



جامعة الساعات  
كلية التربية  
قسم التربية

بحث مستخلص من رسالة ماجستير

بغنوان

# دور أبعاد التمكين الإدارى فى تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية

اعداد الباحث

ماجد محمد إبراهيم عبدالعال

تخصص: أصول التربية

قسم التربية - كلية التربية

جامعة مدينة الساعات

تحت إشراف

أ.م.د/ منى محمد الحرون  
أستاذ أصول التربية المساعد  
وكيل كلية التربية لشئون  
التعليم والطلاب  
جامعة مدينة الساعات

أ.د/ صبحى شعبان شرف  
أستاذ أصول التربية  
وكيل كلية التربية للدراسات العليا والبحوث  
جامعة المنوفية

## المستخلص:

يتناول البحث التمكين الإداري، الذي تعتبره العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على الطاقة الكامنة لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري، ودوره الكبير في تحسين عملية إتخاذ القرار الذي يعتبر كمؤشر مهم على مدى تقدم المؤسسة ورفقيها، يهدف البحث إلى تحديد دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية إتخاذ القرار، وكذلك تحديد العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين أبعاد تمكين القيادات الإدارية بالجامعة ومستوى اتخاذ القرار. تم توزيع استمارة إحصائية تحتوى على مجموعة من العبارات لرصد ردود أفعال القيادات الإدارية نحوها. وتكونت عينة البحث من (٤٥) من القيادات الإدارية بجامعة المنوفية وكلياتها المختلفة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين، وذلك من خلال الإدارات العامة. وكانت أهم نتائج البحث ارتفاع درجة إدراك بعد (معنى العمل) وحصوله على أعلى متوسط بنسبة ٨١,٤%. أيضا وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (أبعاد التمكين) كمتغيرات مستقلة والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار) حيث ارتبط بعد (التأثير في القرارات) ارتباطا معنويا مع عملية اتخاذ القرارات ارتباط طردى قوى جدا، كما ارتبط (التأثير في القرارات) تحديدا مع مكونات عملية اتخاذ القرار (متابعة القرار، تنفيذ القرار، إعداد القرار) ارتباط طردى معنوى قوى.

**الكلمات الدالة:** التمكين الإداري، اتخاذ القرارات، جامعة المنوفية

## مقدمة البحث:

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة فى الفكر الإدارى والتي تساعد الإدارة على إطلاق القوة الكامنة لدى المديرين من علم وخبرة ومجهود وتهيئة مناخ تنظيمى يتيح الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات حيث ينظر الى التمكين على أنه وسيلة مهمة للحفاظ على الجودة ولا سيما فى ظل ما تتسم به بيئة المؤسسة من منافسة شديدة حيث يزيد من التزام العاملين من قبل المؤسسة التى يعملون بها نظرا لارتفاع مستويات الرضا الوظيفى فيها (١). ويعد التمكين هو الصيحة التى تتردد مؤخرا فى مجال تطور الفكر الإدارى بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمؤسسة الممكنة وما يتبع ذلك من تغير التنظيم الإدارى متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات (٢) .

وهناك علاقة بين تمكين العاملين وعملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات فكما زادت درجة التمكين وكانت بدرجة عالية كلما وجدت الإدارة الفعالة المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار . وكما قلت درجة التمكين فى المؤسسة كلما وجد مدير سلبى ليس له دور فى صنع واتخاذ القرار وتقوم عملية التمكين الإدارى على مشاركة المرؤوس لرئيسه فى تحديد

<sup>1</sup> Lin, C. Y. Y. (2002). **Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan.** *The Journal of Psychology*, 136(5), 533-554.

<sup>2</sup>Alexander, P. (1992). **Empowerment... Slogan or Operating Principle?** *The Journal for Quality and Participation*, 15(6), 26.

الأهداف التي يراد تحقيقها وتحديد الوسائل المناسبة لتنفيذها لأن التمكين الإداري يهتم بمنح القيادات الاستقلالية في أداء العمل واتخاذ القرار وتجريب أفكار جديدة وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أدوات السلطة من معلومات وموارد ، ومن ثم اشتراكهم في صنع القرارات وتحديد رؤية المؤسسات وأهدافها مع توفير المعلومات اللازمة (١).

#### مشكلة البحث وأسئلتها:

إن القصور الذي أصاب القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية دفع الحكومة تبعاً لذلك إلى التفكير في وضع برامج ومبادرات لإحداث تغيير في وظائف قيادات المؤسسات التعليمية يدفع إلى إيجاد قيم إدارية جديدة لإعداد قادة قادرين على رفع أداء المؤسسة ومساعدتها على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ومن هذه المبادرات هي تمكين العاملين بالمؤسسات التعليمية حيث أنها عملية في أساسها قادرة على خلق صف ثاني من القيادات المستقبلية التي من شأنها رفع مستوى العمل على المدى البعيد وهذا يرجع في الأساس إلى أن التمكين يقوم على انتقاء أفضل العاملين القادرين على تحمل مسؤولية ما يفعلون.

#### ومن هنا تتبلور مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ما واقع تمكين القيادات الإدارية بجامعة المنوفية؟
- ما مستوى اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بجامعة المنوفية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين القيادات الإدارية بالجامعة ومستوى اتخاذ القرار؟

#### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في:

- التعرف على واقع تمكين القيادات الإدارية بجامعة المنوفية.
- معرفة مستوى اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بجامعة المنوفية.
- تحديد العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين أبعاد تمكين القيادات الإدارية بالجامعة ومستوى اتخاذ القرار.

#### أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي سواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات لتوجيه أعمالها ونشاطاتها أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات واتخاذها أو في تنفيذها أو يكونون هدفاً لها وتستمر عملية اتخاذ القرارات طالما كان هناك عمل ونشاط

---

<sup>١</sup> الأندى، عطية حسين: تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مجلة البحوث والدراسات ، المؤسسة العربية للتنمية والإدارة ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٦٨ .

لتحقيق أهداف مطلوبة (١). ومن هنا ربما يقدم هذا البحث بيانات تفيد في تعميق تمكين القيادات الإدارية بالجامعة في صنع القرار واتخاذها. كما أن هناك حاجة ملحة امام الجامعات إلى تغيير أساليب العمل بها وإعادة تصميم نظم الموارد البشرية والنظم التعليمية بما يحقق مفهوم التميز فالتمكين الإداري هو السبيل لتحقيق وتطوير أداء القيادات التعليمية ويمثل التمكين أهمية كبيرة للمؤسسات التعليمية خاصة الجامعات في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة والعولمة والجودة حيث أنه يتيح لها الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها. وأخيراً على الرغم من الاهتمام الكبير من جانب الدراسات الأجنبية بهذا الموضوع إلا أن المكتبة العربية ما زالت تنقصها إسهامات الباحثين من الدراسات المتخصصة والمتعلقة بموضوع التمكين وأثره على اتخاذ القرارات .

## الإطار النظري:

### أولاً: تعريف التمكين:

وردت كلمة "التمكين" في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثني عشرة سورة وبثمانية ألفاظ هي: **مَكَّنَاهُمْ** ، **مَكَّنَاكُمْ** ، **مَكَّنَا** ، **فَأَمْكَنَ** ، **مَكَّنِي** ، **مَكَّنِي** ، **يُمَكِّنُنَّ** ، **وَأَمْكِنَ** (٢) كما في قوله عز وجل:

قوله تعالى "إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا" [سورة الكهف، الآية: ٨٤]،

وقوله تعالى "قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ" [سورة الكهف، الآية: ٩٥]،

وقوله تعالى "أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِمَّنْ قَرَّبْنَا مَكَّنَاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ يُمْكِنُوا لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِذْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ" [سورة الانعام، الآية: ٦]،

وقوله تعالى "وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ" [سورة الأعراف، الآية: ٨]،

وقوله تعالى "وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ **وَلِيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلِيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا**" [سورة النور، الآية: ٥٢]،

وقوله تعالى "وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ" [سورة يوسف، الآية: ٢١]،

وقوله تعالى "وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ" [سورة يوسف، الآية: ٥٦]،

وقوله تعالى "فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ" [سورة يوسف، الآية: ٥٤]،

وقوله تعالى "وَلَقَدْ مَكَّنَاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَى عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ" [سورة الأحقاف، الآية: ٢٤]،

وقوله تعالى "وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضِعُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ **وَنُؤْمِنُ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ**" [سورة القصص، الآية: ٦]،

وقوله تعالى "أَوَلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجَبَىٰ إِلَيْهِ يُعْرَضُونَ لِصُلَاتِهِ وَمَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُؤْمِنِينَ" [سورة القصص، الآية: ٥٧]،

وقوله تعالى "الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ" [سورة الحج، الآية: ٤١]،

<sup>١</sup> الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية، بريطانيا، ٢٠١٢م.

