



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمارثليجي \_ الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع

# التمكين الإداري وعلاقته بنواتج اتخاذ القرار

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

\* د. أحمد سويسي

إعداد الطالبتين:

• أمينة قريدة

• خديجة لبقع

## لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د. بشير بلحبيب	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. موسى خويلد	أستاذ التعليم العالي	مناقشا
د. أحمد سويسي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا

السنة الجامعية 2024/2023





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمارثليجي \_ الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع

# التمكين الإداري وعلاقته بنواتج اتخاذ القرار

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

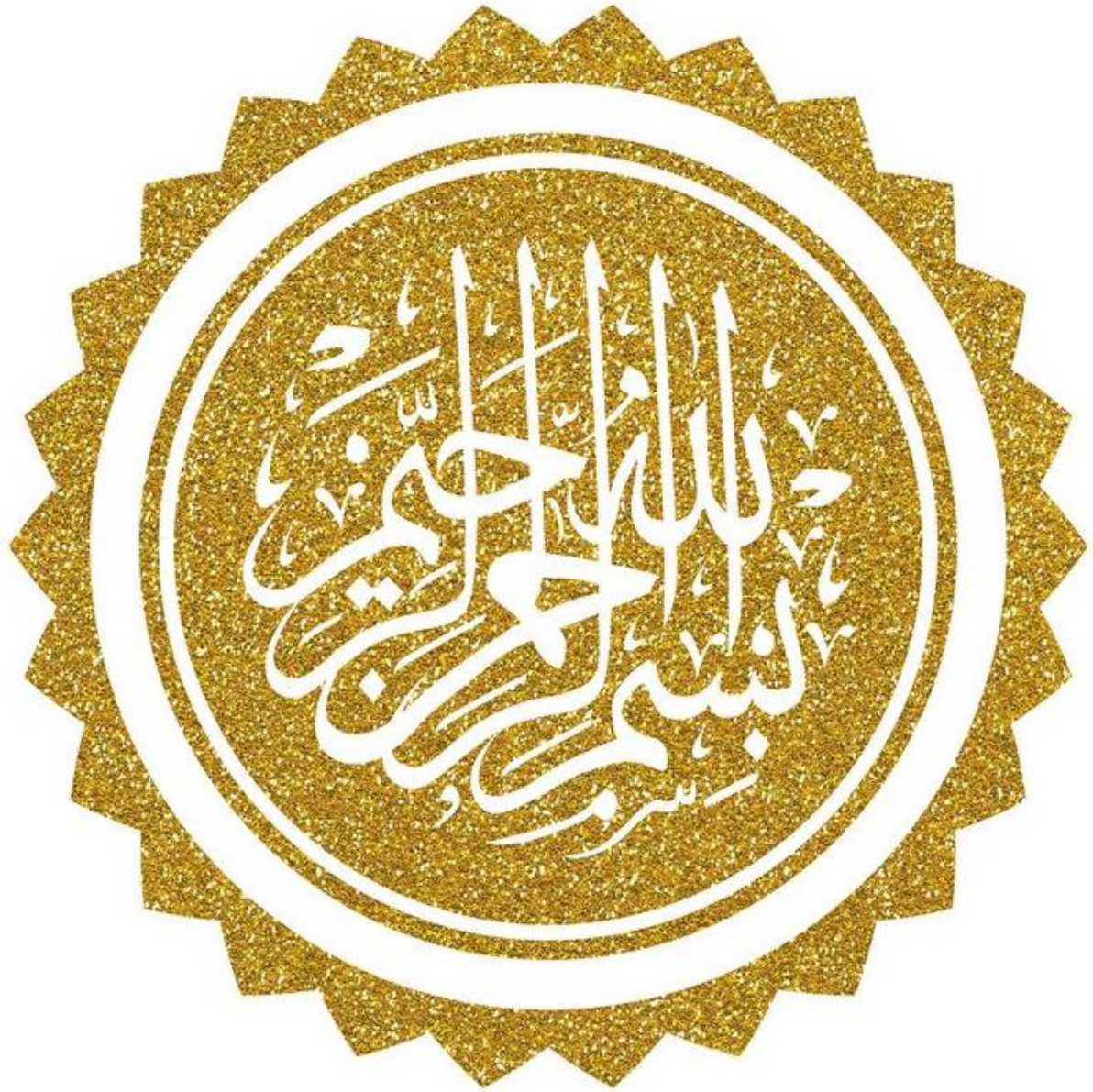
إشراف الأستاذ:

\* د. سويسي أحمد

إعداد الطالبتين:

- أمينة قريدة
- خديجة لبقع

السنة الجامعية 2024/2023



# أهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طيلتها الكثير من الصعوبات  
والمشقة والتعب، ها أن اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع  
قبتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك  
الحمد بعد الرضا، لأن وفققتي على إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي ... أهدي  
هذا النجاح، إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني  
بلا مقابل، إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من غرس

في روحي مكارم الأخلاق داعمي الاول في مسيرتي وسندي

وقوتي وملاذي بعد الله ... إلى فخرواعتزالي (ابي)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي  
الشدائد بدعائها إلي، القلب الحنون، والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات

سرقوتي ونجاحي ومصباح دربي الذي وهج حياتي (امي)

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى ملهبي نجاحي إلى من شددت عضدي بهم  
فكانوا لي ينابيع ارتوي منها، إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني (سمية، خولة

، نريمان، رهن، مريم، حرز الله، عبدالقادر، عمر، محمد)

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق .. أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي

الذي لطالما تمنيته

ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته، راجية من الله تعالى أن ينفعني بما علمني

وأن يعلمني ما أجهل ويجعله لي لا علي.

