الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة السورية الخاصة

كلية العلوم الإدارية

القسم: إدارة الموارد البشرية

أثر التمكين الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية

دراسة ميدانية

The impact of administrative empowerment on administrative decision-making

A field study

مشروع تخرج لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

سهام يعقوب سلبد

إشراف الدكتور:

محمد الحسين

العام الدراسي 2023-2024

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني في إتمام هذا العمل، فالله عز وجل أحق بالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى

يقودني شرف الوفاء وجميل النبل بعد ما أتممت هذا العمل المتواضع أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور المشرف محمد الحسين لتفضله قبول الإشراف على هذا العمل المتواضع وعلى ما بذله من جهد وتوجيه، ولا نملك إلا أن نقول له جزاك الله خيراً وأبقاك منبع نور للعلم ....

كما أتقدم بالشكر إلى كل قريب أو بعيد ساهم في تقديم المساعدة وإقراراً بفضلهم واعترافاً....

الإهداء

إلى من جفت أقلامي من وصفه وأنا أكتب له صفحات العرفان الجميل

أبي العزيز

إلى أغلى وأعز الناس التي منحتني الدفء والحنان

أمي الحبيبة

إلى سندي وملاذي في الحياة

أخوتي الأعزاء

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الغامضة التي تشكل المسار الإيجابي في تحديد مسألة التمكين وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال بيان أثر (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد ضم مجتمع الدراسة العاملين في الجامعة السورية الخاصة البالغ عددهم (140) موظف وتم جمع البيانات بالاعتماد على عينة عشوائية من ضمن مجتمع الدراسة المذكور.

تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (114) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الرابع والعشرون وعند مستوى دلالة 0.05. واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة تمكين العاملين من خلال منح العاملين كل وسائل التمكين حتى يتحقق التوافق بين العمال والجامعة، وتبني خطة واضحة للتدريب المستمر، حيث إن الاهتمام ببرامج التدريب المستمر المنظم والمصمم وفق دراسة واعية للاحتياجات التدريبية الحقيقية يعد آلية رئيسية لتدعم مهارات التمكين.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، القرار، اتخاذ القرارات الإدارية.

Abstract

The study aims to answer the ambiguous questions that constitute the positive path in determining the issue of empowerment and its impact on administrative decision-making, by explaining the impact of (delegation of authority, work teams, training, employee motivation, and effective communication) on administrative decision-making at the Syrian Private University.

The descriptive analytical approach was relied upon. The study population included (140) employees at the Syrian Private University, and data was collected based on a random sample from within the aforementioned study population.

The questionnaire was relied upon to collect data. The number of distributed questionnaires suitable for analysis reached (114), which were analyzed using the statistical program SPSS, version twenty-four, at a significance level of 0.05. And testing hypotheses using simple and multiple linear regression.

The study found that there is a positive and significant effect of administrative empowerment in making administrative decisions at the Syrian Private University, and that there is a positive and significant effect of delegation of authority, work teams, training, motivating employees, and effective communication in making administrative decisions at the Syrian Private University.

The study recommended the necessity of spreading the culture of employee empowerment by giving workers all means of empowerment until compatibility is achieved between workers and the university, and adopting a clear plan for continuous training, as attention to organized and designed continuous training programs according to a conscious study of real training needs is a main mechanism to support empowerment skills.

Keywords: administrative empowerment, decision-making, administrative decision-making

فهرس المحتويات

الإطار العام للدراسة 1

المقدمة 1

ثانياً: الدراسات السابقة 1

ثالثاً: مشكلة الدراسة 5

رابعاً: هدف الدراسة 5

خامساً: فرضيات الدراسة 5

سادساً: منهج الدراسة 6

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة 6

ثامناً: حدود الدراسة 7

تاسعاً: مصادر جمع البيانات 7

عاشراً: أداة جمع البيانات 7

أحد عشر: قياس متغيرات الدراسة 7

اثنا عشر: أساليب تحليل البيانات 8

ثلاثة عشر: مصطلحات الدراسة: 8

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري 10

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري 11

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري 11

المطلب الثاني: أهمية التمكين الإداري وأهدافه 13

المطلب الثالث: مبادئ التمكين الإداري 16

المبحث الثاني: أبعاد التمكين الإداري وخطوات تطبيقه 18

المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري 18

المطلب الثاني: خطوات تطبيق التمكين الإداري 19

الفصل الثاني: ماهية اتخاذ القرارات الإدارية 22

المبحث الأول: مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها. 23

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية 23

المطلب الثاني: أنماط اتخاذ القرارات الإدارية 24

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية 25

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية. 26
المطلب الأول: العوامل الداخلية المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية 26
المطلب الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة باتخاذ القرارات الإدارية 27
المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرارات الإدارية. 29
الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة 30
أولاً: أداة الدراسة 30
ثانياً: تصميم الاستبانة 30
ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة 30
رابعاً: تحليل خصائص عينة الدراسة 31
خامساً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة: 33
اختبار فرضيات الدراسة 40
قائمة المراجع 55
المراجع العربية 55
المراجع الإنكليزية 57
استمارة استبيان 58

فهرس الجداول

الجدول رقم (1) نتائج اختبار Cronbach's Alpha 31
الجدول رقم (3) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 31
الجدول رقم (4) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة 32
الجدول رقم (5) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الموقع الإداري 32
الجدول رقم (6) الأهمية النسبية للموافقات 33
الجدول رقم (7) الإحصاءات الوصفية للمحور الأول: تفويض السلطة 34
الجدول رقم (8) الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني: فرق العمل 35
الجدول رقم (9) الإحصاءات الوصفية للمحور الثالث: التدريب 36
الجدول رقم (10) الإحصاءات الوصفية للمحور الرابع: تحفيز العاملين 37
الجدول رقم (11) الإحصاءات الوصفية للمحور الخامس: الاتصال الفعال 38
الجدول رقم (12) الإحصاءات الوصفية للمحور السادس: اتخاذ القرارات الإدارية 39
الجدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري واتخاذ القرارات الإدارية..... 40
الجدول رقم (14) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة 41
الجدول رقم (15) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية..... 41
الجدول رقم (16) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرارات الإدارية..... 42
الجدول رقم (17) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة 43
الجدول رقم (18) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر تفويض السلطة في اتخاذ القرارات الإدارية 43
الجدول رقم (19) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين فرق العمل واتخاذ القرارات الإدارية 44
الجدول رقم (20) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة 45
الجدول رقم (21) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر فرق العمل في اتخاذ القرارات الإدارية 45
الجدول رقم (22) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التدريب واتخاذ القرارات الإدارية 46
الجدول رقم (23) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة 47
الجدول رقم (24) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر التدريب في اتخاذ القرارات الإدارية 47
الجدول رقم (25) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين تحفيز العاملين واتخاذ القرارات الإدارية 48
الجدول رقم (26) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة 49
الجدول رقم (27) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر تحفيز العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية 49
الجدول رقم (28) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الاتصال الفعال واتخاذ القرارات الإدارية..... 50
الجدول رقم (29) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة 51
الجدول رقم (30) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر الاتصال الفعال في اتخاذ القرارات الإدارية 51

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تواجه المؤسسات في ظل عصر المعلومات متغيرات كثيرة مست مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري، لما له من أهمية في تحقيق التميز والإبداع والميزة التنافسية وأصبحت تبحث عن مختلف الطرق والأساليب في كيفية الاحتفاظ به والاستفادة من قدراته المميزة وأفكاره الإبداعية، لذا تحاول الاهتمام بتنمية كفاءاتها البشرية بمختلف الطرق والأساليب ومن بينها التمكين الإداري الذي يلعب دور فعال في تطوير وتنمية الكفاءات.

وتقوم عملية التمكين الإداري على مشاركة المرؤوس لرئيسه في تحديد الأهداف التي يراد تحقيقها وتحديد الوسائل المناسبة لتنفيذها، كون 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.

فعلى مستوى المؤسسات كلما زادت درجة التمكين الممنوح للموظفين ساهم ذلك في وجود الإدارة الفعالة المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار، وكلما انعدم التمكين أو انخفضت درجته أسهم ذلك في خلق مدير سلبي ليس له دور في صنع واتخاذ القرار.

وعليه أصبح موضوع التمكين الإداري من المواضيع والمتطلبات التي تتربع على عرش إدارة المؤسسات من الناحية النظرية والناحية التطبيقية الأمر الذي استدعى إجراء هذه الدراسة، وأوجد المبرر الأساسي لوجودها.

ثانياً: الدراسات السابقة

فيما يلي بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة سيتم عرضها حسب التسلسل الزمني الأحدث فالأقدم:

الدراسات العربية:

1- دراسة (المالكي، وشعيبي، 2023) بعنوان: أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث[1].

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التمكين الإداري على الانتماء التنظيمي للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للانتماء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث من وجهة نظر المستجيبين ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، التدريب، التحفيز) على تعزيز الانتماء التنظيمي.

2- دراسة (مصلح، وحسن، 2022) بعنوان: أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية[2].

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية جميعهم بمحافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (1200) منتسباً، وتكونت عينة الدراسة الكلية البالغة (300) مبحوثاً، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة البسيطة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم أستخدام أساليب إحصائية عدة أهمها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط (بيرسون)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية بدرجة متوسطة، وأنه يوجد أثر إيجابي لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة.

---

[1] المالكي، عبد الله بن حامد بن عبد الله، وشعيبي، فيصل بن أحمد(2023)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 4، المملكة العربية السعودية.

2 مصلح، عطية محمد، وحسن، يوسف حسن(2022)، أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 17، فلسطين.