<sup>٢</sup> القرآن الكريم

وقوله تعالى "فَقَدْ خَافُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلِ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ" [سورة الأنفال، الآية: ٧١]،  
وقوله تعالى "ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَكِينٍ" [سورة المؤمنون، الآية: ١٣]،  
وقوله تعالى "فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَكِينٍ" [سورة المرسلات، الآية: ٢١]،  
وقوله تعالى "ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ" [سورة التكويم، الآية: ٢٠]،

التمكين لغة: يعرف حسب ما ورد في معجم لسان العرب بمعنى القدرة (١)، أما في معجم الوسيط فإن مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه (٢).

التمكين اصطلاحاً: يختلف تعريف التمكين باختلاف آراء الباحثين حيث يعرف بأنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيق هذه الرسالة (٣)

أيضا تم تعريفه بأنه "استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة" (٤).

ويعرف أيضا على أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج (٥)، ويعرف أيضا بأنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفردية وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة (٦).

كما يعرف بأنه "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات (٧)". أيضا يعرف بأنه "تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا والمعوقات التي تواجههم خلال تأدية مهامهم ومساهمته الكاملة في القرارات

<sup>١</sup> ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل: لسان العرب، دار صفاء، بيروت، ط٣، ١٩٩٤م.

<sup>٢</sup> مجمع اللغة العربية بالقاهرة: المعجم الوسيط، ط ٤، ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م

<sup>٣</sup> الشقاوي، عبدالرحمن: نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي، ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٢م

<sup>٤</sup> الأفتدي، عطية حسين: مرجع سابق، ص ٦٨.

<sup>٥</sup> عبدالوهاب، علي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الحريري للطباعة، القاهرة، مصر 2004م.

<sup>٦</sup> الرشودي، خالد سليمان: مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009م.

<sup>٧</sup> الشهراني، عبدالله عوض: دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٩م

التي تتعلق باعمالهم.<sup>(١)</sup> ويعرف بأنه عبارة عن تعزيز مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات من خلال منحهم الاستقلالية والقوة وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمكافآت.<sup>(٢)</sup>

### ثانياً: أهمية التمكين:

يهتم التمكين الإداري بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم علي المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك كسر الحدود التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، فالمؤسسات الجامعية تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي وعلى ذلك فإن القطاعات الجامعية المختلفة في حاجة ماسة لتبني سياسات تتلائم مع التطورات الإدارية المعاصرة<sup>(٣)</sup>.

ويمكن تقسيم أهميه التمكين من خلال الرؤى التالية:

#### ١- منظور العاملين:

أ-تحقيق الانتماء :حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، ومن أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل ونقص في معدل دوران العمل.

ب-المشاركة الفاعلة :وهي تعني تمكين العاملين الذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها حيث إن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة الهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

ج-تطوير مستوى أداء العاملين :إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين فتحسين نوعية الإداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملاً من عوامل النجاح

---

<sup>١</sup> السحيمي، ياسر: أثر ممارسة الإدارة بالتحول على التمكين الإداري، دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة العامة، جامعة مؤتة، ٢٠١٢، ص ٢٧-٨.

<sup>2</sup> Sarkar, S. (2009). *Employee empowerment in the banking sector. IUP Journal of Management Research*, 8(9), 48.

<sup>٣</sup> الطعاني، حسن: درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك-الأردن، المجلة التربوية، ع(٩٨)، ٢٠١١، ص ص ٢٠١-٢٢٢.

فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم تقّتها وسلطتها وصلحياتها ومكافأاتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

**د- اكتساب المعرفة والمهارة** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحققا دون تنمية وتدريب وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية وندوات وورش عمل، ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ذهب وحتى بعد مغادرته للمؤسسة التي كان يعمل بها سابقاً.

**هـ- المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة** بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المؤسسة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسه سيكون في النهاية من أكبر الأخطاء.

**و- شعور الموظف "بمعنى الوظيفة"**: "الموظف الممكّن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل وإنما يرى ما يقوم به حلقةً ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يسهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلاً من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

**ز- تحقيق الرضا الوظيفي**: وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

## ٢- منظور المؤسسة:

إذا كانت المؤسسة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع قدرة ذلك الموظف فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المؤسسة بالخير والعمل الجاد الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد والقريب وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المؤسسة.

ويتضح أن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المؤسسات وهي تتمثل فيما يأتي:

**أ -زيادة ولاء العاملين للمؤسسة**: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

ب- زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.

ج- مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل العاملين خوفاً من التغيير وهذا قد لا يوجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد (١).

د- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الإداء: فالعملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم، مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحها. (١)

هـ- تحسين نوعية القرارات والإنتاجية: يدعم إشراك الموظفين وتمكينهم الاستفادة من إبداعهم، حيث إن هذه المبادرات والأفكار سوف تعمل على تحسين نوعية القرارات وبالتالي تزيد من تنافسية المؤسسة. فالتمكين يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم (٢)، كما تأتي أهمية التمكين من حقيقة أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها أقرب الأفراد من نقطة بداية المعلومات، وهذا يؤدي إلى تقدم الخدمة مباشرة من قبل العاملين في المستوى التنفيذي للجمهور (٤).

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

### ٣- منظور المتعاملين مع المنظمات:

العملاء الذين يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين يعبرون عن مستويات عالية من الرضا. فتمكين العاملين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمؤسسات الجامعية، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الإداء والإنجاز وجودة الخدمات. (٥)

<sup>١</sup> ملحم، يحي سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦م.

<sup>٢</sup> جودة، محفوظ: إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، ط ٣، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.

<sup>٣</sup> حمود، خضير وروان الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠م.

<sup>٤</sup> الطوخي، سامي: إدارة الشفافية و التمكين في قطاع النقل بمصر"، مجلة للبحوث الإدارية، السنة العشرون، ع 4، ص 118، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٢م.

<sup>٥</sup> ملحم، يحي سليم: مرجع سابق، ص ٣٥.



### ثالثاً: أبعاد التمكين:

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب، وهي على النحو التالي:

#### ١- الاتصال ومشاركة المعلومات:

ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها الرؤساء ويحتفظون بها لعدم تقهّم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة<sup>(١)</sup>. وتعد المعلومات جانباً مهماً يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيراً من الجهود<sup>(٢)</sup>، حيث يسهم في سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المؤسسة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل<sup>(٣)</sup>.

#### ٢- بناء فرق العمل:

وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المؤسسة والفريق وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية ومن ثم يصبح مكوناً مهماً في سبيل تحقيقها مع الحرص على تفعيل الرقابة على الإداء من داخل الفريق وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي<sup>(٤)</sup>.

<sup>١</sup> الرشودي، خالد سليمان: مرجع سابق، ص ٦١.

<sup>٢</sup> الجميلي، مطر بن عبدالمحسن: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، برنامج الماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٨م.

<sup>٣</sup> حسين، سلامة عبد العليم: أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، ع (٥٥)، ج(١٥)، القاهرة، يناير ٢٠٠٩، ص ٢

<sup>٤</sup> عارف، عالية عبد الحميد: تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة عين

شمس، ٢٠٠٤م

### ٣- التأثير:

ويعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون مهمة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها<sup>(١)</sup>، أيضا يمكن تعريف التأثير على أنه مدي مساهمة الفرد في نتائج المؤسسة ككل<sup>(٢)</sup>.

### ٤- حفز العاملين:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الإداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين<sup>(٣)</sup> ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة<sup>(٤)</sup>.

### ٥- القوة:

ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المؤسسة وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم بغض النظر عن مدى مساهمة المؤسسة في ذلك لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فإن عملية التحول في القوة لن تحصل إضافة إلى أن الافراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجاً ومتابعة لفرص التمكين<sup>(٥)</sup>.

وفيما يلي نتطرق إلى ما ذكره بعض الباحثين الآخرين عن أبعاد التمكين:

- المعنى: وهو إحساس بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل.
- المقدرة: وتشير إلى اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة.
- حق الإدارة الشخصية: ويعكس إحساس الفرد بالحرية إزاء طريقة أدائه لعمله.

<sup>1</sup> Herzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B. (1999). **The Motivation to Work**, New York Wiley, P:51.

<sup>٢</sup> اندراوس، رامي ومعاينة، عادل: الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.

<sup>٣</sup> علاقي، مدني عبدالقادر: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، جدة، ٢٠٠٠م

<sup>٤</sup> الجميلي، مطر بن عبدالمحسن: مرجع سابق، ص ٤٤.

<sup>٥</sup> الجعبري، دعاء: واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين، ٢٠١٠م.

– التأثير: وهو اعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير على النظام الذي يعمل في إطاره.(<sup>١</sup>)

وذكرت إحدى الدراسات أن هناك أبعاد أخرى للتمكين وهي تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، حفز العاملين.(<sup>٢</sup>) بينما يرى آخرون أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد وهي التأثير، الكفاءة، الاختيار، معني العمل.(<sup>٣</sup>) أيضا أشار البعض إلى بعدين أساسيين للتمكين هما: البعد المهاري ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة؛ والبعد الإداري ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة (<sup>٣،٤</sup>).