أبنته قرينة



# الهدوء

لا يسعني إلا شكرك ، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك . الله ﷻ . إلى من نصح الأمة إلى

نبي الشفاعة والرحمة سيدنا محمد ﷺ

• إلى من أحمل اسمه بكل فخر سندي ومسندي والدي العزيز .

إلى من أنجبتني لهذه الحياة أغلى إنسانة في الوجود إلى حبيبة قلبي أمي

• إلى إخواني وأخواتي حفظهم الله كل باسمه لزهوري وملك رجاء الرحمان وإيمان

ويوسف الصديق . إلى مربيتي وأمي الثانية فقيدتي جدتي رحمها الله

• إلى دكتورنا الفاضل أحمد سويسي ألف تحية شكر وتقدير وامتنان لك على

الجهود التي بذلتها خلال العام الدراسي والسنتين الماضيتين لمسنا فيك التميز

ومراعاة الظروف وتذليل العقبات والصعاب وملامسة القلوب ورحابة الصدر

والابتسامة الدائمة والرقى واللفظ جزاك الله خيرا ، وجعل كل عملك في ميزان

حسناتك ان شاء الله

• إلى دكاترتي الأفاضل الغاليين على قلبي كل بإسمه: الدكتور خرشى عبد الرحمان

والبروفيسور النوري محمد ، الدكتورة المتميزة بدران دليلة ، والدكتور بن عيسى

الأزهاري والدكتورة زيزاح سعيدة . وكل أساتذتنا الأفاضل اللذين حملوا رسالة

مقدسة في الحياة اللذين مهدولنا طريق العلم والمعرفة

• إلى أخواتي اللاتي لم تنجهن أمي صديقاتي الحبيبات أختي وصديقتي أمينة فريدة

، وخيرة طيبي ، وزينب عطية ، وشريفة بوميدونة ، إلى كل من لم يكتبه القلم لكن

حفظه القلب.

خديجة لبقع



# كلمة شكر و عرفان

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن ولاة وبعد:

نتوجه بجزيل الشكر للدكتور "سويسي أحمد"

على تفضله بالإشراف على هذا العمل وعلى ما قدمه لنا من نصائح

وتوجيهات قيمة في سبيل إتمامه على أفضل نحو.

وإلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وأسى وأحلى العبارات في العلم والنجاح.

ونتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة عملنا المتواضع.

ولا يفوتنا أن نشكر مكتب "Hassane Info Service" الذي خصص لنا من وقته

ولم يبخل علينا أيضا من جهده في كتابة وتعديل وتنسيق المذكرة

ولا ننسى كل من مد لنا يد العون والمساعدة من قريب كان أو بعيد ونسأل الله عز وجل

ان يجعل ذلك في ميزان حسناتكم انه قريب مجيب - لكم منا

أينته / خديجة

## ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا الحالية لمعرفة العلاقة بين التمكين الإداري ونواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط، كما أن الدراسة تهدف أيضا إلى توضيح وتحديد العلاقة بين ابعاد التمكين ومستوى القدرة على اتخاذ القرار.

تم تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان على عينة مكونة من 84 موظف وموظفة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وبعد جمع بيانات الدراسة تم تحليل هذه النتائج التي نلخصها فيما يلي:

- وجود علاقة بين تفويض السلطة ونواتج اتخاذ القرار.
  - وجود علاقة بين فرق العمل ونواتج اتخاذ القرار.
  - وجود علاقة بين التحفيز ونواتج اتخاذ القرار.
  - وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري ونواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط. هذه العلاقة تتجلى من خلال الأبعاد الثلاثة الرئيسية للتمكين الإداري التي تم دراستها: تفويض السلطة، فرق العمل، والتحفيز.
- وتم تفسير النتائج وفق نتائج الدراسات السابقة، والتراث النظري المعتمد في فصول البحث الأولى.
- الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، اتخاذ القرار، نواتج اتخاذ القرار.

## Abstract:

Our current study aims to explore the relationship between administrative empowerment and decision-making outcomes among employees at the Directorate of Youth and Sports in Laghouat. Additionally, the study seeks to elucidate and determine the relationship between the dimensions of empowerment and the level of decision-making ability.

The study tool, a questionnaire, was administered to a sample of 84 male and female employees. The descriptive-analytical method was employed. After collecting the study data, these results were analyzed and summarized as follows:

The results indicate a relationship between delegation of authority and decision-making outcomes.

The data support the existence of a relationship between work teams and decision-making outcomes.

The results confirm a relationship between motivation and decision-making outcomes.

The findings of this study indicate a positive relationship between administrative empowerment and decision-making outcomes among employees at the Directorate of Youth and Sports in Laghouat. This relationship is manifested through the three main dimensions of administrative empowerment studied: delegation of authority, work teams, and motivation.

The results were interpreted in light of previous studies and the theoretical framework established in the initial chapters of the research.