3- دراسة (عبد العال، 2018) بعنوان: دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية[3].

هدفت الدراسة إلى تحديد دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرار، وكذلك تحديد العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين أبعاد تمكين القيادات الإدارية بالجامعة ومستوى اتخاذ القرار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (45) من القيادات الإدارية بجامعة المنوفية وكلياتها المختلفة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين وذلك من خلال الإدارات العليا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (أبعاد التمكين) كمتغيرات مستقلة والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار) حيث ارتبط بعد (التأثير في القرارات) ارتباطاً معنوياً مع عملية اتخاذ القرارات ارتباط طردي قوي جداً، كما ارتبط (التأثير في القرارات) تحديداً مع مكونات عملية اتخاذ القرار (متابعة القرار، تنفيذ القرار، إعداد القرار) ارتباط طردي معنوي قوي.

4- دراسة (مجيدي، 2016) بعنوان: التمكين الإداري ودوره في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة[4].

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في عملية اتخاذ القرار في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من المسيرين والموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة مقسمين على أربعة مصالح هي (مصلحة التربية البدنية والرياضية، مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، مصلحة التكوين وإدارة الوسائل)، وتم تصميم استبيان وتم توزيعه على عينة الدراسة البالغ عددها 35 موظف وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التمكين الإداري يسهم بطريقة فعالة وكبيرة في الرفع من مستوى عملية اتخاذ القرار وتحسينها إذا ما تم تطبيقه بطريقة صحيحة ومدروسة بغرض تحسين مستوى الخدمات المقدمة بالمديرية والرقمي بها إلى الأحسن.

[3] عبد العال، ماجد محمد إبراهيم(2018)، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، جامعة السادات، كلية التربية، مصر.

[4] مجيدي، طارق(2016)، التمكين الإداري ودوره في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الجزائر.

5- دراسة (Al-bdareen, 2020) بعنوان:

The impact of the administrative empowerment on the employees' performance management process.

أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين، الأردن [5]

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين في جامعة جدارا في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة وزعت على جميع العاملين في ثلاثة مستويات إدارية (عالي ، متوسط ، منخفض) يبلغ عددهم الإجمالي (56) موظفاً وموظفة. تم استرجاع (53) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واستخدمت الطرق الإحصائية الوصفية، ومعامل الارتباط، والانحدار البسيط، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري، وعملية إدارة أداء العاملين في جامعة جدارا كانت معتدلة، ووجدت أن للتمكين الإداري أثر إيجابي كبير على عملية إدارة أداء الموظفين بأبعادها المتمثلة. في: (تحديد توقعات أداء الموظفين، والإشراف على التقدم في أداء الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتقديم التغذية الراجعة للموظفين، ووضع الخطط لتطوير أداء الموظفين).

6- دراسة (Asiri, et al, 2020) بعنوان:

The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study).

أثر التمكين الإداري على أداء مستشفى الملك عبد العزيز في مكة المكرمة (دراسة تطبيقية) [6]

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري من خلال مفهوم (المعرفة، التفويض، فرق العمل) على أداء مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة. تكونت العينة من (330) فرداً. أظهرت النتائج موافقة

5 Al-bdareen, R. (2020). The impact of the administrative empowerment on the employees performance management process. International Journal of Asian Social Science, 10(4), 193-206.

6 Asiri, A. A. I., & Al Sharqi, O. (2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, *8*(2), 157-184.

الأفراد حول تأثير التمكين الإداري من حيث المعرفة على الأداء في مستشفى الملك عبد العزيز ، كما يتفق معظم الأفراد بشكل عام حول "تأثير التمكين الإداري من حيث التفويض على الأداء ، ونتيجة أخرى تظهر أن معظم الأفراد يتفقون بشكل عام حول" تأثير التمكين الإداري في مدة فريق العمل على الأداء.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف في بيان أهمية التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية، ومن حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي، وأن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تمت في بيئة الأعمال السورية وبالتطبيق على المؤسسات التعليمية.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

يشكل مبدأ التمكين مطرح واسع (مصطلح واسع) يجب تأطيره ووضع المحددات له من أجل الإفادة ومعرفة آثاره على اتخاذ القرارات الإدارية من قبل الرؤساء الإداريين.

رابعاً: هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الغامضة التي تشكل المسار الإيجابي في تحديد مسألة التمكين وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية.

خامساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لفرق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

4- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحفيز العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

5- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

سادساً: منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدام الاستبانة في جمع البيانات، وتحليلها احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي spss، وصولاً إلى النتائج والتوصيات المناسبة، وذلك من خلال مباحث ومطالب حسب التالي:

المبحث الأول: الجانب التأصيلي النظري

المبحث الثاني: الجانب العملي.

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

ضم مجتمع الدراسة العاملين في الجامعة السورية الخاصة البالغ عددهم (140) موظف وتم جمع البيانات بالاعتماد على عينة عشوائية من ضمن مجتمع الدراسة المذكور.

ثامناً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: العاملون في الجامعة السورية الخاصة.

الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة من شهر تشرين الثاني إلى شهر كانون الأول 2023.

تاسعاً: مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على المراجع والأدبيات العالمية في إعداد الإطار النظري للدراسة، كذلك الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات لغاية إنجاز الجانب العملي للدراسة.

عاشراً: أداة جمع البيانات

تم تصميم استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يأخذ القيم الآتية:

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

وذلك في قسمين أساسيين: القسم الأول: مُخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية عن أفراد عينة الدراسة، وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وقد ضم القسم الثاني محورين ضم كل منهما المتغير المستقل "التمكين الإداري" بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) والمتغير التابع "اتخاذ القرارات الإدارية".

أحد عشر: قياس متغيرات الدراسة

سيتم تحليل الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الخامس والعشرون وعند مستوى دلالة 0.05.

اثنا عشر: أساليب تحليل البيانات

تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم فرضيات الدراسة وتخدم أهدافها، وهي التكرارات والنسب المئوية، لعرض خصائص عينة الدراسة، وعرض الاحصاءات الوصفية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار الفرضيات باستخدام اختبار one sample t– test والانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

ثلاثة عشر: مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: أسلوب إداري يمنح الموظفين السلطة والاستقلالية في العمل بما يشعرهم بالثقة ويحفزهم لتحمل المسؤولية ويفجر طاقاتهم الكامنة، لتظهر في إبداعات تدفعهم نحو العمل وإنجازه بكفاءة وفعالية[7].

تفويض السلطة: تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، مما يولد لدى العاملين القدرة على التأثير في القرارات المتعلقة بأداء عملهم، وهذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.[8]

فرق العمل: أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وتحقيق الانسجام بين تمكين الفريق والتغيرات الهيكلية في المؤسسة، من حيث توسيع نطاق الإشراف وإعطاء الفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة من تعاون أعضاء الفريق واعتماد القرار الجماعي بدلاً من القرار الفردي.[9]

تحفيز العاملين: الاعتماد على نظام عوائد مختلف، كالعوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، وربط مكاسب الأفراد بنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها[10].

---

7 مرزوق، سارة، وبوعشة، مبارك(2017)، أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، الجزائر، ص165.

8 الشاويش، عماد عوض (2022) أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا – دراسة حالة لبلدية معان الكبرى، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، الإصدار 2، الجزائر، ص 530

9 نعمي، سلمى، وبن سليمان، آمال (2020) أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 8

10 سلامة، محمد وليد سالم (2016) أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 6، فلسطين، ص 22

التدريب: أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ويشير إلى تطوير الفرد العامل وتمكينه من تأدية مهامه بشكل أفضل. [11]

الاتصال الفعال: توافر عنصر الحرية في الوصول إلى المعلومات الحساسة من قبل العاملين المسموح لهم بالوصول إليها.[12]

[11] نعمي، سلمى، وبن سليمان، آمال (2020) أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 8

[12] سلامة، محمد وليد سالم (2016) أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 6، فلسطين، ص 22

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

المقدمة

ظهر مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة الهادفة إلى مواكبة تلك التطورات ذات العلاقة ببيئة الأعمال، حيث ينصب مفهوم التمكين الإداري في رفع قدرات الموظفين حول اتخاذ القرارات وتوفير الظروف والمناخ المناسب لإنجاز الوظائف الموكلة، وبالتالي ضمان عملية التحسين المستمر، كما أن عملية التمكين الإداري تتضمن تلك الخطوات التي تتخذها الشركات والمنظمات تجاه مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، ومنح الموظفين درجة من الشعور بالمسؤولية ليس فقط تجاه الأعمال المباشرة الذي يقومون بها بل الشعور بالمسؤولية عن الأعمال المحيطة بالأعمال المباشرة .

وستتم معالجة الفكرة من خلال المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري

المطلب الثاني: أهمية التمكين الإداري وأهدافه

المطلب الثالث: مبادئ التمكين الإداري

المبحث الثاني: أبعاد التمكين الإداري وخطوات تطبيقه

المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري

المطلب الثاني: خطوات تطبيق التمكين الإداري

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة التي حظيت باهتمام المنظمات والمدراء كونه من أدوات الإدارة الحديثة التي تعمل على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبمؤسساتهم وبناء قدراتهم وزيادة انتمائهم للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري والتي تساعد الإدارة على إطلاق القوة الكامنة لدى المديرين من علم وخبرة ومجهود وتهيئة مناخ تنظيمي يتيح الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات حيث ينظر الى التمكين على أنه وسيلة مهمة للحفاظ على الجودة ولا سيما في ظل ما تتسم به بيئة المؤسسة من منافسة شديدة حيث يزيد من التزام العاملين من قبل المؤسسة التى يعملون بها نظراً لارتفاع مستويات الرضا الوظيفي فيها[13].