#### رابعاً: مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات:

إن كلمة قرار Decision تعني " البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية (<sup>٥</sup>) أيضا القرار كلمة لاتينية معناها الفصل أو القطع، بمعني تغليب أحد الجانبين علي الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك، يتم اختياره بطريقة معينة تقطع او توقف عملية التفكير وتنتهي النظر في الاحتمالات الأخرى (<sup>٦</sup>). وتعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية اختيار بديل من عدة بدائل بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار للوصول للأهداف المرجوة (<sup>٧،٨</sup>)

ويرى الباحث أن عملية اتخاذ القرارات أساس الإدارة حيث تعتمد على توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاختيار بديل معين من عدة بدائل وعلى مقدار الحرية الممنوحة لمتخذ القرار. اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وذلك لأنها 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 اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات

<sup>١</sup> اندراوس، رامي ومعاينة، عادل: مرجع سابق، ص ٨٠.

<sup>٢</sup> المعاني، أيمن عودة وعبدالحكيم ارشيدة: التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م(٥)، ع(٢)، ٢٠٠٩م، ص ص ٢٣٦-٢٤٠.

<sup>٣</sup> Moye, M. J., Henkin, A. B., & Egley, R. J. (2005). **Teacher-principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust.** Journal of Educational Administration, 43(3), 260-277.

<sup>٤</sup> Spector, B. (1995). **Taking Change & Letting go**, New York, The Free Press, P.44

<sup>٥</sup> شاويش، مصطفى: الإدارة: مفاهيم، وظائف، تطبيقات، عمان، دار الفرقان للنشر، ١٩٩٣م

<sup>٦</sup> طعمه، أمل أحمد: اتخاذ القرار والسلوك القيادي، عمان: دار ديونيد للنشر والتوزيع، (٢٠٠٦).

<sup>٧</sup> عبد القادر، محمد: أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات، دار المريخ للنشر، ١٩٩٢م

<sup>٨</sup> حسين، سلامة عبد العظيم: ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥م .

والأقسام والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال وعندما يتخذ القائد الإداري وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الإداء الجيد أو حل مشكلاتهم وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت وهكذا تجرى عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

ويرى الباحث بأن عملية اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما تتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات وبالتالي فكل المستويات الإدارية يواجهون ظروفاً تتطلب منهم اتخاذ القرارات، والقرار الجيد يساعد القادة في نجاح أية سياسة جديدة أو تغيير في السياسة القائمة أو في تحقيق تعاون أكثر أو في مقاومة أقل في موقف معين ولذلك أصبحت نظرية القرارات من أهم ما تعني به النظرية العامة للقيادة الحديثة وللقرار أثر بالغ على الإدارة لذا تكتسب عملية اتخاذ القرار أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها كما جذبت هذه العملية العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة إلى أهمية القرار لاستخدامه في الوصول إلى حلول للمشاكل.

#### خامساً: مراحل اتخاذ القرارات:

يتخذ رؤساء المؤسسات العديد من القرارات التي تؤثر على المؤسسة يومياً، كما تكلف الكثير من المال لتنفيذها ويكون لها تأثير طويل المدى على المؤسسة. أيضاً القرارات الهامة يكون لها تأثير كبير ليس على نظم الإدارة نفسها فقط ولكن أيضاً على وظيفة المدير الذي صنعها<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث بأن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للقائد الإداري وأن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها وتدرك أهميتها ووضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها. وتعددت النماذج التحليلية لعملية اتخاذ القرار واختلف الباحثون في مراحل اتخاذ القرار إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك يتفق كل الباحثين في أن اتخاذ القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها، وهناك خمس مراحل لعملية اتخاذ القرارات.

<sup>١</sup> حريم، حسين: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.

## المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

تحديد المشكلة يعد أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى قرار خاطئ ، مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية، فلا يقتصر دور القائد الإداري على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل يجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدًا دقيقاً من حيث نوعها وكيف نشأت وابطاح الأسباب الرئيسية للمشكلة ثم الأسباب الثانوية وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة ومن الأمور المهمة التي ينبغي على القائد الإداري إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي أوجد المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها. (١)

## المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة القائد الإداري في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها القائد الإداري إلى البيانات والمعلومات الأولية والثانوية البيانات والمعلومات الكمية.

## المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل لأن اختيار بديل واحد لا يمثل اتخاذ قرار ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجيدة ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة عناصر هي: الحرية في طرح الأفكار، تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك، عدم نقد الأفكار المطروحة، المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها.

---

١ عباس، علي: تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، ٢٠١٢، ص ص ١٢٩-١٥٧.

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

الإمكانات المادية وضع المؤسسة والسياسات التي تطبقها والفلسفة التي تلتزم بها والوقت المتاح أمام متخذ القرار واتجاهات القائد الإداري " متخذ القرار " وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها (١) .

#### المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

تعد عملية الاختيار النهائي ما بين البدائل المتاحة لحل المشكلة المرحلة المميزة في عملية اتخاذ القرار ، فبعد تحديد البدائل وتقييمها يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة وهنا يصل متخذ القرار إلى اختيار واحد أو أكثر من بين البدائل التي حددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة بحيث يكون هذا البديل هو أنسب البدائل المتاحة وأفضلها (٢). وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها القائد الإداري في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة فيفضل البديل الذي يحقق الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- إتفاق إجراءاتها البديلة مع فلسفة المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها.
- قبول أفراد المؤسسة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تعززه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار (٣).

<sup>١</sup> شاويش، مصطفى: مرجع سابق، ص ٧٣.

<sup>٢</sup> ياغي، محمد: مبادئ الإدارة العامة الطبعة الخامسة، عمان ١٩٩٦م

<sup>٣</sup> العتيبي، بندر بن محمد: اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠٠٨م.

### المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:

يتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل القائد الإداري متخذ القرار، ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار إلى أحسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم القائد الإداري بتقييم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله وعملية المتابعة هذه تتمي لدى متخذي القرار أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها ويضاف إلى ذلك بأن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار<sup>(١)</sup>.

### سادسا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

١- أهداف المؤسسة: مما لاشك فيه أن أي قرار يتخذ لا بد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار فأهداف المؤسسة أو الهيئة مثلاً هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المؤسسة التكتيكية أو الاستراتيجية.

٢- الثقافة السائدة في المجتمع: تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمؤسسة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

٣- الواقع والمعلومات المتاحة: لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل .

٤- العوامل السلوكية: يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره، الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له، الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد<sup>(٢)</sup>.

<sup>١</sup> المنصور، كاسر: نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرق كمية، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر، ٢٠٠٠م

<sup>٢</sup> الكردي، السيد أحمد: تنمية القرارات الإدارية، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، ٢٠١٣م.

## سابعا: المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن المؤسسات الديمقراطية تشارك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه، وقد أثبتت الدراسات التي أجريت على عدد كبير من الأنظمة التعليمية في أمريكا أن المدرسين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسة والخطط التعليمية أكثر حماساً لها من غيرهم وأن المدرسين يحبون مشاركتهم في القرارات المتصلة بالمناهج والتدريس<sup>(١)</sup>.

ويعد إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات كما تؤمن المشاركة مزيداً من الانسجام في جو العمل ومن هنا نجد اهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار يوفر مناخاً مدرسياً صحياً يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة وتحريرها لدى العاملين إلى أقصى الحدود كما أن للمشاركة في اتخاذ القرارات تأثيراً قوياً على الرضا عن العمل، وتشكل حافزاً معنوياً إيجابياً وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ولها أثر أيضاً على الإنتاجية<sup>(٢)</sup>.

والقائد الإداري باعتباره المسؤول عن نجاح المدرسة بصفته الرئيس المباشر للعاملين فيها وهم مسؤولون أمامه في تحمل أعباء وظائفهم، مطلوب منه العمل على تنظيم مؤسسته والعاملين فيها بطريقة ديمقراطية فعالة ومتعاونة وأحد مظاهر هذه الديمقراطية هو إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وبهذا يكون لديهم الشعور بأنهم يشاركون في إدارة مدرسة حقيقية بدلاً من شعورهم بأنهم ضحايا للممارسات الإدارية المستبدة<sup>(٣)</sup> وأخيراً فإن المشاركة تعرف بأنها اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها<sup>(٤)</sup>.

## الجانب الميداني للبحث

تمت صياغة الصورة المبدئية لأداة البحث وهي عبارة عن استمارة إحصائية تحتوي على مجموعة من العبارات لرصد ردود أفعال القيادات الإدارية نحوها وهذه الصياغة المبدئية تعرضت لعدد من المراجعات والتعديلات قبل أن تصل إلى صورتها التي عرضت بها على السادة الأساتذة المحكمين للتأكد من صدقها؛ أي قياس ما وضعت لقياسه وهو مفهوم وأبعاد التمكين من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة المنوفية وعلاقته بالقرارات التي يتم اتخاذها.

<sup>١</sup> مرسي، محمد: الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة . ١٩٩٨م.