**Keywords:** Administrative empowerment, decision-making, decision-making outcomes.

الفهرس

# فهرس المحتويات

الصفحة	
	إهداء
	كلمة شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	الفهرس
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة</b>	
04	أولا- إشكالية الدراسة
05	ثانيا- الفرضيات
06	ثالثا- أسباب اختيار الموضوع
06	رابعا- أهمية الدراسة
07	خامسا- أهداف الدراسة
07	سادسا- مفاهيم الدراسة
09	سابعا- الدراسات السابقة
16	ثامنا- تعقيب عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: التمكين الإداري</b>	
18	تمهيد
19	أولا- تعريف التمكين الإداري
21	ثانيا- خصائص وأهمية التمكين الإداري
23	ثالثا- أهداف التمكين
24	رابعا- أسباب التمكين الإداري

24	خامسا- أساليب التمكين الإداري
25	سادسا- أبعاد ومتطلبات التمكين الإداري
27	سابعا- مراحل تطبيق التمكين الإداري
28	ثامنا- مستويات التمكين الإداري
30	تاسعا- معوقات التمكين الإداري
32	خلاصة
<b>الفصل الثالث: اتخاذ القرار</b>	
34	تمهيد
35	أولا- مفهوم القرار في المؤسسة
36	ثانيا- تعريف اتخاذ القرار
37	ثالثا- عناصر اتخاذ القرار
38	رابعا- أهمية اتخاذ القرار
40	خامسا- أشكال اتخاذ القرار
41	سادسا- مراحل عملية اتخاذ القرار
45	سابعا- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات
47	ثامنا- نواتج اتخاذ القرار
53	تاسعا- بعض الأخطاء الشائعة في صنع القرار
55	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
57	تمهيد
58	أولا- مجالات الدراسة
58	ثانيا- منهج الدراسة
60	ثالثا- مجتمع الدراسة
61	رابعا- عينة الدراسة
61	خامسا-أداة الدراسة
62	سادسا- الأساليب الإحصائية

63	خلاصة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة	
65	أولاً- خصائص عينة الدراسة
70	ثانياً- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
89	ثالثاً- مناقشة وتفسير الفرضيات
90	رابعاً- استنتاج عام
93	خاتمة
95	قائمة المراجع
الملاحق	

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	65
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	66
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	67
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	68
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	69
06	كيفية تفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء العينة حسب الجنس	70
07	تعريف السلطة حسب وجهة نظر أعضاء العينة وفقا لمستواهم التعليمي	71
08	الخبرة ومعايير التفويض المعتمدة	73
09	الرتبة و انعكاس تفويض السلطة عن الرضا في العمل	74
10	الجنس وكيف تتشكل فرق العمل	75
11	تفويض السلطة مع أسلوب مشاركة في اتخاذ القرار	77
12	يتمتع الفريق بحرية اتخاذ القرار مع التدابير المتعلقة بمخاطر التفويض	79
13	يوجد ثقة مع انعكاس تفويض السلطة عن الرضا	80
14	يوجد ثقة بين أعضاء الفريق ويعزز اتخاذ القرار الثقة	82
15	المشاركة في القرار تزيد الالتزام مع مدى شعور بالتحفيز	83
16	اتخاذ القرار الأفضل وعلاقته بقياس نتائج القرار	85
17	تفويض السلطة والآليات للاستفادة من القرارات السلبية أو الايجابية	87

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مستويات التمكين	28
02	المستويات الأساسية للتمكين في المنظمة	29
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	65
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	66
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	67
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	68
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	69
08	كيفية تفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء العينة حسب الجنس	70
09	تعريف السلطة حسب وجهة نظر أعضاء العينة وفقا لمستواهم التعليمي	72
10	الخبرة ومعايير التفويض المعتمدة	73
11	الرتبة و انعكاس تفويض السلطة عن الرضا في العمل	74
12	الجنس وكيف تتشكل فرق العمل	76
13	تفويض السلطة مع أسلوب مشاركة في اتخاذ القرار	77
14	يتمتع الفريق بحرية اتخاذ القرار مع التدابير المتعلقة بمخاطر التفويض	79
15	يوجد ثقة مع انعكاس تفويض السلطة عن الرضا	80
16	يوجد ثقة بين أعضاء الفريق ويعزز اتخاذ القرار الثقة	82
17	المشاركة في القرار تزيد الالتزام مع مدى شعور بالتحفيز بمديرية الشباب والرياضة	84
18	اتخاذ القرار الأفضل وعلاقته بقياس نتائج القرار	86
19	تفويض السلطة والآليات للاستفادة من القرارات السلبية أو الايجابية	87

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	64
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	65
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	66
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	67
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	68
06	كيفية تفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء العينة حسب الجنس	69
07	تعريف السلطة حسب وجهة نظر أعضاء العينة وفقا لمستواهم التعليمي	71
08	الخبرة ومعايير التفويض المعتمدة	72
09	الرتبة و انعكاس تفويض السلطة عن الرضا في العمل	73
10	الجنس وكيف تتشكل فرق العمل	74
11	تفويض السلطة مع أسلوب مشاركة في اتخاذ القرار	76
12	يتمتع الفريق بحرية اتخاذ القرار مع التدابير المتعلقة بمخاطر التفويض	78
13	يوجد ثقة مع انعكاس تفويض السلطة عن الرضا	79
14	يوجد ثقة بين أعضاء الفريق ويعزز اتخاذ القرار الثقة	81
15	المشاركة في القرار تزيد الالتزام مع مدى شعور بالتحفيز	83
16	اتخاذ القرار الأفضل وعلاقته بقياس نتائج القرار	85
17	تفويض السلطة والآليات للاستفادة من القرارات السلبية أو الايجابية	87