يعد التمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي يمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته، بالإضافة إلى ذلك يعتبر أحد اللبنات الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المختلفة[14].

يعرف التمكين الإداري على أنه إعادة توزيع السلطات والصلاحيات والمعلومات داخل الشركات والمؤسسات وبشكل يمكن العاملين من أداء مهامهم؛ وتأدية واجباتهم[15].

يعرف التمكين الإداري على أنه أسلوب إداري يمنح الموظفين السلطة والاستقلالية في العمل بما يشعرهم بالثقة ويحفزهم لتحمل المسؤولية ويفجر طاقاتهم الكامنة، لتظهر في إبداعات تدفعهم نحو العمل وإنجازه بكفاءة وفعالية[16].

يقصد بالتمكين تشجيع العاملين على المبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء المهام المنوطة بهم دون تدخل مباشر من الإدارة وتحفيزهم للمشاركة في صنع القرار وقياس أدائهم

---

[13] عبد العال، ماجد محمد إبراهيم(2017)، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، جامعة السادات، كلية التربية، مصر، ص2.

[14] محمدية، عمر جهاد عبد الرحيم(2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص2.

[15] الشاويش، عماد عوض(2022)، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة لبلدية معان الكبرى، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد سبعة وأربعون، المملكة العربية السعودية، ص527.

[16] مرزوق، سارة، وبوعشة، مبارك(2017)، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، الجزائر، ص165.

حسب أهداف واضحة مما يجعلهم مسؤولين عن المخرجات بطريقة أو بأخرى بدافع مشاركتهم في الرؤية والقيادة وبالتالي تحسين الأداء[17].

كما عرف أنه: مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات[18].

كما يعرف التمكين على أنه مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة بهم[19].

يعرف التمكين الإداري بأنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسئولية والرقابة على النتائج، وهي عملية يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفردية وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة[20].

كما يعرف بأنه إعطاء سلطة وصلاحية للعاملين، وحرية لأداء أعمالهم في المنظمة وتحفزهم من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بغاية تحقيق منافع ونجاح المنظمة[21].

---

[17] العبد الله، معن أحمد صالح(2018)، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، ص1.

[18] المالكي، عبد الله بن حامد بن عبد الله، وشعيبي، فيصل بن أحمد(2022)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 4، المملكة العربية السعودية، ص36.

[19] العبيد، محمد إبراهيم عجبنا(2020)، التمكيين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، ص11.

[20] عبد العال، ماجد محمد إبراهيم(2017)، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، جامعة السادات، كلية التربية، مصر، ص5.

[21] نعمي، سلمى، وبن سليمان، أمال(2020)، أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص4.

المطلب الثاني: أهمية التمكين الإداري وأهدافه

يعتبر التمكين الإداري أحد مقومات نجاح المنظمات وتميزها عن بعضها البعض كونه يعد القوة المحركة لأنماط السلوك المختلفة لدى العاملين حيث يمده بالطاقة التي تعمل على زيادة استثارته ليسلك سلوك باتجاه معين وبغرض تحقيق هدف المنظمة نحو زيادة الإنتاجية والتميز لاسيما في مرحلة ظهور المنظمات الذكية[22].

ويعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات وإن هذا التوجه قد ينعكس في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المنظمة ككل[23].

كما يسهم التمكين في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال منحها القدرة على تطوير أداء مواردها البشرية، واستخراج طاقاتهم الكامنة، وتحفيز ابداعاتهم بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء[24].

كما تكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح اساسي لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة كما أنه يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين، فهو يعد طريقة جديدة في تغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة كما انه يجعل المنظمات في غاية المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسعها[25]. كما يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة بناء الثقة بالنفس لديهم، وذلك من خلال رفع مستوى مهاراتهم وكفاءاتهم، وتحسين نوعية وجودة العمل، ومنح الموظف استقلالية أكبر ليتمكن من تحديد المهام والواجبات والمسئوليات والسلطات بدقة، وبالتالي تحقيق أهداف الوظيفة وأهداف المنظمة. [26] إضافة

---

[22] محمدية، عمر جهاد عبد الرحيم(2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص3.

[23] العبد طموس، إيمان عمر(2015)، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، ص2.

[24] بالساسي، زاكي، وشريفي، سمية(2019)، أثر التمكين على الرضا الوظيفي دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص9.

[25] تلي، هارون(2020)، أثر التمكين في تخفيض ضغوطات العمل لدى الأفراد في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص6.

[26] مرزوق، سارة، وبوعشة، مبارك(2017)، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، الجزائر، ص165.

إلى زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة. [27]

كما تكمن أهمية التمكين الإداري في عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد، والاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة، والإسراع باتخاذ القرارات الإدارية، وإطلاق القدرات الإبداعية للإفراد، كذلك توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز، والحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، كذلك إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز عملهم، وحاجة المنظمات إلى إن تكون أكثر استجابة للمستجدات. [28]. وتكمن أهمية التمكين الإداري من منظور العاملين بما يلي[29]:

1- 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.
2- المشاركة الفاعلة: وهي تعني تمكين العاملين الذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع 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.
3- 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 الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملاً من عوامل النجاح فالموظف هو المستفيد

---

[27] العبد طموس، إيمان عمر(2015)، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، ص18.

[28] الشاويش، عماد عوض(2022)، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة لبلدية معان الكبرى، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد سبعة وأربعون، المملكة العربية السعودية، ص529.

[29] عبد العال، ماجد محمد إبراهيم(2017)، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، جامعة السادات، كلية التربية، مصر، ص6.

الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

4- 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.

5- المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين 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 تدلل على حرص المؤسسة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسه سيكون في النهاية من أكبر الأخطاء.

6- 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.

7- يعد التمكين الاداري وسيلة لتطوير مهارات وقدرات العاملين وزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة فهو يؤدي الى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، وتوسع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشاكلهم.

8- كما تكمن أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمة في (تحقيق مكانة مميزة، زيادة القدرة التنافسية، زيادة التعاون على حل المشكلات، انخفاض دوران العمل، تحسين جودة الإنتاج)[30].

تتمثل أهداف التمكين الإداري في جعل الافراد داخل المؤسسة أقل اعتماد على الإدارة في أداء عملهم، وجعل العاملين مسؤولين عن نتائج أعمالهم، زيادة فرص الابداع والابتكار، وتحقيق الرضا

[30] نعمي، سلمى، وبن سليمان، أمال(2020)، أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص5.

الوظيفي والانتماء، وتطوير مستوى أداء العاملين في المنظمة، وزيادة الإنتاجية، كما يهدف التمكين إلى تزويد القادة بالمقدرة على مواجهة المشاكل التي تواجههم[31].

يهدف التمكين إلى بقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها، الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة، وزيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو[32].

كما يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقديراً لدعم الابتكار، كذلك يتيح للعمالة الممكنة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكاراً مبتكرة، والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة، كما أنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المنظمة، كما يهدف التمكين الإداري إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، كما يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم[33].

المطلب الثالث: مبادئ التمكين الإداري

يحتوي التمكين الإداري على العديد من المبادئ التي تعتبر حجر الأساس في تطبيق مثل هذه المفاهيم الإدارية الحديثة في الشركات والمؤسسات، وتنحصر مبادئ التمكين الإداري بالمكونات التالية[34]:

1- تعليم العاملين: ويتجسد هذا المبدأ في نشر ثقافة التعليم والتعلم بين العاملين في الشركات والمؤسسات التي يعملون فيها حيث يساهم نشر هذه الثقافة في زيادة فاعلية العاملين وتشجيعهم نحو تحقيق النجاح وإنجاز المهام.

---

[31] نعمي، سلمى، وبن سليمان، أمال(2020)، أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص4.

[32] بالساسي، زاكي، وشريفي، سمية(2019)، أثر التمكين على الرضا الوظيفي دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص10.

[33] محمدية، عمر جهاد عبد الرحيم(2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص15.

[34] الشاويش، عماد عوض(2022)، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة لبلدية معان الكبرى، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد سبعة وأربعون، المملكة العربية السعودية، ص528.

2- الدافعية: حيث ينحصر هذا المبدأ في تشجيع العاملين لتقبل مفهوم التمكين الإداري وبيان مساهماتهم في تحقيق الأدوار التنظيمية؛ والتشجيع نحو بناء فرق العمل ونشر ثقافة الأبواب المفتوحة من قبل الإدارة العليا في ملاحظات وتعليقات العاملين.

3- وضوح الأهداف: ويقوم هذا المبدأ على ضمان الفهم الكامل والوضوح التام لدى العاملين، وكذلك رسم التصورات التامة لفلسفة الإدارة العليا وتوجيهها للأفراد العاملين، كما أن الاستخدام المخطط والموجه لتلك الإمكانيات المتاحة في الشركات والمؤسسات يعتبر وسيلة وأساساً مركزياً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4- الإنجاز: وينحصر هذا المبدأ في قبول العاملين لتلك المسؤوليات والصلاحيات وضمان المسؤولية لا تتوازى مع الإنجاز.

5- الرغبة في التغيير: ويقود التمكين الإداري من خلال هذا المبدأ إلى البحث عن الأساليب الحديثة والمواكبة للتطورات العصرية في الشركات والمؤسسات ويدعو هذا المبدأ الإدارة العليا في الشركات والمؤسسات إلى تشجيع العاملين نحو التغيير وحب التطوير.

6- نكران الذات: وهو محاربة إتباع الأنماط القديمة ونبذ السيطرة.