<sup>٢</sup> أحمد، إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الالفية الثالثة ، مكتبة المعارف الحديثة ، الاسكندرية ، ٢٠٠١، ص ١١١

<sup>٣</sup> ربيع، هادي: المدير المدرسي الناجح ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي، 2006 م

<sup>٤</sup> حميضي، عبد العزيز بن محمد : عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية علي العاملين في مجلس الشوري السعودي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٧م.



وقد أسفر تحليل صورة الاستبانة التي تم عرضها على السادة المحكمين عدد (١٠) أساتذة، وهم مجموعة من كبار أساتذة كليات التربية المهتمين بموضوع البحث، عن إتفاق آرائهم حول الاستمارة، حيث لم يطلب حذف أية أسئلة من تلك التي تضمنتها الاستمارة وإنما جاء الاختلاف فيما بينهم حول بعض التعديلات على منطوق بعض الأسئلة وترتيب البعض الآخر، وقد تم بالفعل أخذ التعديلات في الاعتبار عند صياغة الاستمارة في صورتها النهائية. وقد تضمنت الصورة النهائية للاستمارة محورين رئيسيين: **المحور الأول** (واقع التمكين الإداري): ويشتمل على عدة أبعاد وهي معنى العمل، الكفاءة، الدافعية الذاتية وأخيرا التأثير في القرارات وقد تم إختيار (٢٠) سؤالاً لهذا المحور. **المحور الثاني** (عملية اتخاذ القرار) عبارة عن مجموعة من الأسئلة خاصة بواقع اتخاذ القرار فيما بين الرئيس والمرؤس ومدى إمكانية مساهمته في تغيير هذا واقع التمكين الإداري من خلال القنوات الشرعية المتاحة وقد تم إختيار (١٥) سؤالاً لهذا المحور.

### عينة البحث

تكونت عينة البحث من (٥٠) من القيادات الإدارية بجامعة المنوفية وكلياتها المختلفة وقد تم تجميعها، ثم تم إستبعاد عدد ٥ إستمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي ما بين إهمال الإجابة على بعض الأسئلة، أو التناقض في الإجابة حيث لم تستوف الشروط للتطبيق، وبالتالي تبقى عدد (٤٥) إستمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي وذلك بنسبة ٩٠%، وتم إختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين، وذلك من خلال الإدارات العامة التالية وكذلك من الكليات.

### الأساليب الإحصائية

تم إخضاع الإستمارات الصحيحة وعددهم (٤٥) للتحليل الإحصائي بالإستعانة بأساليب الإحصاء الوصفي؛ التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي وكذلك حساب معاملات الارتباط لمتغيرات البحث.

تمت الاستعانة بالحاسب الألى لإجراء العمليات الحسابية والإحصائية التي تقوم عليها نتائج البحث من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الإحصاءات الوصفية لقياس مدى إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري ومفهوم عملية اتخاذ القرار وكذلك معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى معنوية العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة وأخيرا تم استخدام معامل الإنحدار لتحديد درجة التأثير بين العلاقات التي تم التوصل اليها من خلال وجود علاقة الارتباط.

تم حساب معامل الصدق والثبات لاستبيان البحث من خلال مقياس ألفا كرونباخ حيث وجد = ٠,٩٠ لعدد (٣٥) عبارة تقيس أبعاد البحث المستقلة والتابعة وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يمكن الباحث من تطبيقها على عينة البحث.

## نتائج البحث

### المحور الأول: واقع التمكين الإداري

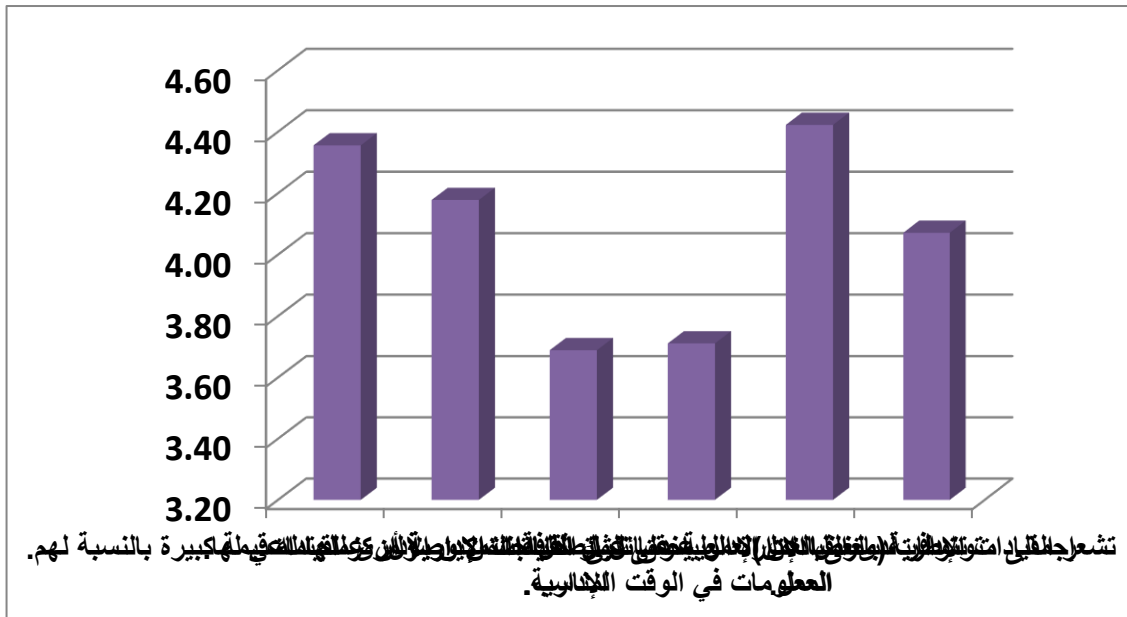
#### البعد الأول: معنى العمل

يشير إدراك عينة البحث إلى أهمية معنى العمل من خلال الإجابات المجمعة بمتوسط إدراك كلى = ٤,٠٧، حيث يتضح ارتفاع درجة إدراك العبارة الخاصة بـ (تشعر القيادات الإدارية بالرضا عن العمل عندما تلبى احتياجات العمل) وحصولها على أعلى متوسط = ٤,٤٢ بنسبة ٨٨,٤%. بينما وصلت عبارة (تعلم الإدارة العليا على نشر ثقافة التمكين الإداري للقيادات الإدارية) إلى أقل متوسط درجة إدراك = ٣,٦٩ بنسبة ٧٣,٨%. وذلك كما يتضح في جدول رقم (١) و شكل رقم (١).

جدول رقم (١) متوسطات البعد الأول (معنى العمل)

م	العبارة	أقل قيمة	أعلى قيمة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	ترك القيادات الإدارية أن عملها له قيمة كبيرة بالنسبة لهم.	3	5	4.36	0.679
٢	يحقق عمل القيادات الإدارية مركز اجتماعي لها.	2	5	4.18	0.834
٣	تعلم الإدارة العليا على نشر ثقافة التمكين الإداري للقيادات الإدارية.	1	5	3.69	1.041
٤	تتوافر لدى القيادات الإدارية وسائل اتصال تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب.	1	5	3.71	0.968
٥	تشعر القيادات الإدارية بالرضا عن العمل عندما تلبى احتياجات العمل.	2	5	4.42	0.812
	إجمالي متوسطات (معنى العمل)			4.07	0.504

شكل رقم (١) متوسطات البعد الأول (معنى العمل)



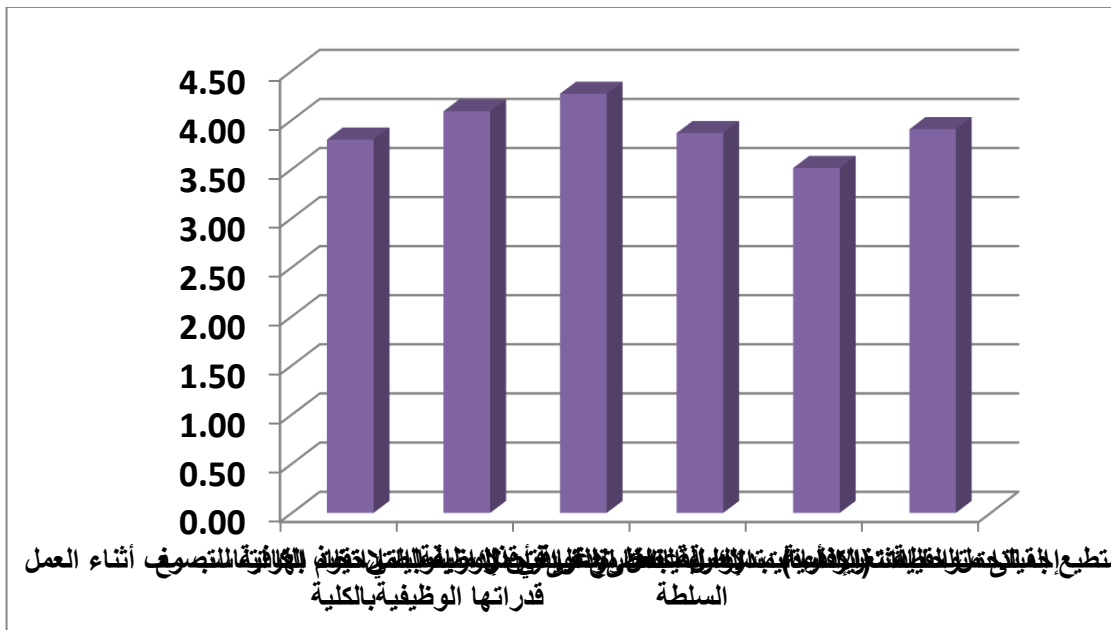
## البعد الثاني: الكفاءة (القدرة على الانجاز)