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مستويات التمكين	28
02	المستويات الأساسية للتمكين في المنظمة	29
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	64
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	65
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	66
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	67
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	68
08	كيفية تفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء العينة حسب الجنس	69
09	تعريف السلطة حسب وجهة نظر أعضاء العينة وفقا لمستواهم التعليمي	71
10	الخبرة ومعايير التفويض المعتمدة	72
11	الرتبة و انعكاس تفويض السلطة عن الرضا في العمل	73
12	الجنس وكيف تتشكل فرق العمل	74
13	تفويض السلطة مع أسلوب مشاركة في اتخاذ القرار	76
14	يتمتع الفريق بحرية اتخاذ القرار مع التدابير المتعلقة بمخاطر التفويض	78
15	يوجد ثقة مع انعكاس تفويض السلطة عن الرضا	79
16	يوجد ثقة بين أعضاء الفريق ويعزز اتخاذ القرار الثقة	81
17	المشاركة في القرار تزيد الالتزام مع مدى شعور بالتحفيز بمديرية الشباب والرياضة	83
18	اتخاذ القرار الأفضل وعلاقته بقياس نتائج القرار	85
19	تفويض السلطة والآليات للاستفادة من القرارات السلبية أو الايجابية	87

مقدمة

إن التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في الفكر الإداري المعاصر كونه يهدف إلى منح العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المبادرة والإبداع في أداء مهامهم. كما يتضمن عدة أبعاد رئيسية منها تفويض السلطة، وتشكيل فرق العمل، والتحفيز. ومن خلال هذه الأبعاد يسعى التمكين الإداري إلى خلق بيئة عمل تتسم بالثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وتعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة. كما يهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى العاملين، وتمكينهم من المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار.

ولا ننسى أنه يعتبر استراتيجية فعالة لتحسين الأداء التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها في بيئة الأعمال المعاصرة. ونجد في هذا الصدد عملية اتخاذ القرارات التي تعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والمنظمات في عالم اليوم المتمم بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة. فاتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة يمثل حجر الأساس لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن هنا تبرز أهمية التمكين الإداري كأحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والذي يهدف إلى تعزيز مشاركة العاملين في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات لهم، مما يسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة ونواتجها.

ومن خلال دراستنا للعلاقة بين التمكين الإداري ونواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط. سنسعى إلى فهم كيفية تأثير أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، والتحفيز على عملية اتخاذ القرار وجودة نتائجها. ومن هنا تكتسب دراستنا أهميتها كونها تتناول موضوعاً هاماً في مجال الإدارة الرياضية والشبابية.

وقد تم تقسيم دراستنا إلى جانب نظري وآخر تطبيقي.

**الفصل الأول** هو الإطار المنهجي للدراسة، خصصناه لعرض إشكالية وفرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، وكذا أهميتها وأهدافها مع عرض مفاهيمها. ثم عرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا. أما **الفصل الثاني** هو التمكين الإداري، قمنا بعرض تعريف التمكين الإداري، خصائص وأهمية التمكين الإداري، ثم المرور لأهداف وأسباب التمكين الإداري، وكذا أساليبه ثم أبعاده ومتطلباته، مع عرض مراحل تطبي التمكين الإداري. وفي الأخير تطرقنا لمستويات ومعوقات التمكين الإداري. والفصل الثالث خصصنا لإتخاذ القرار، حيث تم التطرق لمفهوم القرار في المؤسسة، تعريف اتخاذ القرار ثم عرض عناصره وأهميته، أشكاله ومراحله، ثم العوامل المؤثرة فيه، وتليه نواتج اتخاذ القرار، مع عرض بعض الأخطاء الشائعة في صنع القرار.

أما **الفصل الرابع** خصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة تم عرض منهج ومجالات ومجتمع الدراسة وكذا عينة واداة الدراسة وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة. **والفصل الخامس** والأخير تم عرض خصائص عينة الدراسة، وعرض ومناقشة نتائج الفرضيات الدراسة، لنختم بالإستنتاج العام.

# الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيم للدراسة

أولاً- إشكالية الدراسة

ثانياً- الفرضيات

ثالثاً- أسباب اختيار الموضوع

رابعاً- أهداف الدراسة

خامساً- أهمية الدراسة

سادساً- تحديد المفاهيم

سابعاً- الدراسات السابقة

ثامناً- تعقيب على الدراسات السابقة

## أولاً - الإشكالية:

تُعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم المهام التي تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، حيث تؤثر نواتج هذه القرارات بشكل مباشر على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. أما التمكين الإداري هو استراتيجية إدارية حديثة تهدف إلى منح العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. حيث يتضمن عناصر مثل تفويض السلطة، والمشاركة في صنع القرار، والاستقلالية في العمل، مما يعزز الابتكار والإبداع لدى العاملين.