7- الاحترام: وهو عبارة عن إبراز أهمية كافة العاملين في المؤسسات التي يعملون فيها من خلال دعم تطوير أعمالهم وضمان الإبداع فيه، كما يشكل الاحترام بين العاملين أنفسهم والإدارة العليا جوهر العمل ولخطوط الاتصال والتواصل.

المبحث الثاني: أبعاد التمكين الإداري وخطوات تطبيقه

تتعدد أبعاد التمكين الإداري حيث تشتمل على خمسة أبعاد أساسية تتمثل في تفويض السلطة والتدريب، وتحفيز العاملين، وفرق العمل، والاتصال الفعال، كما تشتمل على عشرة خطوات أساسية لتطبيقه.

المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري

للتمكين الإداري خمسة أبعاد أساسية تتمثل بالآتي[35]:

أ- تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية في التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح لدى العاملين القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأداء عملهم، وهذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض[36]، وتعرف تفويض السلطة بأنها عملية توزيع المسؤولية عن أنشطة العمل على مرؤوسيه، أو هي عملية نقل ومنح بعض اختصاصات الرئيس إلى مرؤوس للقيام ببعض مهام المنظمة مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين، وهي إعطاء المرؤوس قدرات أو صلاحيات أوسع لممارسة التحكم وتحمل المسؤولية عن عملهم، وهذا يعني جعل الأفراد قادرين على إصدار أحكامهم الخاصة لصالح مؤسسة وعملائها، وذلك بغرض تحريرهم من التحكم الشديد للتوجهات والأوامر وإطلاق العنان للموارد المختبئة التي كانت ستظل محجوبة ويصعب الوصول إليها، ومنحهم متسع أكبر لاستخدام قدراتهم من خلال تمكينهم وتشجيعهم على وضع القرارات بالقرب من مواقع التأثير[37].

ب-فرق العمل: يعد تشكيل الفريق أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وينسجم تمكين الفريق مع التغيرات الهيكلية في المؤسسة، من حيث توسيع نطاق الإشراف ويعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة من تعاون أعضاء الفريق واعتماد القرار الجماعي بدلاً من القرار الفردي.[38]

---

[35] بالساسي، زاكي، وشريفي، سمية(2019)، أثر التمكين على الرضا الوظيفي دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص9.

[36] الشاويش، عماد عوض (2022) أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا – دراسة حالة لبلدية معان الكبرى، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، الإصدار 2، الجزائر، ص 530

[37] نعمي، سلمى، وبن سليمان، آمال (2020) أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص6.

[38] نعمي، سلمى، وبن سليمان، آمال (2020) أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 8

ت–تحفيز العاملين: يتطلب برنامج التمكين نظام عوائد مختلف، كالعوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المؤسسة[39] وأن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا تتوفر في المؤسسة المكافآت المناسبة.

ث–التدريب: يمثل التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يشير التدريب إلى تطوير الفرد العامل وتمكينه من تأدية مهامه بشكل أفضل، وعلى الرغم من ارتفاع تكلفة البرامج التدريبية ألا أنها ستقود إلى أفراد يتمتعون بمهارات عالية المستوى والتزام إيجابي اتجاه المؤسسة. [40]

ج– الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويدل على توافر عنصر الحرية في الوصول إلى المعلومات الحساسة وأن عرض المعلومات الحساسة للعاملين هي خطوة أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين.[41]

المطلب الثاني: خطوات تطبيق التمكين الإداري

يتم التمكين الإداري من خلال الخطوات التالية[42]:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة إلى التمكين:

في هذه الخطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج تمكن العاملين، ويوضح السبب أو الاسباب الدافعة إلى تبني التمكين، إذ تبني التمكين له أسباب مختلفة قد تكون من ضمنها زيادة الأداء، نوع وجودة أو زيادة الشعور بالثقة بالمديرين والمنظمة، أو رفع مستوى جودة العمليات الإدارية والمعلوماتية أو تنمية القدرات ومهارات المرؤوسين وتخفيف عبئ العمل على المدير، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعدهم على التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما متوقع منهم، وعلى مديرين أيضا شرح الشكل الذي يكون عليه التمكين.

---

[39] سلامة، محمد وليد سالم (2016) أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 6، فلسطين، ص 22

[40] نعمي، سلمى، وبن سليمان، آمال (2020) أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 8

[41] سلامة، محمد وليد سالم (2016) أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 6، فلسطين، ص 22

[42] نعمي، سلمى، وبن سليمان، آمال (2020) أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص9.

الخطوة الثانية: تهيئة المديرين:

لقد أشار الباحثون إلى أن الكثير من المديرين قد أمضو الكثير من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغير سلوكيات المديرين نحو التخلي على بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية لتنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات والسلطات التي يتخلى عنها المديرين للمرؤوسين يعد خطوة أساسية نحو نجاح التمكين ويجب أن تكون الرؤية واضحة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية أو التشغيلية اليومية، والقرارات الاستراتيجية الثانوية

الخطوة الرابعة: اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الافراد الذين يمتلكون القدرات ومهارات التي تؤهلهم دون غيرهم لتمكين الوظيفي مثل الخبرة والمعرفة في مجال العمل ومهارات التفاوض مع الزملاء.

الخطوة الخامسة: توفير التدريب والتوجيه:

التدريب أحد المكونات الأساسية لدعم جهود تمكين العاملين حيث توفر المنظمة موارد تدريبية تتعلق بحل مشاكل الاتصال ورفع مستوى المهاري والفني للعاملين، ومتابعة وتقويم الأداء وتحسن الجودة

الخطوة السادسة: الاتصال والتواصل الفعال:

يمكن أن تستخدم الإدارة خطة اتصال لفظي أو غير لفظي لكل من المديرين ومن سيتم تمكينهم من العاملين، ويحدد فيها رؤية ورسالة المنظمة، والأهداف الاستراتيجية والنتائج المراد تحقيقها في تلك الفترة، ومعايير الأداء المحددة للقياس أو الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق تلك النتائج

الخطوة السابعة: المشاركة بمعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون للمعلومات عن وظائفهم ومهامهم للمنظمة ككل، ليساعدهم على إدارة العمل وضع أسس ومعايير النجاح.

الخطوة الثامنة: تكوين فرق عمل:

يعد استخدام أسلوب الفريق من الأساليب الناجحة لنشر المعرفة وتخفيف الأثار السلبية للتغيير، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي في فرق عمل تكون افكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبالتالي يسهل إعادة تصميم العمل في ضوء المتطلبات الجديدة لتمكين الوظيفي.

الخطوة التاسعة: التمكي:

يتم في هذه المرحلة النقل الطوعي لسلطة إنجاز الاعمال إلى مجموعة أفراد لديهم القدرة والمهارة والفهم التام للمتطلبات العمل دون تدخل الإدارة، ويقتصر دور الإدارة على توفير الموارد والمعلومات وتأهيل الموظفين فنيا ونفسيا وسلوكيا، والثقة بهم ولكي ينجح التمكين يجب وضع برنامج للحوافز والمكافآت يرتبط بتحقيق أهداف المنظمة.

الخطوة العاشرة: تقويم النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل بسهولة، ولهذا يجب تقويم عملية التمكين من خلال تقويم نتائج العمل المترتبة عليها، مثل معدلات إنجاز في الأداء، معدلات الغياب، دوران العمل، الرضا الوظيفي، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

الفصل الثاني: ماهية اتخاذ القرارات الإدارية

المقدمة

تعد اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية لأنها عملية متداخلة في كافة وظائف الإدارة ونشاطاتها فهي تعبر عن القدرة على جمع وهيكلة وتقييم المعلومات المطلوبة من مصادر متنوعة لغرض تفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة بالأعمال دون تأخير، كذلك تحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث مع وضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وتطبيق إجراءات تنافسية جديدة، ولابد من التزام الفريق بوضع قرارات مدروسة من الجميع لتكون أعلى ثقة من القرارات المتخذة بشكل فردي.

وستتم معالجة الفكرة من خلال المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية

المطلب الثاني: أنماط اتخاذ القرارات الإدارية

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية.

المطلب الأول: العوامل الداخلية المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية

المطلب الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية

المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرارات الإدارية.

المبحث الأول: مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها.

يعد اتخاذ القرارات الإدارية محور العملية الإدارية كونها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، عندما 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، وكذلك عند تنسيق العملية الإدارية وتنظيمها وصولاً إلى تقييم القرار المتخذ.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية

يعد اتخاذ القرار الإداري من أهم عناصر العملية الإدارية، فعملية اتخاذ القرار الإداري تعتبر جوهر العملية الإدارية، حيث يتخلل جميع العمليات الإدارية الأخرى فإن الفرد عليه أن يمارس عملية اتخاذ القرار الإداري أثناء ممارسته لجميع العناصر الأخرى[43].

يعد اتخاذ القرار من أهم مراحل القرار وليس مرادفاً لصنع القرار، فمرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعوا القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة، ومن ثم فإن اتخاذ القرار يعتبر أحد مراحل صنع القرار، بل هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها.

ويعرف على أنه: اختيار بديل من بديلين أو أكثر، لأنه إذا لم يوجد في الموقف إلا بديل واحد، فلن يكون هناك قرار يتخذ، وذلك لعدم وجود مجال للاختيار.

كما عرف أنه: تصرف معين تم اختياره لمواجهة موقف أو مشكلة معينة، والقرار الرشيد هو الذي يواجه كافة المتطلبات في الموقف، وعموماً يوجد القرار حينما تتواجد العناصر التالية: المشكلة، متخذ القرار، الهدف، البدائل، قواعد الاختيار، الموقف المعين.[44]

كما عرف بأنه: الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين.