يشير إدراك عينة البحث إلى أهمية القدرة على الانجاز من خلال الإجابات المجمعة بمتوسط إدراك كلى = ٣,٩٠، حيث يتضح ارتفاع درجة إدراك العبارة الخاصة بـ (تشعر القيادات الإدارية بالقدرة على تحمل مسئوليات اتخاذ القرار) وحصولها على أعلى متوسط = ٤,٢٧، بنسبة ٨٥,٤%. بينما وصلت عبارة (تستطيع القيادات الحالية تغيير أساليب العمل عندما ترغب في ذلك) إلى أقل متوسط درجة إدراك = ٣,٥١ بنسبة ٧٠,٢%. وذلك كما يتضح في جدول رقم (٢) و شكل رقم (٢).

جدول رقم (٢) متوسطات البعد الثاني (الكفاءة)

م	العبارة	أقل قيمة	أعلى قيمة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	تعطى للقيادات الإدارية الصلاحيات الكافية للتصرف أثناء العمل بالكلية	1	5	3.80	0.968
٢	تدرك القيادات الإدارية أن الوظيفة التي تقوم بها تتناسب مع قدراتها الوظيفية	2	5	4.09	0.733
٣	تشعر القيادات الإدارية بالقدرة على تحمل مسئوليات اتخاذ القرار	2	5	4.27	0.889
٤	تتحمل القيادات الإدارية مسئولية العمل مع توافر قدر مناسب من السلطة	1	5	3.87	0.991
٥	تستطيع القيادات الحالية تغيير أساليب العمل عندما ترغب في ذلك	1	5	3.51	0.991
	إجمالي متوسطات (الكفاءة)			3.90	0.533

شكل رقم (٢) متوسطات البعد الثاني (الكفاءة)



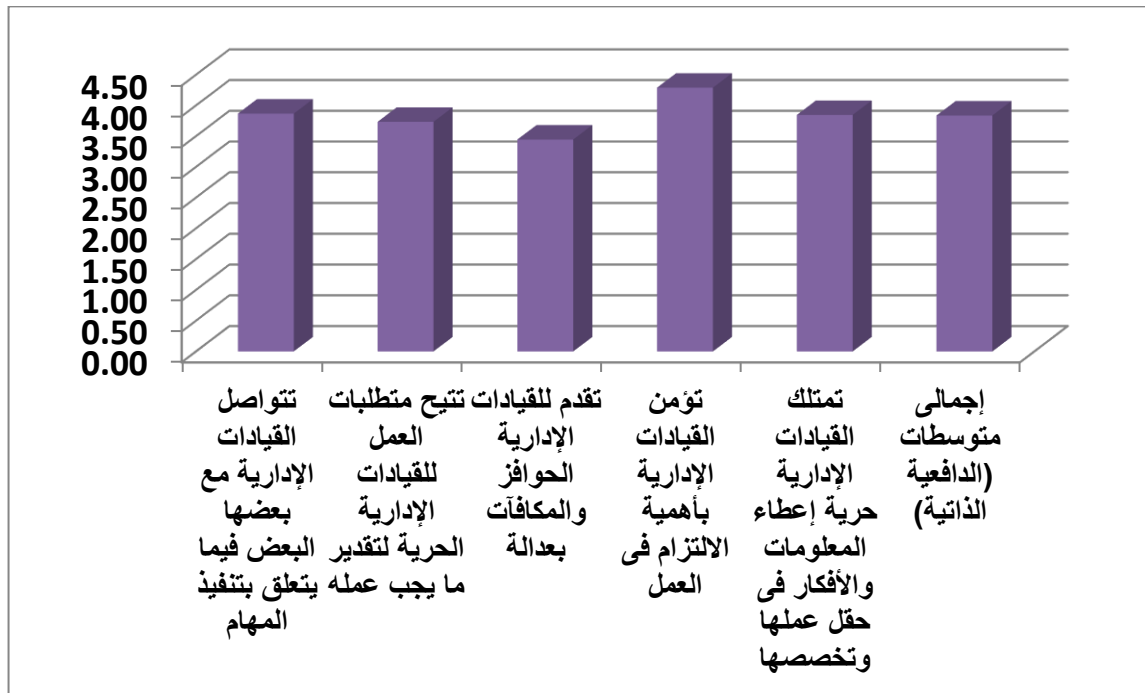
### البعد الثالث: الدافعية الذاتية

يشير إدراك عينة البحث إلى أهمية الدافعية الذاتية من خلال الإجابات المجمعة بمتوسط إدراك كلى = ٣,٨٣، حيث يتضح ارتفاع درجة إدراك العبارة الخاصة بـ (تؤمن القيادات الإدارية بأهمية الالتزام في العمل) وحصولها على أعلى متوسط = ٤,٢٩ بنسبة ٨٥,٨%. بينما وصلت عبارة (تقدم للقيادات الإدارية الحوافز والمكافآت بعدالة) إلى أقل متوسط درجة إدراك = ٣,٤٤ بنسبة ٦٨,٨%. وذلك كما يتضح في جدول رقم (٣) و شكل رقم (٣).

جدول رقم (٣) متوسطات البعد الثالث (الدافعية الذاتية)

م	العبارة	أقل قيمة	أعلى قيمة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	تتواصل القيادات الإدارية مع بعضها البعض فيما يتعلق بتنفيذ المهام	2	5	3.87	0.842
٢	تتيح متطلبات العمل للقيادات الإدارية الحرية لتقدير ما يجب عمله	2	5	3.73	0.780
٣	تقدم للقيادات الإدارية الحوافز والمكافآت بعدالة	1	5	3.44	1.056
٤	تؤمن القيادات الإدارية بأهمية الالتزام في العمل	2	5	4.29	0.815
٥	تمتلك القيادات الإدارية حرية إعطاء المعلومات والأفكار في حقل عملها وتخصصها	1	5	3.84	0.999
	إجمالي متوسطات (الدافعية الذاتية)			3.83	0.581

شكل رقم (٣) متوسطات البعد الثالث (الدافعية الذاتية)



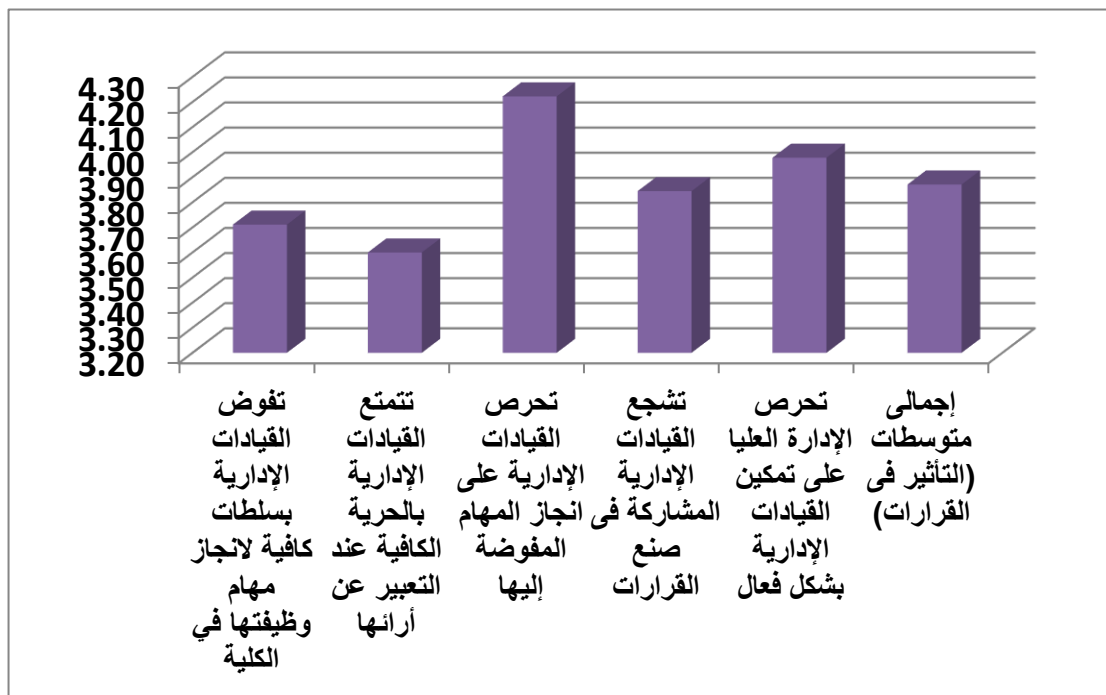
## البعد الرابع: التأثير في القرارات

يشير إدراك عينة البحث إلى أهمية عملية التأثير القرارى من خلال الإجابات المجمعة بمتوسط إدراك كلى = ٣,٨٧، حيث يتضح ارتفاع درجة إدراك العبارة الخاصة بـ (تحرص القيادات الإدارية على انجاز المهام المفوضة إليها) وحصولها على أعلى متوسط = ٤,٢٢ بنسبة ٨٤,٤%. بينما وصلت عبارة (تتمتع القيادات الإدارية بالحرية الكافية عند التعبير عن آرائها) إلى أقل متوسط درجة إدراك = ٣,٦٠ بنسبة ٧٢%. وذلك كما يتضح فى جدول رقم (٤) و شكل رقم (٤).