ويرتبط التمكين الإداري ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات. فمن خلال منح العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات، يتم تمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم. هذا بدوره يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، نظراً لقربهم من العمليات اليومية والتفاصيل التشغيلية. ولهذا نجد التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين جودة القرارات من خلال منح العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

ومن خلال دراستنا حول العلاقة بين التمكين الإداري ونواتج اتخاذ القرارات نجد أن موضوعنا يكتسب أهمية خاصة في قطاع الشباب والرياضة، لأن طبيعة العمل في هذا القطاع تتطلب اتخاذ قرارات سريعة واستباقية للاستجابة للاحتياجات المتغيرة للشباب والرياضيين. لذلك، فإن فهم العلاقة بين تفويض السلطة ونواتج اتخاذ القرارات يمكن أن يساعد مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط على تحسين عملياتها وزيادة فعاليتها في تلبية احتياجات المجتمع المحلي. وعليه نطرح التساؤل التالي:

- هل للتمكين الإداري علاقة بنواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط؟

- وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الجزئية التالية:
- هل لتفويض السلطة علاقة بنواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط؟
- هل لفرق العمل علاقة بنواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط؟
- هل للتحفيز علاقة بنواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط؟

#### ثانيا - الفرضيات:

- التمكين الإداري له علاقة بنواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط .

#### \* الفرضيات الجزئية:

- لتفويض السلطة علاقة بنواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط
- لفرق العمل علاقة بنواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط
- للتحفيز علاقة بنواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط

ثالثا - أسباب اختيار الموضوع :

1- أسباب ذاتية :

- ميول شخصي لدراسة الموضوع و التعمق فيه.
- الرغبة في دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وعلاقته بنواتج اتخاذ القرار بشكل علمي.
- توسيع الافاق المعرفية وفهم مختلف الممارسات المتعلقة بالتمكين الإداري واتخاذ القرار.

2- أسباب موضوعية :

- يندرج هذا الموضوع ضمن اهتماماتنا العلمية والبحثية لارتباطه بتخصص علم الاجتماع التنظيم وعمل.
- اثرء المكتبة العلمية خاصة في مجال دراسة السلوك التنظيمي والإداري.

رابعا - أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة بانها تركز على موضوع حديث الا وهو التمكين الإداري ودوره في صناعة القرار وتدعيمه ومما يزيد من أهمية الدراسة انها تسلط الضوء على ارتباط هذا الموضوع بعمل الانسان اليومي فالافراد هم الأساس في الموضوع ومركزه سواء بالنسبة للإدارة العليا التي تتخذ القرارات او بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنعها واتخاذها والعمل على تنفيذها فالتمكين هو السبيل لإتاحة الفرصة لأقصى حد للاستفادة من ما هو لدى الافراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها.

خامسا - أهداف الدراسة :

- التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط.
- معرفة مستوى القدرة على اتخاذ القرارات لدى الادارين بمديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط.
- توضيح وتحديد العلاقة بين ابعاد التمكين ومستوى القدرة على اتخاذ القرار.
- الاطلاع على مستوى تفويض السلطة والعمل الجماعي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط.
- الوقوف على دور التحفيز كعامل للحصول على نتائج إيجابية لعملية اتخاذ القرار.

سادسا - مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1- التمكين الإداري:

**1-1- التعريف الاصطلاحي:** يعرفه باينهام بأنه: "الشعور والتزام وظيفي الصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي ينفذ ما يؤمر"<sup>1</sup>، ويشير التعريف إلى ضرورة إحساس الفرد بالاهتمام من قبل الإدارة ومشاركته في اتخاذ القرارات ما يجعله يلتزم في عمله ويعمل على تحسين وتطوير أدائه ويولد لديه شعور بالتحكم في العمل بشكل كبير.

**1-2- التعريف الإجرائي:** نعرفه على أنه عملية منح العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مع توفير البيئة والموارد الداعمة لتمكينهم من ممارسة هذه الصلاحيات بشكل فعال. ويتضمن التمكين الإداري في هذه الدراسة أبعادًا مختلفة مثل تفويض السلطة، والدافعية، والاتصال

<sup>1</sup> السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 10.

الفعال، وفرق العمل، فضلاً عن تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة.

### 2- اتخاذ القرار:

**2-1- التعريف الاصطلاحي:** عرفه ماهر على أنه "عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ما. وبالتالي يمكن القول بأنها عملية ذات خطوات متتالية، وتبدأ هذه العملية عادة بإحساس المدير وانتباهه إلى أن هناك مشكلة، وبالتدقيق والفحص يحاول المدير أن يحدد ويعرف هذه المشكلة، وبالتعرف على المشكلة يسعى المدير لتطوير أساليب حل بديلة لكي يتعرف المدير على أنسب بديل، وبتطبيق البديل المناسب ومتابعة هذا التطبيق يستطيع المدير أن يحل المشكلة. وعليه، فإن عملية إتخاذ القرار هي (اختيار أنسب بديل لحل مشكلة معينة)<sup>1</sup>."

**2-2- التعريف الإجرائي:** نعرفه في هذه الدراسة على أنه العملية التي يقوم من خلالها العاملون بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط باختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة لحل المشكلات أو القضايا المتعلقة بأعمالهم وأنشطتهم في المديرية. وتتضمن هذه العملية مراحل متتالية تشمل تحديد المشكلة، وجمع المعلومات والبيانات ذات الصلة، وتحليل البدائل المختلفة، واختيار البديل الأفضل، ثم تنفيذ القرار ومتابعة نتائجه. بالإضافة إلى التركيز على نواتج عملية اتخاذ القرار، وكذلك مدى قبول العاملين لهذه القرارات وانخراطهم في تنفيذها.