كما عرف أنه: مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يتبعها، كما أن اتخاذ القرار هو الاختيار الواعي الذي يتم بعد تقييم مجموعة من البدائل.

---

[43] علي، حنان أحمد عبد الله، ومصطفى، يوسف عبد المعطي، وعثمان، منى شعبان(د.ت)، معوقات صنع القرار واتخاذه لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الحادي عشر، الجزء الخامس، مصر، ص193.

[44] حسين، محمد حسين علي، والهاشمي، بان عبد الأمير حسين(2020)، الرشاقة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة في وزارة التجارة الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد 26، العدد 119، العراق، ص194.

كما يشير إلى أنه عملية تتضمن معرفة المشكلة أو الموضوع وتكوين البدائل المتعلقة، والحصول على المعلومات، ودمج وتحليل المعلومات ودراسة البدائل وتعديلها. [45]

المطلب الثاني: أنماط اتخاذ القرارات الإدارية

هناك تفاوت كبير بين أنماط اتخاذ القرارات بين المديرين وهو بالتالي يعكس الاختلاف بينهم حول كيفية تنظيم معارفهم بشأن الشركة وبيئتها. يعكس التفاوت بنشأتهم الاجتماعية وقيمهم وظروف عملهم ولذلك يمكن أن تشكل أنماط اتخاذ القرارات في الشركات ما يلي[46]:

1- الحاسم: يعد وصف لمتخذي القرارات الذين يستندون على حد ادنى من المعلومات وصولاً لاتخاذ القرار فيركز على السرعة والنتائج، لكنه يهمل الدراسات المفصلة والتقارير.
2- المرن: متخذي القرار يفضلون تقارير ملخصة على أن تحتوي على تشكيلة من البدائل المطروحة لاختيار الأفضل وصولاً لاتخاذ القرار.
3- الهرمي: يهتم متخذ القرار بفحص ودراسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الاتجاه إلى الحل الأفضل فهو يبحث عن الدقة والشمول.
4- التكاملي: متخذ القرار يستعين بأكداس من المعلومات المتنوعة لتوليد حلول ممكنة في وقت واحد ويكون دؤوب في إجراء التعديلات داخل الشركة ويفضل الدراسات المعمقة للوصول إلى قرار متكامل.
5- التطبيق/ الممارسة: وتشير إلى قدرة الشركة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد التنظيمية فيها بشكل حيوي وتعديل العمليات، فضلاً عن هيكلة العلاقات كتغيير التوريد وفق خطط عمل فعلية جديدة وتقديم منتجات وخدمات التسعير إلى السوق بالوقت المناسب، وتبنى الممارسة على مجموعة من الأنشطة لغرض إعادة تجميع الموارد في المنظمة فضلاً عن تعديل عمليات الأعمال بالاستناد على مبادئ العمل المبنية على مهمة صنع القرارات لمواجهة التغييرات البيئية.

[45] عبد العال، ماجد محمد إبراهيم(2017)، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، جامعة السادات، كلية التربية، مصر، ص12.
[46] حسين، محمد حسين علي، والهاشمي، بان عبد الأمير حسين(2020)، الرشاقة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة في وزارة التجارة الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد 26، العدد 119، العراق، ص194.

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباط مباشر 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 ظروف 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[47].

تعد عملية اتخاذ القرارات أساس الإدارة حيث تعتمد على توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاختيار بديل معين من عدة بدائل وعلى مقدار الحرية الممنوحة لمتخذ القرار، كما أن 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 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 توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء 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[48].

---

[47] عبد العال، ماجد محمد إبراهيم(2017)، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، جامعة السادات، كلية التربية، مصر، ص12.

[48] عبد العال، ماجد محمد إبراهيم(2017)، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، جامعة السادات، كلية التربية، مصر، ص12.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية.

تتعدد العوامل التي تؤثر في القرار الإداري في ضوء الأساس الذي يقوم عليه القرار، والوسط المحيط باتخاذ القرار، وتوقيت القرار، والطريقة التي يتخذ بها القرار.

المطلب الأول: العوامل الداخلية المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية ومن هذه العوامل ما يلي[49]:

أولاً: مستوى الذكاء:

لا شك أن مستوى الذكاء العالي لدى المدير له تأثير على كفاءة القرارات التي يتخذها، لأن هذا المستوى يؤهله للحكم على الأمور بشكل سليم، وبالتالي يمكنه من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وسلامة من المدير الذي يكون مستوى ذكائه عادياً، وإن الذكاء ذو علاقة إيجابية بأداء المدير الإداري، وهذه العلاقة لاشك أنها معقدة لأبعد الحدود ومن الصعب قياس نتائجها.

ثانياً: التعليم والخبرة:

كلما كان القرار أكثر تعقيداً زادت أهمية أن يكون لدى متخذ القرار خبرة كبيرة من المعرفة والخبرة والمعلومات التي يمكن أن يستغنى منها ما يشاء لذلك يعتبر التعليم والخبرة والمعلومات، عناصر أساسية في المساعدة على إيجاد درجة عالية من الرشد في اتخاذ القرار، ويجب أن نلاحظ أن مستوى التعليم والخبرة غير مرتبط بعدد سنوات الدراسة والممارسة بشكل مباشر فحسب، بل مرتبط بدافعية الفرد للاستفادة والتعليم واكتساب الخبرة والمهارة فالدافعية هي الأساس في هذا المجال.

ثالثاً: الإدراك، القيم، الاتجاهات:

التصور والإدراك قد يرى أحد المديرين مجموعة العمال في نظرة على أنهم أناس مستغلون إلى تحقيق المكاسب الشخصية بأقل قدر من الجهد والعمل وينبغي مراقبتهم بشدة وتهديدهم باستمرار حتى يكونوا منتجين، بينما هم في نظر مدير آخر كائنات بشرية لهم إحساس ومشاعر يجب احترامها وينظر إلى الشخص ذو مهارة قيادية من يستطيع أن يحفزها ويفجر طاقاتها الكامنة،

[49] خاوة، منية(2019)، القيادة الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة بلدية جامعة ولاية الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، ص83.

ويوجد لديها الدافعية الذاتية نحو العمل ويجعلها تتفانى في رفع الكفاءة الإنتاجية، لاشك أن هاتين المجموعتين من العمال ليستا إلا نفس المجموعة الواحدة لكن النظرة إليها قد اختلفت، وإن الاختلاف في مدى التصور والإدراك بين المديرين يجعل قراراتهم متباينة حيال المواقف والظروف نفسها، فالمدير ذو القدرة الجيدة على التصور والإدراك الصحيح للأمور، يكون أكثر قدرة على التعرف والإحاطة بالمشاكل بين العاملين، ويكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات أفضل.

رابعاً: القيم والاتجاهات:

يقصد بالاتجاه النزعة أو الميل المسبق لدى المدير نحو تقسيم الأشياء بطريقة تتجانس أو تتعارض مع القيم التي يؤمن بها، وهذا بلاشك يؤثر إلى حد كبير في قراره المتخذ واتجاهات المدير تقوم على عنصر الاعتقاد والعاطفة، بحيث يمكن القول معه أن القيم التي يؤمن بها الفرد لاشك أنها تشكل اتجاهاته نحو المواقف التي واجهها وبالتالي تؤثر في قراراته المتخذة حيالها.

خامسا: تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار بالعوامل البيئة الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها ويظهر هذا التأثير بنواحي أساسية متعددة ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار وترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المنظمة الناحية الثالثة تتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية.

المطلب الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة باتخاذ القرارات الإدارية

أولاً: تأثير البيئة الخارجية:

أن المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به مباشرة أو غير ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تقنية، والقيم والعادات ويضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات لأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه، إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لابد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها لمنظمة أخرى كالمؤسسات والوزارات والتنظيمات المتعددة. [50]

ثانياً: الظروف الاقتصادية

[50] خاوة، منية(2019)، القيادة الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة بلدية جامعة ولاية الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، ص83.

تؤثر حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به على اتخاذ القرارات الإدارية حيث أن المنظمات تتجه الى التوسع في الأنشطة الخاصة بالشركة في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد.

ثالثاً: الظروف القانونية

يأتي أثر العوامل القانونية على اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تدخل التشريعات والقوانين في بعض الأنشطة الخاصة بالشركة، والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختبارهم، وتدريبهم وأمنهم، وصحتهم وتقييمهم. حيث أن التدخل الحكومي في العمل من خلال تنظيم أمور العمل وإصدار قوانين وتشريعات لحماية الشركة من الوقوع في المشكلات أو الأخطاء.

ثالثاً: الظروف الاجتماعية

تأتي هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب معيشة الأفراد وأسلوب تفكيرهم وتباين تركيبة الموارد البشرية وزيادة مستواها التعليمي، وتغير القيم الثقافية.

رابعاً: الظروف التقنية

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات الآن قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأتمتة وزيادة الاعتماد على الأجهزة والنظم الالكترونية، وفي ظل البيئة التقنية تعد العوامل التكنولوجية من أبرز العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية، كالتكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، واقتصادية كالعولمة، التغير في القطاعات الاقتصادية والتغير في الأسواق.