جدول رقم (٤) متوسطات البعد الرابع (التأثير في القرارات)

م	العبارة	أقل قيمة	أعلى قيمة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	تفوض القيادات الإدارية بسلطات كافية لانجاز مهام وظيفتها في الكلية	1	5	3.71	1.141
٢	تتمتع القيادات الإدارية بالحرية الكافية عند التعبير عن آرائها	2	5	3.60	0.889
٣	تحرص القيادات الإدارية على انجاز المهام المفوضة إليها	2	5	4.22	0.765
٤	تشجع القيادات الإدارية المشاركة فى صنع القرارات	1	5	3.84	1.043
٥	تحرص الإدارة العليا على تمكين القيادات الإدارية بشكل فعال	2	5	3.98	0.941
	إجمالى متوسطات (التأثير في القرارات)			3.87	0.683

شكل رقم (٤) متوسطات البعد الرابع (التأثير في القرارات)



## المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار

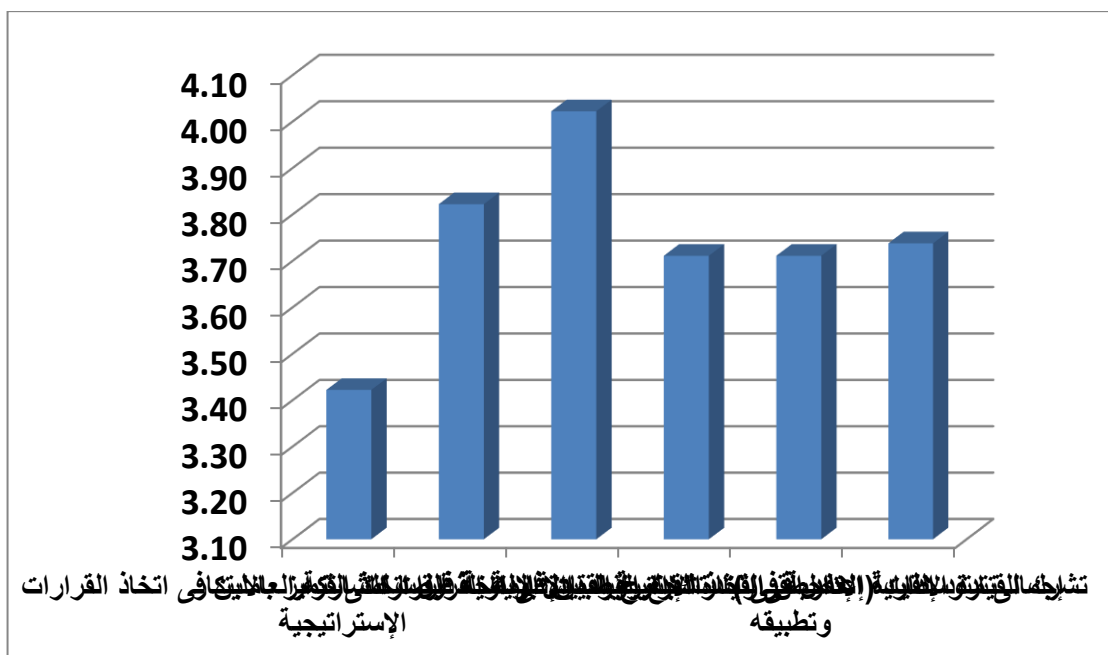
### إعداد القرار

يشير إدراك عينة البحث إلى أهمية إعداد القرار من خلال الإجابات المجمعمة بمتوسط إدراك كلى = ٣,٧٣، حيث يتضح ارتفاع درجة إدراك العبارة الخاصة بـ (تفحص القيادة الإدارية البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار) وحصولها على أعلى متوسط = ٤,٠٢ بنسبة ٨٠,٤%. بينما وصلت عبارة (تحديد الاحتياجات التدريبية فى ضوء تحليل الوظائف الإدارية للقيادات الإدارية) إلى أقل متوسط درجة إدراك = ٣,٤٢ بنسبة ٦٨,٤%. وذلك كما يتضح فى جدول رقم (٥) و شكل رقم (٥).

جدول رقم (٥) متوسطات إدراك إعداد القرار

م	العبارة	أقل قيمة	أعلى قيمة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	تتيح القيادة الإدارية فرصا لمشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية	1	5	3.42	0.988
٢	تشجع القيادة الإدارية القرارات التى تتميز بالابتكار	1	5	3.82	0.984
٣	تفحص القيادة الإدارية البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار	2	5	4.02	0.839
٤	تتردد القيادة الإدارية فى إشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات	1	5	3.71	1.160
٥	تشرك القيادة الإدارية العامل فى اتخاذ القرار ليضمن قبوله وتطبيقه	1	5	3.71	1.100
	إجمالى متوسطات (إعداد القرار)			3.73	0.671

شكل رقم (٥) متوسطات إدراك إعداد القرار



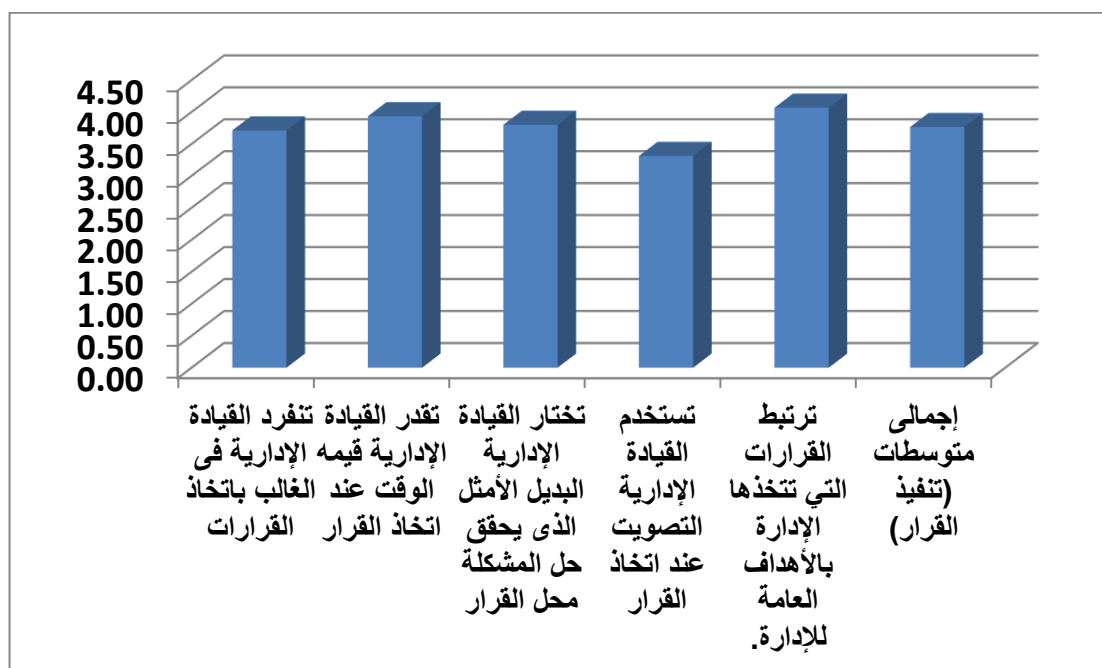
## تنفيذ القرار

يشير إدراك عينة البحث إلى أهمية تنفيذ القرار من خلال الإجابات المجمعة بمتوسط إدراك كلى = ٣,٧٦، حيث يتضح ارتفاع درجة إدراك العبارة الخاصة بـ (ترتبط القرارات التي تتخذها الإدارة بالأهداف العامة للإدارة) وحصولها على أعلى متوسط = ٤,٠٧ بنسبة ٨١,٤%. بينما وصلت عبارة (تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء تحليل الوظائف الإدارية للقيادات الإدارية) إلى أقل متوسط درجة إدراك = ٣,٣١ بنسبة ٦٦,٢%. وذلك كما يتضح في جدول رقم (٦) و شكل رقم (٦).