<sup>1</sup> ماهر أحمد، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007/2008، ص 19.

سابعاً - الدراسات السابقة:

1- الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

1-1- دراسة أثير عبد الأمير وحسين علي عبد الرسول (2008) الموسومة بعنوان "إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فرق العمل"، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، جامعة القادسية، العراق.

تمحورت إشكالية الدراسة حول "أثر استراتيجية التمكين في فاعلية فرق العمل". حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي.

هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى التعرف على أثر استراتيجية التمكين في فاعلية فرق العمل وقد اعتمدت بشكل رئيسي على تقنية الاستمارة التي أعدها الباحثين.

وقد تم التوصل إلى مجموعة نتائج من أهمها التوجه الملحوظ من قبل الإدارة نحو دعم ثقافة الفريق والعمل الجماعي والذي يعد من أهم المؤشرات تجاه بناء فرق العمل، كما أن تعتمد المنظمة المبحوثة على قنوات اتصال كفؤة تسهل تبادل المعلومات السرية التي تتعلق بالموارد الحصص الموازنات بالإضافة إلى اعتماد المنظمة المبحوثة في تشكيل فرق العمل على الأمر وليس الرغبة وهذا ينعكس سلباً على تحمل الأعباء الملقاة والمسؤولية والدافعية، كما تتوفر في المنظمة المبحوثة جميع المؤشرات التي تدل على فاعلية الفرق لكن بنسب متباينة، وقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي قبول الفرضية المتمثلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين في فاعلية فرق العمل.

1-2- دراسة يوسف إسماعيل سليمان الزامل (2013) الموسومة بعنوان "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

تمحورت إشكالية الدراسة حول "علاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة". حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

هدف الباحث من خلال دراسته إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم، ومعرفة درجة ممارسة الإبداع لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم.

وقد تم التوصل إلى مجموعة نتائج من أهمها أن درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت كبيرة. كما أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت كبيرة.

1-3- دراسة أميرة نموشي وأيمن سوسي (2021) الموسومة بعنوان "دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري"، دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد تبسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر.

تمحورت إشكالية الدراسة حول "مدى مساهمة تطبيق التمكين الإداري لتنمية رأس المال البشري". حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

هدفت الباحثتان من خلال دراستهما إلى:

- يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة، وعاملا ديناميكيا يؤثر في جميع عمليات الإنتاج لذا فإن نمو وتنافسية المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية ما يميز في مهاراتها ومعارفها .
- إبراز دور التمكين في تنمية رأس المال البشري إن من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار المنظمة هو التحرر الكلي من كل العوائق التي من شأنها تعطيل قدرات الأفراد نحو التحفيز والتدريب والذي لا يأتي إلا من خلال سرعة معالجة اقتراحات العاملين.

وفي الأخير خلصت الباحثتان من خلال دراستهما إلى:

- يساعد التمكين الإداري المؤسسة على تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين.
- يساعد التمكين في زيادة طاقات العاملين على أقصى ما يمكن فهو يدفعهم إلى القيام بأعمالهم على أكمل وجه.
- يعتبر التمكين من أهم العوامل المساعدة لتمكين العاملين في المؤسسة.

1-4- دراسة أحلام بوجنانة (2023) الموسومة بعنوان "التمكين الإداري وأداء فريق العمل"، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد مهري قسنطنة 2، الجزائر.

تمحورت إشكالية الدراسة حول "العلاقة بين التمكين الإداري وأداء فريق العمل". حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي.

هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى:

- التعرف على مستوى التمكين الإداري المطبق في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- التعرف على مستوى أداء فرق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين عملية التمكين الإداري من خلال أبعاده الأربعة تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات والاتصال والمشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية في العمل وأداء فريق العمل في مجتمع الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر).

وفي الأخير خلصت الباحثة من خلال دراستها إلى:

- توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات عبرت عن وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري وأداء فريق العمل:
- ✓ وجود علاقة طردية متوسطة بين تفويض السلطة وأداء فريق العمل.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مشاركة المعلومات وأداء فريق العمل.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المشاركة في القرارات وأداء فريق العمل.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الحرية في العمل وأداء فريق العمل.

2- الدراسات المتعلقة بإتخاذ القرار:

2-1- دراسة العمري سهيلة عبد محمد (2011) الموسومة بعنوان «أثر مشاركة العاملين وكالة الصوت وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي»، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

تمحورت إشكالية الدراسة حول "مشاركة العاملين في الأونروا بفترة اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي". حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مشاركة العاملين في الأونروا بفترة اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي.
- معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، الدرجة الوظيفية، مقر العمل الحالي، الدائرة) على المشاركة في اتخاذ القرارات.

إن من أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين بوكالة القوات بغزة.
- لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين.

## 2-2- دراسة نادية زاوي (2022) الموسومة بعنوان «دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ

القرار»، دراسة ميدانية في مديرية التجارة - تبسة مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر.