خامساً: الظروف السياسية

كما أن العوامل السياسية كالأوضاع السياسية، واستقرار أو عدم استقرار التشريعات والقوانين، وتدخل الدولة في ممارسات مديري الموارد البشرية لها تأثير على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

كما أن لقيود التّجاري ودخول العولمة أدى إلى إزالة القيود الضريبيّة المفروضة على التجارة بشكل كبير، كما أن المرونة في العمل: وإتاحة الفرصة للمؤسسات بتوسيع نطاق عملها في جميع أنحاء العالم؛ أدّى إلى الحاجة إلى وجود أنظمة تدير هذه المجموعات واتخاذ القرارات الإدارية بشأنها.

المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرارات الإدارية.

نستنتج بأن هناك علاقة حتمية وتكاملية مستمرة بين التمكين واتخاذ القرارات الإدارية وهكذا يساعد المنظمات والمؤسسات المختلفة على الوصول إلى القرارات المناسبة نظراً لإعطاء الفرصة لأكبر قدر من العاملين لاتخاذها كلٌّ حسب مجاله وتخصصه، علاوة على ذلك، يساعد التمكين الإداري على الحصول على حلول إبداعية جديدة للمشاكل نظراً للخروج من الإطار الفردي في تقديم الاقتراحات لذلك والانتقال إلى الإطار الجماعي الذي يتيح الفرصة للحصول على مزيداً من الأفكار مما يزيد من فرصة الحصول على حلول أصيلة غير مسبوقة، كما يمكن استنتاج أنه في حال رغبت المؤسسات أو المنظمات تفعيل عملية التمكين الإداري، فإنه يتطلب منها تغيير مواقع السلطة ومراجعة هيكلها التنظيمي لنقل بعض السلطات من الإدارة العليا إلى الخطوط الأمامية أي الإدارة السفلى لمنحها حق اتخاذ القرارات فيما وكما تراه مناسباً[51].

توفر عملية التمكين الإداري للعاملين الفرص لاتخاذ قراراتهم بشكل مستقل مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجةً لرفع سقف المشاركة مما ينتج الحصول على انجازات رفيعة المستوى نتيجة للجهود التشاركية، كما يساعد التمكين الإداري على تطوير مستوى أداء الأفراد وزيادة شعورهم بالرضا وترفع من روحهم المعنوية كعوامل فعالة تؤدي إلى نجاح المنظمات. بالإضافة لذلك، يساعد التمكين الإداري على إكساب المهارات وزيادة الوعي المعرفي لدى العاملين كونه يوفر لهم فرص تدريبية مختلفة كداعم أساسي لاتخاذ القرارات بشكل سليم كما يتيح المجال لإدراك العاملين لقيمة الوظيفة عن طريق شعورهم بأنهم عنصراً أساسياً بحيث يؤثرون ويتأثرون بها عن طريق لعب أدوار جوهرية ومساهماتهم المختلفة التي تزيد من تطوير العمل ويتيح الفرص لاستثمار طاقات وإمكانيات العاملين الابتكارية ويزيد من فرص تدريبهم وتعليمهم بما يحقق لهم إثبات وجودهم في عالم السباق والمنافسة بين المؤسسات المختلفة[52]

[51] علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 169، الجزء الثالث، الكويت (2016)، ص424.

[52] علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 169، الجزء الثالث، الكويت (2016)، ص425.

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

أولاً: أداة الدراسة

تناولت الدراسة تحليل آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحليل استبيان تم توزيعه الكترونياً على أفراد عينة الدراسة وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (114) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الرابع والعشرون وعند مستوى دلالة 0.05.

تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم فرضيات الدراسة وتخدم أهدافها، وهي التكرارات والنسب المئوية، وعرض الاحصاءات الوصفية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

ثانياً: تصميم الاستبانة

تم تصميم الاستبانة في قسمين أساسيين: القسم الأول: مُخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية عن أفراد عينة البحث، وهي: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الإداري وقد ضم القسم الثاني متغيرات الدراسة.

ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة

تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وذلك لقياس الاتساق الداخلي بين عباراتها، تتراوح قيمة معامل Cronbach's Alpha بين (0-1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل عن (0.60).

الجدول رقم (1) نتائج اختبار Cronbach's Alpha

المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
تفويض السلطة	0.752
فرق العمل	0.777
التدريب	0.799
تحفيز العاملين	0.729
الاتصال الفعال	0.789
اتخاذ القرارات الإدارية	0.711

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يوضح الجدول رقم (1) نتائج التحليل لمعامل Cronbach's Alpha لأسئلة كل محور من محاور الاستبيان المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث ظهرت بقيم أكبر من 0.6 وهي ما يمكن اعتبارها قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض التحليل الاحصائي ويمكن الاعتماد على استجابات أفراد العينة في اشتقاق النتائج المتعلقة بمجتمع الدراسة.

رابعاً: تحليل خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (3) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	إجازة جامعية	ماجستير	دكتوراه
التكرار	94	15	5
النسبة المئوية	%82.5	%13.2	%4.4

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

إن ما نسبته 82.5% من أفراد العينة هم من حملة الإجازة الجامعية، تليها ما نسبته 13.2% من أفراد العينة من الحاصلين على درجة الماجستير ويليه ما نسبته 4.4% من أفراد العينة من الحاصلين على درجة الدكتوراه مما يدل على المستوى التعليمي الجيد لأفراد العينة.

الجدول رقم (4) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 9 سنوات	من 10 إلى 14 سنة	15 سنة فأكثر
التكرار	2	8	84	20
النسبة المئوية	%1.8	%7	%73.7	%17.5

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

إن ما نسبته 73.7% من أفراد العينة من ذوي الخبرة من 10 إلى 14 سنة تليها ما نسبته 17.5% من أفراد العينة من ذوي الخبرة 15 سنة فأكثر تليها ما نسبته 7% من أفراد العينة من ذوي الخبرة من 5 إلى 9 سنوات وتليها ما نسبته 1.8% من أفراد العينة من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات مما يدل على الخبرة الجيدة لأفراد العينة.

الجدول رقم (5) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الموقع الإداري

الموقع الوظيفي	أكاديمي	موظف إداري	موظف فني
التكرار	3	77	34
النسبة المئوية	%2.6	%67.5	%29.8

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

إن ما نسبته 67.5% من أفراد العينة من الموظفين الإداريين ويليه ما نسبته 29.8% من أفراد العينة من الموظفين الفنيين ويليه ما نسبته 2.6% من أفراد العينة من الأكاديميين.

خامساً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

تتضمن الإحصاءات الوصفية قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة ولإجمالي كل محور للوصول إلى الأهمية النسبية لكل منها، حيث تم اعتبار أن الحد الفاصل بين الأهمية المرتفعة والمتوسطة قيمة المتوسط البالغة 3.4.

الجدول رقم (6) الأهمية النسبية للموافقات

فئات قيم المتوسط الحسابي	التقدير
من 1 الى 1.79	درجة موافقة منخفضة جدا
من 1.8 الى 2.59	درجة الموافقة منخفضة
من 2.6 الى 3.39	درجة الموافقة متوسطة
من 3.4 الى 4.19	درجة الموافقة مرتفعة
من 4.2 الى 5	درجة الموافقة مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

الجدول رقم (7) الإحصاءات الوصفية للمحور الأول: تفويض السلطة

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أمتلك حرية تصرف واسعة تسمح لي أن أكون أكثر إبداعاً في أداء مهامي	19	53	26	16	0	3.6579	0.92007	موافقة مرتفعة
تمنحني الإدارة السلطة الكافية للقيام بالمهام المطلوبة مني.	15	58	10	31	0	3.5000	1.03265	موافقة مرتفعة
يشجعني مديري على تطبيق أسلوب الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية	18	72	19	3	2	3.8860	0.76145	موافقة مرتفعة
تعد الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز مهام وظيفتي	33	74	6	1	0	4.2193	0.57621	موافقة مرتفعة جدا
أتمتع بالحرية الكاملة في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامي الوظيفية	57	55	2	0	0	4.4825	0.53600	موافقة مرتفعة جدا
يمنحني المدير حق اختيار الوسيلة أو الأسلوب الذي أنجز به مهامي	44	66	2	2	0	4.3333	0.60480	موافقة مرتفعة جدا
تفويض السلطة	**114**					4.0132	0.45557	موافقة مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 4.01 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.45 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي يتم تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري في الجامعة السورية الخاصة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (8) الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني: فرق العمل

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في الجامعة.	64	47	2	1	0	4.5263	0.58310	موافقة مرتفعة جدا
أعمل مع فريق قادر على خوض المجازفة	11	57	20	22	4	3.4298	1.02162	موافقة مرتفعة
تدعم إدارة الجامعة تشكيل فرق العمل لإدارة المهام	19	51	15	28	1	3.5175	1.06624	موافقة مرتفعة
تركز إدارة الجامعة على الأداء الجماعي بدلاً من الأداء الفردي	18	55	21	18	2	3.6053	0.99217	موافقة مرتفعة
تنجز فرق العمل في الجامعة المهام الموكلة لها بقدرة عالية	54	54	5	1	0	4.4123	0.62132	موافقة مرتفعة جدا
نمتلك كفريق عمل الحرية في أداء مهامنا ضمن ضوابط ومحددات إدارية	43	69	1	1	0	4.3509	0.54825	موافقة مرتفعة جدا
فرق العمل	**114**					3.9737	0.54834	موافقة مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 3.97 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.54 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي يتم تشكيل فرق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري في الجامعة السورية الخاصة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (9) الإحصاءات الوصفية للمحور الثالث: التدريب