جدول رقم (٦) متوسطات إدراك تنفيذ القرار

م	العبارة	أقل قيمة	أعلى قيمة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	تتفرد القيادة الإدارية في الغالب باتخاذ القرارات	1	5	3.71	1.160
٢	تقدر القيادة الإدارية قيمه الوقت عند اتخاذ القرار	1	5	3.93	1.031
٣	تختار القيادة الإدارية البديل الأمثل الذى يحقق حل المشكلة محل القرار	1	5	3.80	1.014
٤	تستخدم القيادة الإدارية التصويت عند اتخاذ القرار	1	5	3.31	1.240
٥	ترتبط القرارات التي تتخذها الإدارة بالأهداف العامة للإدارة.	1	5	4.07	0.915
	إجمالى متوسطات (تنفيذ القرار)			3.76	0.640

شكل رقم (٦) متوسطات إدراك تنفيذ القرار



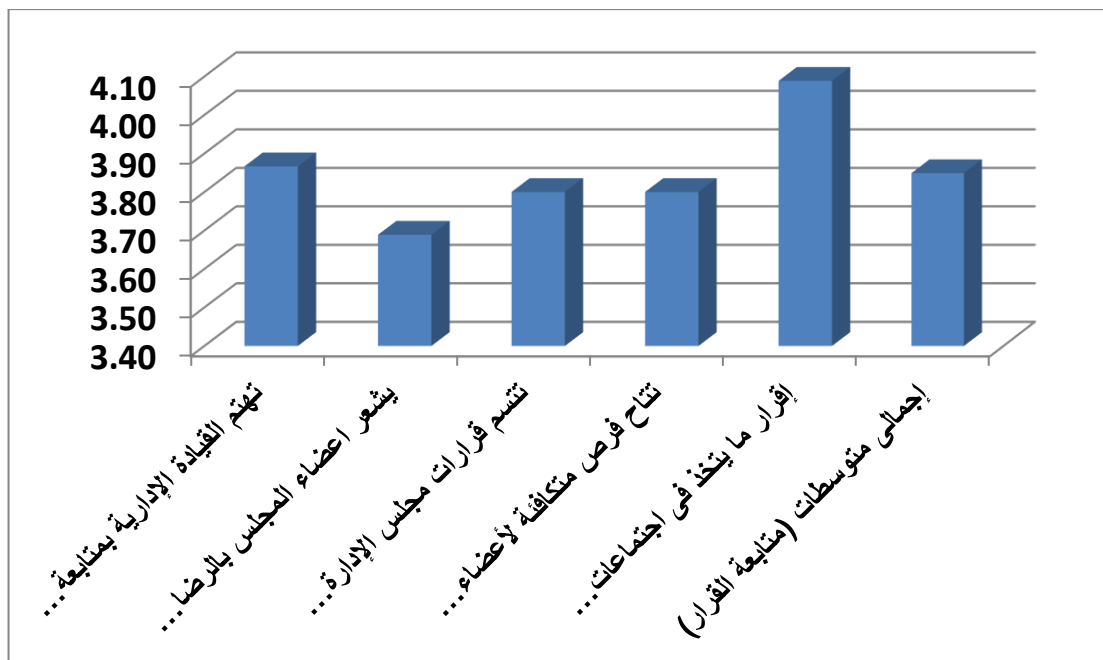
## متابعة القرار

يشير إدراك عينة البحث إلى أهمية تنفيذ القرار من خلال الإجابات المجمعمة بمتوسط إدراك كلى = ٣,٨٤، حيث يتضح ارتفاع درجة إدراك العبارة الخاصة بـ (إقرار ما يتخذ فى اجتماعات مجلس الإدارة من قرارات وتوصيات) وحصولها على أعلى متوسط = ٤,٠٩ بنسبة ٨١,٨%. بينما وصلت عبارة (يشعر أعضاء المجلس بالرضا عن الطريقة التى يتم بها اتخاذ القرارات) إلى أقل متوسط درجة إدراك = ٣,٦٩ بنسبة ٧٣,٨%. وذلك كما يتضح فى جدول رقم (٧) و شكل رقم (٧).

جدول رقم (٧) متوسطات إدراك متابعة القرار

م	العبارة	أقل قيمة	أعلى قيمة	المتوسط الانحراف المعيارى
١	تهتم القيادة الإدارية بمتابعة القرار بعد اتخاذه للتأكد من جدواه وسلامه تنفيذه	1	5	1.140
٢	يشعر أعضاء المجلس بالرضا عن الطريقة التى يتم بها اتخاذ القرارات	1	5	0.925
٣	تتسم قرارات مجلس الإدارة بالدقة والموضوعية	1	5	0.968
٤	تتاح فرص متكافئة لأعضاء مجلس الإدارة لإبداء آرائهم واقتراحاتهم تجاه التوصيات.	1	5	0.894
٥	إقرار ما يتخذ فى اجتماعات مجلس الإدارة من قرارات وتوصيات.	2	5	0.733
	إجمالى متوسطات (متابعة القرار)			0.709

شكل رقم (٧) متوسطات إدراك متابعة القرار





جدول رقم (٨) العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث

المحور	إعداد القرار	تنفيذ القرار	متابعة القرار	عملية اتخاذ القرار
<u>الأبعاد</u> معنى العمل	معامل الارتباط	.376(*)	.439(**)	.501(**)
	المعنوية	.011	.003	.000
الكفاءة	معامل الارتباط	.273	.317(*)	.426(**)
	المعنوية	.070	.034	.004
الدافعية الذاتية	معامل الارتباط	.606(**)	.511(**)	.697(**)
	المعنوية	.000	.000	.000
التأثير فى القرارات	معامل الارتباط	.622(**)	.646(**)	.742(**)
	المعنوية	.000	.000	.000

يتبين من جدول رقم (٨) وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (أبعاد التمكين) كمتغيرات مستقلة والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار). ارتبط البعد الخاص بمعنى العمل مع عملية اتخاذ القرارات بمعامل ارتباط = ٠,٥٠١ وهو ارتباط طردى متوسط القوة، كما ارتبط معنى العمل مع (متابعة القرار) تحديدا كأحد مكونات عملية اتخاذ القرار بأعلى معامل ارتباط = ٠,٥٠٠ وهو ارتباط طردى متوسط القوة.

كما يتبين ارتباط البعد الخاص بالكفاءة ارتباطا معنويا مع عملية اتخاذ القرارات بمعامل ارتباط = ٠,٤٢٦ وهو ارتباط طردى ضعيف، كما ارتبطت الكفاءة مع متابعة القرار تحديدا كأحد مكونات عملية اتخاذ القرار بمعامل ارتباط = ٠,٥١٩ وهو ارتباط طردى متوسط القوة. ويتبين أيضا ارتباط البعد الخاص بالدافعية الذاتية ارتباطا معنويا مع عملية اتخاذ القرارات بمعامل ارتباط = ٠,٦٩٧ وهو ارتباط طردى قوى، كما ارتبطت الدافعية الذاتية تحديدا مع مكونات عملية اتخاذ القرار (متابعة القرار، إعداد القرار، تنفيذ القرار) بمعامل ارتباط = (٠,٧٠٤، ٠,٦٠٦، ٠,٥١١) على الترتيب وهو ارتباط طردى معنوى قوى.

وأخيرا تبين ارتباط البعد الخاص بالتأثير فى القرارات ارتباطا معنويا مع عملية اتخاذ القرارات بمعامل ارتباط = ٠,٧٤٢ وهو ارتباط طردى قوى جدا، كما ارتبط ذلك التأثير تحديدا مع مكونات عملية اتخاذ القرار (متابعة القرار، تنفيذ القرار، إعداد القرار) بمعامل ارتباط = (٠,٦٨٢، ٠,٦٤٦، ٠,٦٢٢) على الترتيب وهو ارتباط طردى معنوى قوى.

وتؤكد نتائج البحث الحالية أهمية أبعاد التمكين وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات والتي تتفق مع Güntert الذي يؤكد أن شعور العاملين الإداريين بأنهم عامل تمكين مستقل يمكنه اتخاذ القرارات في مكان العمل والذي يعكس نواتج المتكاملة أمر ضروري لتقييمهم المؤسسي<sup>(١)</sup>. كما تتفق نتائج البحث الحالية مع دراسة Pickrell وآخرون من وجود وأهمية علاقة بين مكونات التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات<sup>(٢)</sup>، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورضاء العملاء كما ذلك يؤكد Kwon وآخرون<sup>(٣)</sup>.

