - 02

التخصص: تنمية الموارد البشرية

موضوع البحث: تقنين الموارد البشرية ودورها في عملية إنتاج القرار

ختاماً تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف



محافظ النابا لمر تبسة  
نصر الدين كشور

قسم علم الاجتماع  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

دكتور الدين جليل

العنوان: تمكين الموارد البشرية ودوره في عملية إتخاذ القرار دراسة ميدانية بمحافظة الغابات بولاية تبسة

الطالبة: أحلام عمراني

الأستاذ: بلقاسم داود

ملخص الدراسة: ترجمة للغة العربية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهمية دور تمكين الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار بمحافظة الغابات لولاية تبسة، التي ترتبط بإتخاذهم لقرارات تتسم بأبعاد إستراتيجية تأتي على قدر كبير على فهم ومعرفة إمكانات المورد البشري الممكن لها، بتوقع وتحليل الأحداث المستقبلية في وضع الإحتمالات والبدائل الممكنة التي تراعي ديناميكية العديد من الخيارات بتقييم عقلي لأفكار المحيطين ولطبيعة المؤسسة التي تحتاج إلى جهود الأفراد الممكنين لتبني مجموعة من المعطيات لترشيد عملية إتخاذ قراراتهم.

الكلمات المفتاحية: تمكين الموارد البشرية، إتخاذ القرارات.

ترجمة للغة الفرنسية:

### Résumé de l'étude:

Cette étude vise à déterminer l'importance du rôle de l'habilitation des ressources humaines dans l'action de la prise de la décision au sein de l'Etablissement de la Conservation des Forêts de la Wilaya de Tébessa ,et qui se relie avec leur prise de décisions et qui se caractérise par des dimensions stratégiques qui émanent de la compréhension et de la connaissance des capacités de la ressource humaine elle-même qui la dotera de l'aptitude de la prévision et de l'analyse des faits futures dans la mise en œuvre des probabilités et des substituts et des alternatives possibles qui prennent en charge le dynamisme de plusieurs choix, en adaptant une évaluation rationnelle des idées des agents avoisinants et de la nature de l'établissement nécessitant des efforts des individus dotés de l'option d'élaborer un groupe de données aptes à rationaliser l'opération de la prise de ses propres décisions.

**Mots clés :** dotation des ressources humaines, prise de décision.

ترجمة للغة الإنجليزية:

### Study Summary :

This study aims to determine the importance of the role of human resource empowerment in the decision-making process in the Forest Conservation Establishment of the Wilaya of Tébessa, and which relates with their decision-making and which is characterized by strategic dimensions that emanate from the understanding and knowledge of the capabilities of the human resource itself which will equip it with the ability of forecasting and analyzing future facts in the implementation of probabilities and alternatives and possible alternatives that support the dynamism of several choices, by adapting a rational evaluation of the ideas of neighboring agents and the nature of the institution requiring the efforts of individuals with the option of develop a group of data to rationalize the operation of making its own decisions.

**Keywords:** Human Resources Empowerment, Decision Making.