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تتبنى إدارة الجامعة خطة محكمة لتدريب العاملين فيها	31	57	25	1	0	4.0351	0.72783	موافقة مرتفعة
توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري	48	66	0	0	0	4.4211	0.49591	موافقة مرتفعة جداً
تشجع إدارة الجامعة تبدل الخبرات مع الجامعات الأخرى المحلية والدولية	44	70	0	0	0	4.3860	0.48897	موافقة مرتفعة جدا
توفر إدارة الجامعة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة	44	66	4	0	0	4.3509	0.54825	موافقة مرتفعة جدا
تضع الجامعة برامج تدريبية متنوعة	46	68	0	0	0	4.4035	0.49277	موافقة مرتفعة جدا
التدريب	**114**					4.3193	0.44421	موافقة مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 4.31 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.44 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي يتم تفعيل التدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري في الجامعة السورية الخاصة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (10) الإحصاءات الوصفية للمحور الرابع: تحفيز العاملين

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أشعر بأنني ارغب في بذل مجهود كبير لتحقيق نجاح الجامعة.	25	78	10	1	0	4.1140	0.57621	موافقة مرتفعة
تقدر إدارة الجامعة الجهود المبذولة من قبل العاملين	37	59	17	1	0	4.1579	0.69866	موافقة مرتفعة
يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	37	63	14	0	0	4.2018	0.64052	موافقة مرتفعة جدا
يقوم النظام الترقيات في الجامعة على العدالة والموضوعية	37	63	14	0	0	4.2018	0.64052	موافقة مرتفعة جدا
يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من جهد	44	67	2	1	0	4.3509	0.56416	موافقة مرتفعة جدا
يحفزني مديري على توظيف ما أمتلكه من مهارة وخبرة في العمل	65	46	3	0	0	4.5439	0.55079	موافقة مرتفعة جدا
تحفيز العاملين	**114**					4.2617	0.44895	موافقة مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 4.26 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.44 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي يتم تحفيز العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري في الجامعة السورية الخاصة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (11) الإحصاءات الوصفية للمحور الخامس: الاتصال الفعال

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
توفر إدارة الجامعة التكنولوجيا الحديثة لتساعدني على اداء مهامي	37	63	14	0	0	4.2018	0.64052	موافقة مرتفعة جداً
تسعى إدارة الجامعة إلى إيجاد وسائل اتصال وتواصل فعال بين المستويات الإدارية كافة	48	60	6	0	0	4.3684	0.58390	موافقة مرتفعة جدا
يتوافر لدى الجامعة نظام معلومات فعال وكفؤ	24	69	21	0	0	4.0263	0.63050	موافقة مرتفعة
تستخدم الجامعة تقنيات اتصالات مرنة تستجيب لمتطلبات العمل	19	56	23	16	0	3.6842	0.91512	موافقة مرتفعة
تشجع إدارة الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	15	62	7	30	0	3.5439	1.02310	موافقة مرتفعة
تسمح إدارة الجامعة بحرية الوصول للمعلومات	18	73	18	3	2	3.8947	0.75690	موافقة مرتفعة
الاتصال الفعال	**114**					3.9532	0.50246	موافقة مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 3.95 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.50 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي يتم توفير الاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري في الجامعة السورية الخاصة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (12) الإحصاءات الوصفية للمحور السادس: اتخاذ القرارات الإدارية

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تحقق القرارات الإدارية المتخذة أهداف الجامعة	33	75	5	1	0	4.2281	0.56498	موافقة مرتفعة جدا
تتصف القرارات الإدارية المتخذة بالتكامل والترابط	57	56	1	0	0	4.4912	0.51946	موافقة مرتفعة جدا
يتم اتخاذ القرارات الإدارية بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية	44	68	1	1	0	4.3596	0.55058	موافقة مرتفعة جدا
تمتاز القرارات الإدارية المتخذة بالمرونة المناسبة مع التغيرات المختلفة	64	49	1	0	0	4.5526	0.51683	موافقة مرتفعة جدا
تشمل القرارات الإدارية المتخذة جميع جوانب العمل في الجامعة	11	62	18	19	4	3.5000	0.99779	موافقة مرتفعة
يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار بشكل واضح للوصول للقرار الصحيح	19	55	14	25	1	3.5789	1.03816	موافقة مرتفعة
يتم دراسة جميع البدائل المتاحة قبل عملية اتخاذ القرار	64	47	2	1	0	4.5263	0.58310	موافقة مرتفعة **جدا**
يتم تقييم القرارات الإدارية المتخذة بشكل دوري	11	71	19	9	4	3.6667	0.88913	موافقة مرتفعة
يتم التعلم من أخطاء الماضي عند اتخاذ القرارات الإدارية	21	62	14	16	1	3.7544	0.94599	موافقة مرتفعة
اتخاذ القرارات الإدارية	**114**					4.0731	0.45963	موافقة مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 4.07 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.45 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا

المحور وبالتالي تتخذ الجامعة السورية الخاصة القرارات الإدارية في ضوء تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل واتخاذ القرارات الإدارية كمتغير تابع.

الجدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري واتخاذ القرارات الإدارية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.23232	0.745	0.756	0.869[a]

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.869)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين أبعاد التمكين الإداري واتخاذ القرارات الإدارية وأن معامل التحديد هو (0.745)، أي إن أبعاد التمكين الإداري تفســـر (74.5%)، من التغيرات الحاصـــلة في اتخاذ القرارات الإدارية.

الجدول رقم (14) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000[b]	66.857	3.609	5	18.043	Regression	1
		0.054	108	5.829	Residual	
			113	23.872	Total	

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (66.857)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (15) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.176	1.362		0.260	0.354	(Constant)	
0.000	6.098	0.539	0.089	0.544	تفويض السلطة	1
0.000	8.745	0.636	0.061	0.533	فرق العمل	2
0.133	1.515	0.148	0.101	0.153	التدريب	3
0.509	0.663	0.056	0.086	0.057	تحفيز العاملين	4
0.000	4.011	0.410	0.094	0.375	الاتصال الفعال	5

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يشـير الجدول أعلاه إلى أن (تفويض السـلطة، فرق العمل، الاتصـال الفعال) هي دالة إحصـائياً حسـب قيم t المحسـوبة والدلالة الإحصـائية التي جاءت اصـغر من (5%)، مما يثبت صـحة الفرضية.

وأن كل من (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال) هي المتغيرات الأكثر تأثيراً في اتخاذ القرارات الإدارية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين تفويض السلطة كمتغير مستقل واتخاذ القرارات الإدارية كمتغير تابع.

الجدول رقم (16) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرارات الإدارية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.32109	0.512	0.516	0.719[a]

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.719)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين تفويض الســـلطة واتخاذ القرارات الإدارية وأن معامل التحديد هو (0.512)، أي إن تفويض السلطة تفسر (51.2%)، من التغيرات الحاصلة في اتخاذ القرارات الإدارية

الجدول رقم (17) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000[b]	119.541	12.325	1	12.325	Regression	1
		0.103	112	11.547	Residual	
			113	23.872	Total	

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (119.541)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (18) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر تفويض السلطة في اتخاذ القرارات الإدارية

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	4.346		0.268	1.164	(Constant)	
0.000	10.933	0.719	0.066	0.725	تفويض السلطة واتخاذ القرارات الإدارية	1

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (تفويض السلطة واتخاذ القرارات الإدارية) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 1.164 + 0.725\, x1$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لفرق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين فرق العمل كمتغير مستقل واتخاذ القرارات الإدارية كمتغير تابع.

الجدول رقم (19) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين فرق العمل واتخاذ القرارات الإدارية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.26649	0.664	0.667	0.817[a]

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.817)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين فرق العمل واتخاذ القرارات الإدارية وأن معامل التحديد هو (0.664)، أي إن فرق العمل تفسر (66.4%)، من التغيرات الحاصلة في اتخاذ القرارات الإدارية.

الجدول رقم (20) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000[b]	224.154	15.919	1	15.919	Regression	1
		0.071	112	7.954	Residual	
			113	23.872	Total	

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (224.154)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (21) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر فرق العمل في اتخاذ القرارات الإدارية

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	7.379		0.183	1.353	(Constant)	
0.000	14.972	0.817	0.046	0.684	فرق العمل واتخاذ القرارات الإدارية	1

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (فرق العمل واتخاذ القرارات الإدارية) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 1.353 + 0.684\,x1$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لفرق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين التدريب كمتغير مستقل واتخاذ القرارات الإدارية كمتغير تابع.

الجدول رقم (22) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التدريب واتخاذ القرارات الإدارية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.39745	0.252	0.259	0.509[a]

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.509)، وهو ما يبين وجود ارتباط متوســـط بين التدريب واتخاذ القرارات الإدارية وأن معامل التحديد هو (0.252)، أي إن التدريب يفسر (25.2%)، من التغيرات الحاصلة في اتخاذ القرارات الإدارية.

الجدول رقم (23) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000[b]	39.126	6.180	1	6.180	Regression	1
		0.158	112	17.692	Residual	
			113	23.872	Total	

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (39.126)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (24) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر التدريب في اتخاذ القرارات الإدارية

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	4.923		0.365	1.799	(Constant)	
0.000	6.255	0.509	0.084	0.526	التدريب واتخاذ القرارات الإدارية	1

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (التدريب واتخاذ القرارات الإدارية) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 1.799 + 0.526\, x1$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للتدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحفيز العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين تحفيز العاملين كمتغير مستقل واتخاذ القرارات الإدارية كمتغير تابع.

الجدول رقم (25) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين تحفيز العاملين واتخاذ القرارات الإدارية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.42126	0.160	0.167	0.409[a]

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.409)، وهو ما يبين وجود ارتباط متوســـط بين تحفيز العاملين واتخاذ القرارات الإدارية وأن معامل التحديد هو (0.160)، أي إن تحفيز العاملين تفسر (16%)، من التغيرات الحاصلة في اتخاذ القرارات الإدارية.