#### ملخص نتائج البحث والتوصيات:

- ارتفاع درجة إدراك القيادات الإدارية بالرضا عن العمل عندما يتم تلبية احتياجات العمل وصولاً لأعلى متوسط بنسبة ٨٨,٤%. ارتفاع درجة إدراك القيادات الإدارية بالقدرة على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار وصولاً لأعلى متوسط بنسبة ٨٥,٤%. ارتفاع درجة إدراك القيادات الإدارية بأهمية الالتزام في العمل وصولاً لأعلى متوسط بنسبة ٨٥,٨%. ارتفاع درجة إدراك القيادات الإدارية للحرص على انجاز المهام المفوضة إليها وصولاً لأعلى متوسط بنسبة ٨٤,٤%. ارتفاع درجة إدراك بعد (معنى العمل) وحصوله على أعلى متوسط بنسبة ٨١,٤%.
- ارتفاع درجة إدراك تفحص القيادة الإدارية البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار وصولاً لأعلى متوسط بنسبة ٨٠,٤%. ارتفاع درجة إدراك ترتب القرارات التي تتخذها الإدارة بالأهداف العامة للإدارة وصولاً لأعلى متوسط بنسبة ٨١,٤%. ارتفاع درجة إدراك إقرار ما يتخذ في اجتماعات مجلس الإدارة من قرارات وتوصيات وصولاً لأعلى متوسط بنسبة ٨١,٨%.
- وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (أبعاد التمكين) كمتغيرات مستقلة والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار)، حيث ارتبط بعد (معنى العمل) مع عملية اتخاذ القرارات ارتباط طردى متوسط القوة، كما ارتبط (معنى العمل) مع (متابعة القرار) ارتباط طردى متوسط القوة أيضاً. ارتباط بعد (الكفاءة) ارتباطاً معنوياً مع عملية اتخاذ القرارات ارتباط طردى ضعيف، كما ارتبطت (الكفاءة) مع (متابعة القرار) ارتباط طردى متوسط القوة. ارتباط بعد (الدافعية الذاتية) ارتباطاً معنوياً مع عملية اتخاذ القرارات ارتباط طردى قوى، كما ارتبطت (الدافعية الذاتية) تحديداً مع مكونات عملية اتخاذ القرار (متابعة القرار، إعداد القرار، تنفيذ القرار) ارتباط طردى قوى. ارتباط بعد (التأثير في القرارات) ارتباطاً معنوياً مع عملية اتخاذ القرارات ارتباط طردى قوى جداً، كما ارتبط (التأثير في القرارات) تحديداً مع مكونات عملية اتخاذ القرار (متابعة القرار، تنفيذ القرار، إعداد القرار) ارتباط طردى معنوي قوى.

<sup>1</sup> Güntert, S. T. (2015). **The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work.** Motivation and Emotion, 39, 74–87.

<sup>2</sup> Pickrell W.O., Elwyn G & Smith PE. (2015). **Shared decision-making in epilepsy management.** Epilepsy Behavior, (47), 78–82.

<sup>3</sup> Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). **Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?** Human Resource Management Review, 26, 327–337.

- من خلال ما سبق تقديمه من دراسات نظريه ونتائج الدراسه الميدانيه فقد توصلنا إلى بعض التوصيات بغرض دعم التمكين الإداري وانعكاس ذلك على تحسين عملية اتخاذ القرارات وهي كالتالي:
- تهيئه المناخ التنظيمي الملائم ليساعد على تطبيق مفهوم التمكين وأبعاده لدى العاملين بالجامعات.
  - تنمية الكوادر البشرية وتدريبها من خلال البرامج التدريبية وتوفير وسائل الاتصال الحديثه داخل الجامعه ومؤسساتها.
  - إعداد القيادات الإدارية الجامعية لتحمل المسئوليه وتمكينهم من خلال دورات تدريبيه تساعدهم على ذلك.
  - منح القيادات الإدارية الجامعية مزيدا من الصلاحيات من خلال تفويض رسمي خاصه عند عملية اتخاذ القرار في النواحي الروتينية.
  - لايد من إعطاء العاملين من المستوى الإداري الأول الصلاحيات التي تمكنهم من تحقيق الاهداف المؤسسية.
  - تشخيص الأسباب التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين بالجامعات من خلال توزيع الاستبيانات.
  - وضع نظام مكافآت وحوافز مجزيه لرؤساء الإدارات الذين تم تمكينهم وذلك لتشجيعهم على تحمل المسئولية.
  - ترسيخ ثقافة ديمقراطية اتخاذ القرار، حيث يعتبر ذلك ضمان لمشاركة جميع العاملين في جهود التطوير المستمر.
  - التوعية بأهمية بناء نظام للمعلومات، من خلال مراكز نظم المعلومات بالجامعات، يساعدهم على اختيار البديل الأمثل والتعامل مع المشكلات بأسلوب علمي فعال.
  - ضروره أخذ رأي القيادات الإدارية في تحديد الوقت المناسب لعقد الاجتماعات والمؤتمرات حتى يتمكن جميع العاملين من الحضور والمشاركه بفاعليه وذلك من خلال استطلاع الرغبات.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- (١) القرآن الكريم
- (٢) ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل: لسان العرب، دار صفاء، بيروت، ط٣، ١٩٩٤م.
- (٣) أحمد، إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الالفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، ٢٠٠١م.
- (٤) الأفندي، عطية حسين: تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مجلة البحوث والدراسات، المؤسسة العربية للتنمية والإدارة، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- (٥) الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية، بريطانيا، ٢٠١٢م.
- (٦) اندراوس، رامي ومعاينة، عادل: الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.
- (٧) الجعيري، دعاء: واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين، ٢٠١٠م.
- (٨) الجميلي، مطر بن عبدالمحسن: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، برنامج الماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٨م.
- (٩) جودة، محفوظ: إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، ط٣، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.
- (١٠) حريم، حسين: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.
- (١١) حسين، سلامة عبد العظيم: ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥م.
- (١٢) حسين، سلامة عبد العليم: أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، ع (٥٥)، ج (١٥)، القاهرة، يناير ٢٠٠٩م.

- ١٣) حمود، خضير وروان الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠م.
- ١٤) حميضي، عبد العزيز بن محمد: عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية علي العاملين في مجلس الشوري السعودي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٧م.
- ١٥) ربيع، هادي: المدير المدرسي الناجح، عمان، مكتبة المجتمع العربي، ٢٠٠٦م.
- ١٦) الرشودي، خالد سليمان: مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٩م.
- ١٧) السحيمي، ياسر: أثر ممارسة الإدارة بالتحول على التمكين الإداري، دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة العامة، جامعة مؤتة، ٢٠١٢م.
- ١٨) شوايش، مصطفى: الإدارة: مفاهيم، وظائف، تطبيقات، عمان، دار الفرقان للنشر، ١٩٩٣م
- ١٩) الشقاوي، عبدالرحمن: نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي، ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٢م
- ٢٠) الشهراني، عبدالله عوض: دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٩م
- ٢١) الطعاني، حسن: درجه ممارسه التمكين الإداري لدي مديري المدارس الحكوميه في محافظه الكرك - الاردن، المجله التربويه، ع(٩٨)، ٢٠١١م.
- ٢٢) طعمه، أمل أحمد: اتخاذ القرار والسلوك القيادي، عمان: دار ديوبند للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.
- ٢٣) الطوخي، سامي: ادارة الشفافية و التمكين في قطاع النقل بمصر"، مجلة للبحوث الإدارية، السنة العشرون، ٤ع، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٢م.
- ٢٤) عارف، عالية عبدالحמיד: تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس، ٢٠٠٤م
- ٢٥) عباس، علي: تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، ٢٠١٢م.
- ٢٦) عبد القادر، محمد: أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات، دار المريخ للنشر، ١٩٩٢م
- ٢٧) عبدالوهاب، علي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الحريري للطباعة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤م.
- ٢٨) العتيبي، بندر بن محمد: اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠٠٨م.
- ٢٩) علاقي، مدني عبدالقادر: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، جدة، ٢٠٠٠م
- ٣٠) الكردي، السيد أحمد: تنمية القرارات الإدارية، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، ٢٠١٣م.
- ٣١) مجمع اللغة العربية بالقاهرة: المعجم الوسيط، ط ٤، ١٤٢٥هـ/ ٢٠٠٤م
- ٣٢) مرسي، محمد: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة. ١٩٩٨م.
- ٣٣) المعاني، أيمن عودة وعبدالحكيم ارشيدة: التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م(٥)، ع(٢)، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٩م.
- ٣٤) ملحم، يحي سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦م.
- ٣٥) المنصور، كاسر: نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرق كمية، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر، ٢٠٠٠م
- ٣٦) ياعي، محمد: مبادئ الإدارة العامة الطبعة الخامسة، عمان ١٩٩٦م

- 37) Alexander, P. (1992). **Empowerment... Slogan or Operating Principle?**. *The Journal for Quality and Participation*, 15(6), 26.
- 38) Güntert, S. T. (2015). **The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work**. *Motivation and Emotion*, 39, 74–87.
- 39) Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1999). **The Motivation to Work**, New York Wiley.
- 40) Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). **Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?** *Human Resource Management Review*, 26, 327–337.
- 41) Lin, C. Y. Y. (2002). **Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan**. *The Journal of Psychology*, 136(5), 533-554.
- 42) Moye, M. J., Henkin, A. B., & Egley, R. J. (2005). **Teacher-principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust**. *Journal of Educational Administration*, 43(3), 260-277.
- 43) Pickrell W.O., Elwyn G. & Smith P.E. (2015). **Shared decision-making in epilepsy management**. *Epilepsy Behavior*, (47), 78–82.
- 44) Sarkar, S. (2009). **Employee empowerment in the banking sector**. *IUP Journal of Management Research*, 8(9), 48-66.
- 45) Spector, B. (1995). **Taking Change & Letting go**, New York, The Free Press.