تمحورت إشكالية الدراسة حول "مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بتبسة". حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي.

هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى:

- التعرف على الاتصال التنظيمي السائد داخل مؤسسة ومدى مساهمته في اتخاذ القرار.
- التعرف على الاتصال التنظيمي النازل داخل المؤسسة ومدى مساهمته واتخاذ القرار.
- التعرف على الاتصال التنظيمي الصاعد داخل المؤسسة ومدى مساهمته واتخاذ القرار.
- التعرف على الاتصال التنظيمي الأفقي ومدى مساهمته داخل المؤسسة واتخاذ القرار.

وقد تم التوصل إلى مجموعة نتائج من أهمها:

- يساهم الاتصال التنظيمي النازل في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة.
- يساهم الاتصال التنظيمي الصاعد في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة.
- يساهم الاتصال التنظيمي الأفقي في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة.
- ومن خلال هذه النتائج توصلنا إلى أن الاتصال التنظيمي يساهم في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بتبسة.

2-3- دراسة بوزليفة شهرة (2024) الموسومة بعنوان "أهمية الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات"، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر.

تمحورت إشكالية الدراسة حول "دور الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار لمؤسسات قطاع المحروقات بولاية سكيكدة". حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهمية الذكاء الاقتصادي من خلال أبعاده اليقظة الاستراتيجية، حماية المعلومات سياسة التأثير في دعم عملية اتخاذ القرار بعينة من مؤسسات قطاع المحروقات بولاية سكيكدة.
- التعرف على الفروق في تصور المبحوثين حول الذكاء الاقتصادي وكذا حول عملية اتخاذ القرار وهذا تبعا للتمايز خصائصهم الشخصية والوظيفية.

إن من أهم النتائج التي أظهرتها التحليلات الإحصائية:

- وجود دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاقتصادي بأبعاد الثلاثة في دعم عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات محل الدراسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الذكاء الاقتصادي وعملية اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثامنا - تعقيب على الدراسات السابقة:

تبيانت الدراسات السابقة في عينة الدراسة، وحجمها، والفئة المستهدفة، كذا تنوعت متغيرات الدراسة، ويمكن القول أن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها، رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف، وإن تنوع الدراسات السابقة ولتناولها جوانب كثيرة في موضوع الدراسة، قد أكسبت الطالبان سعة الإطلاع على كل من جوانب التمكين الإداري وكذا إتخاذ القرار، فقد اتفقت هذه الدراسات مع دراستنا في بعض النقاط حيث ساعدتنا في بناء الإشكالية وصياغة التساؤلات والنظري في المراجع المعتمدة وبناء خطة البحث كما أن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات ساعدتنا في دراستنا الحالية من خلال اختيار المنهج المناسب للدراسة وكذا أدوات جمع البيانات، بينما تميزنا في دراستنا الحالية بابرار مؤشرات جديدة لعملية اتخاذ القرار من خلال ما ينتج عنها سواء بشكل إيجابي او سلبي.

# الفصل الثاني: التمكين الإداري

تمهيد

أولاً- تعريف التمكين الإداري

ثانياً- خصائص وأهمية التمكين الإداري

ثالثاً- أهداف التمكين

رابعاً- أسباب التمكين الإداري

خامساً- أساليب التمكين الإداري

سادساً- أبعاد ومتطلبات التمكين الإداري

سابعاً- مراحل تطبيق التمكين الإداري

ثامناً- مستويات التمكين الإداري

تاسعاً- معوقات التمكين الإداري

خلاصة

### تمهيد:

يُعدّ التمكين الإداري مفهومًا حديثًا في علم الإدارة، يُركز على منح الموظفين الصلاحيات والسلطات وحرية التصرف لاتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في إدارة منظماتهم وحلّ مشكلاتها فهو يتضمن منح الموظفين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات والتصرف بشكل مستقل هذا المفهوم يعتمد على فكرة أن الموظفين هم الأقدر على إيجاد الحلول للمشكلات اليومية بشكل أسرع وأفضل و يهدف إلى خلق بيئة عمل إيجابية تُحفّز الإبداع والابتكار والشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، ممّا يُساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتعزيز الولاء للمؤسسة .

### أولاً- تعريف التمكين الإداري:

التمكين الإداري يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، حيث يهدف إلى تمكين العاملين من القيام بمهامهم على أكمل وجه من خلال منح الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، فيصبحون أكثر حماسًا وإبداعًا في عملهم، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على أداء المنظمة ككل. وفيما يلي بعض التعاريف للتمكين الإدارية.

عرفته العمري فضيلة على أنه "إطلاق حرية الموظفين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومنحهم الاستقلالية في العمل، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم، وغرس روح المسؤولية والرقابة الذاتية لهم".<sup>1</sup>

وعرفه بعض الباحثين بأنه "أسلوب إداري يقوم على أساس تفويض جزء من السلطات للموظفين في المستويات الدنيا منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بمنظمتهم مع منحهم كل المعلومات اللازمة لذلك، وكذا دعمهم وتحفيزهم تدريبهم، تشجيع العمل الفرقي، هذه النقاط وأخرى تعد من أساسيات التمكين الإداري للموظفين".<sup>2</sup>

وعرف يوسف أحمد الأمين التمكين الإداري على أنه "هو الأساليب أو الاستراتيجيات التي تنتهجها الإدارة والتي تسمح للعاملين من تأدية مهامهم ومن بين الأساليب التي يمكن للمؤسسة أن تستعملها هي: توفير الفرص، توفير المعلومات، توفير التحفيز، توفير الموارد".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فضيلة العمري، دور التمكين الإداري في تعزيز إنتماء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، 2018/2019، ص 29.