الجدول رقم (26) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000[b]	22.524	3.997	1	3.997	Regression	1
		0.177	112	19.875	Residual	
			113	23.872	Total	

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (22.524)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (27) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر تحفيز العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	6.049		0.378	2.288	(Constant)	
0.000	4.746	0.409	0.088	0.419	تحفيز العاملين واتخاذ القرارات الإدارية	1

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يشـير الجدول أعلاه إلى أن (تحفيز العاملين واتخاذ القرارات الإدارية) هي دالة إحصـائياً حسـب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 2.288 + 0.419\,x1$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لتحفيز العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الاتصال الفعال كمتغير مستقل واتخاذ القرارات الإدارية كمتغير تابع.

الجدول رقم (28) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الاتصال الفعال واتخاذ القرارات الإدارية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.36748	0.361	0.366	0.605[a]

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.605)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين الاتصـــال الفعال واتخاذ القرارات الإدارية وأن معامل التحديد هو (0.361)، أي إن الاتصال الفعال تفسر (36.1%)، من التغيرات الحاصلة في اتخاذ القرارات الإدارية.

الجدول رقم (29) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000[b]	64.777	8.748	1	8.748	Regression	1
		0.135	112	15.125	Residual	
			113	23.872	Total	

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (64.777)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (30) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر الاتصال الفعال في اتخاذ القرارات الإدارية

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	6.872		0.274	1.884	(Constant)	
0.000	8.048	0.605	0.069	0.554	الاتصال الفعال واتخاذ القرارات الإدارية	1

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (الاتصال الفعال واتخاذ القرارات الإدارية) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 1.884 + 0.554\ x1$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

الخاتمة

النتائج

نتيجة اختبار الفرضيات تم التوصل إلى الآتي

1- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

2- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

3- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لفرق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

4- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للتدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

5- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لتحفيز العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

6- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الجامعة السورية الخاصة.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة فإن الطالبة توصي بالآتي:

1- نشر ثقافة تمكين العاملين من خلال منح العاملين كل وسائل التمكين حتى يتحقق التوافق بين العمال والجامعة.

2- تبني خطة واضحة للتدريب المستمر، حيث إن الاهتمام ببرامج التدريب المستمر المنظم والمصمم وفق دراسة واعية للاحتياجات التدريبية الحقيقية يعد آلية رئيسية لتدعم مهارات التمكين.

3- منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على تقبل فكرة التمكين الاداري والتشجيع نحو التغيير في أساليب العمل وتطوير اجراءات العمل وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء الجامعة.

4- ضرورة تطبيق مبدأ التمكين في كافة الجامعات السورية لما له من أهمية في مؤسسات التعليم، ومنح صلاحيات أكثر للعاملين في التعليم.

5- تشجيع الموظفين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤديه في صناعة قادة للمستقبل.

6- الحرص على بناء علاقات إيجابية بين العاملين فيما بينهم ومع رؤسائهم في العمل. واستغلال الآثار الإيجابية للضغوط في مصلحتها وذلك من خلال ابتكار طرق جديدة لرفع كفاءة العاملين.

7- الحفاظ على الموارد البشرية التي تمتلكها الجامعة والتي لها القدرة على تحمل الضغوط من خلال تقديم نظام لتقدير جهودهم كتقديم الحوافز المادية والمعنوية.

8- الحرص على توفير الظروف الملائمة والمشجعة على العمل واتخاذ الاجراءات اللازمة لتخفيض الضغوط على العاملين وتوفير حالة من الرفاه النفسي لهم.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1- الشاويش، عماد عوض (2022) أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا – دراسة حالة لبلدية معان الكبرى، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، الإصدار 2، الجزائر.

2- العبد الله، معن أحمد صالح(2018)، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.

3- المالكي، عبد الله بن حامد بن عبد الله، وشعيبي، فيصل بن أحمد(2023)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 4، المملكة العربية السعودية.

4- بالساسي، زاكي، وشريفي، سمية(2019)، أثر التمكين على الرضا الوظيفي دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

5- حسين، محمد حسين علي، والهاشمي، بان عبد الأمير حسين(2020)، الرشاقة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة في وزارة التجارة الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد 26، العدد 119، العراق.

6- خاوة، منية(2019)، القيادة الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة بلدية جامعة ولاية الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.

7- ذوايبية، سعاد، وبولعراس، رانية(2022)، القائد الإداري واشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية دراسة ميدانية بلدية قلعة بوصبع، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

8- سلامة، محمد وليد سالم (2016) أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 6، فلسطين.

9- علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 169، الجزء الثالث، الكويت (2016).
10- عبد العال، ماجد محمد إبراهيم(2017)، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، جامعة السادات، كلية التربية، مصر.
11- علي، حنان أحمد عبد الله، ومصطفى، يوسف عبد المعطي، وعثمان، منى شعبان(د.ت)، معوقات صنع القرار واتخاذه لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الحادي عشر، الجزء الخامس، مصر.
12- لشاويش، عماد عوض(2022)، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة لبلدية معان الكبرى، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد سبعة وأربعون، المملكة العربية السعودية.
13- مصلح، عطية محمد، وحسن، يوسف حسن(2022)، أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 17، فلسطين.
14- مرزوق، سارة، وبوعشة، مبارك(2017)، أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، الجزائر.
15- مجيدي، طارق(2016)، التمكين الإداري ودوره في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الجزائر.
16- محمدية، عمر جهاد عبد الرحيم(2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
17- نعمي، سلمى، وبن سليمان، آمال (2020) أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

المراجع الإنكليزية

1- Al-bdareen, R. (2020). The impact of the administrative empowerment on the employees performance management process. International Journal of Asian Social Science, 10(4), 193-206.

2- Asiri, A. A. I., & Al Sharqi, O. (2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, *8*(2), 157-184.

استمارة استبيان

الأخوة الأعزاء تحية طيبة وبعد...

تقوم الطالبة بإعداد بحث يستهدف معرفة أثر التمكين الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية وفي سبيل ذلك تم إعداد هذا الاستبيان لأخذ رأيكم، وذلك لإغناء البحث حيث أن إجاباتكم على الأسئلة ستساعد الطالبة في الوصول إلى نتائج قيمة علما بأن إجاباتكم ستُستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.....

أولاً: البيانات العامة:

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1. المؤهل العلمي:

إجازة جامعية ماجستير دكتوراه

2. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

3. المسمى الوظيفي:

أكاديمي موظف إداري موظف فني

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

التمكين الإداري						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تفويض السلطة						
1	أمتلك حرية تصرف واسعة تسمح لي أن أكون أكثر إبداعاً في أداء مهامي					
2	تمنحني الإدارة السلطة الكافية للقيام بالمهام المطلوبة مني.					
3	يشجعني مديري على تطبيق أسلوب الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية					
4	تعد الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز مهام وظيفتي					
5	أتمتع بالحرية الكاملة في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامي الوظيفية					
6	يمنحني المدير حق اختيار الوسيلة أو الأسلوب الذي أنجز به مهامي					
فرق العمل						
1	تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في الجامعة.					
2	أعمل مع فريق قادر على خوض المجازفة					
3	تدعم إدارة الجامعة تشكيل فرق العمل لإدارة المهام					

4	تركز إدارة الجامعة على الأداء الجماعي بدلاً من الأداء الفردي						
5	تنجز فرق العمل في الجامعة المهام الموكلة لها بقدرة عالية						
6	نمتلك كفريق عمل الحرية في أداء مهامنا ضمن ضوابط ومحددات إدارية						
التدريب							
1	تتبنى إدارة الجامعة خطة محكمة لتدريب العاملين فيها						
2	توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري						
3	تشجع إدارة الجامعة تبدل الخبرات مع الجامعات الأخرى المحلية والدولية						
4	توفر إدارة الجامعة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة						
5	تضع الجامعة برامج تدريبية متنوعة						
تحفيز العاملين							
1	أشعر بأنني ارغب في بذل مجهود كبير لتحقيق نجاح الجامعة.						
2	تقدر إدارة الجامعة الجهود المبذولة من قبل العاملين						
3	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل						
4	يقوم النظام الترقيات في الجامعة على العدالة والموضوعية						
5	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من جهد						

6	يحفزني مديري على توظيف ما أمتلكه من مهارة وخبرة في العمل					
الاتصال الفعال						
1	توفر إدارة الجامعة التكنولوجيا الحديثة لتساعدني على اداء مهامي					
2	تسعى إدارة الجامعة إلى إيجاد وسائل اتصال وتواصل فعال بين المستويات الإدارية كافة					
3	يتوافر لدى الجامعة نظام معلومات فعال وكفؤ					
4	تستخدم الجامعة تقنيات اتصالات مرنة تستجيب لمتطلبات العمل					
5	تشجع إدارة الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم					
6	تسمح إدارة الجامعة بحرية الوصول للمعلومات					
اتخاذ القرارات الإدارية						
1	تحقق القرارات الإدارية المتخذة أهداف الجامعة					
2	تتصف القرارات الإدارية المتخذة بالتكامل والترابط					
3	يتم اتخاذ القرارات الإدارية بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية					
4	تمتاز القرارات الإدارية المتخذة بالمرونة المناسبة مع التغيرات المختلفة					
5	تشمل القرارات الإدارية المتخذة جميع جوانب العمل في الجامعة					
6	يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار بشكل واضح للوصول للقرار الصحيح					
7	يتم دراسة جميع البدائل المتاحة قبل عملية اتخاذ القرار					

8	يتم تقييم القرارات الإدارية المتخذة بشكل دوري					
9	يتم التعلم من أخطاء الماضي عند اتخاذ القرارات الإدارية					