<sup>2</sup> سلام عبد الرزاق. زروخي فيروز. شيخ هجيرة، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 6، العدد 1، جامعة صاقي مرياح ورقلة، الجزائر، 2020، ص 108.

<sup>3</sup> يوسف أحمد الأمين، دور التمكين الإداري في صراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، امدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، الجزائر، 2022/2023، ص 9.

وقد عرفه نموشي أميرة وسوسي أيمن على أنه "يدور حول إعطاء الفرد صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها وحسب الوصف الوظيفي لها ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي".<sup>1</sup>

أما عباسي سمير فقد عرف التمكين الإداري على أنه: "منهج يعتمد على المسيرين الإدارة الأفراد، إنطلاقاً من تهيئة محيط يسمح بمنح مجال من الإستقلالية ورفع درجات القوة لزيادة المسؤولية في إتخاذ القرارات وممارسة المهام بحرية أكثر مما يزيد من دافعية العمل للوصول إلى مستويات عالية من الإلتزام والمبادرة والإبداع".<sup>2</sup>

كما عرفت ونوغي فتيحة التمكين الإداري بأنه "هو أسلوب إداري حديثة يهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، من خلال النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى ذلك فهو دعوة الصادقة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار في ظل وجود مناح تنظيمي وثقافة تنظيمية داعمة لذلك".<sup>3</sup>

وقد عرفه حوة قويدر على أنه "يعد بمثابة إحدى الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، التي تتمتع بالحرية وتقوم على تشجيع الأفراد على تحمل المسؤوليات والتشارك في العمل، ويعتبر التمكين ممارسة لتشجيع الأفراد على تحمل

<sup>1</sup> نموشي أميرة. سوسي أيمن، دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر، 2021/2020، ص 4.

<sup>2</sup> عباسي سمير، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر، الجزائر، 2022/2021، ص 33.

<sup>3</sup> ونوغي فتيحة، أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2021/2020، ص 9.

المسؤوليات في اتخاذ القرار وعلى العمل الجماعي ونقل السلطة من الإدارة العليا إلى مستويات الخطوط الأولى لتحقيق أهداف التنظيم على المدى البعيد".<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف التمكين الإداري على أنه منهج إداري حديث يقوم على منح العاملين المزيد من الصلاحيات والاستقلالية في أداء مهامهم الوظيفية، وإشراكهم في عملية صنع القرار وتحملهم للمسؤولية. ويتضمن ذلك توفير البيئة المناسبة من خلال نقل السلطة إلى المستويات الدنيا، وتزويدهم بالمعلومات والموارد اللازمة، وتعزيز العمل الجماعي والثقة المتبادلة، إضافة إلى تدريبهم وتحفيزهم بهدف إطلاق طاقاتهم الكامنة وتشجيع الإبداع والمبادرة، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل.

### ثانياً - خصائص وأهمية التمكين الإداري:

#### 1- خصائص التمكين الإداري:

يتسم التمكين الإداري بخصائص معينة منها:

- يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- يعني التمكين تزويد الأفراد بالطرق المختلفة لحل المشاكل والأزمات التي تواجههم.

كما يرى "عامر الكبيسي" أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم من:

- **التقرير الذاتي** : ويعني حرية العاملين في اختياراتهم وانتقاء أساليب العمل المناسبة والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- **الأهمية الذاتية** : هو إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم وأهمية الواجب الذي يؤديه.

<sup>1</sup> حوة قويدر، التمكين الإداري ودوره في الإلتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، 2021/2022، ص 65.

- **ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يثقون بقدرتهم على أداء الأعمال بمهارة ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- **قدرتهم على التأثير:** يعني إيمانهم بدورهم على أن يكون لهم دور فعال في مؤسستهم وأن الكثير ما يطرحونه من أفكار يتم الأخذ بها.<sup>1</sup>

### 2- أهمية التمكين الإداري:

يمكننا تلخيص أهمية التمكين الإدارية في النقاط الآتية:

- توفير فرص أكثر لنمو المنظمة والتطوير التنظيمي.
- انه عبارة عن استراتيجية جديدة كان طويل على تطوير وتحسين المهارات والقدرات البشرية والرفع من مستوى أدائها.
- أداة فعالة لاكتشاف وتنمية واستثمار طاقات وقدرات العاملين داخل المنظمة واستغلالها بشكل كامل.
- يسهم في رفع الروح المعنوية، وزيادة الولاء للمنظمة والابداع والتميز لدى العاملين.
- يكسب المنظمة المرونة العالية التي تؤدي بدورها إلى زيادة قدرتها التكيف مع متغيرات المستمرة والبيئة.
- تطوير فرق العمل وزيادة قدرتها على المبادرة والإبداع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوزيد سليمة، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 20، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 523.

<sup>2</sup> غرابي خولة، واقع التمكين الإداري للموظفين بالمؤسسات العمومية والخاصة وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسي، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2023/2022، ص 60.

### ثالثا - أهداف التمكين:

تتمثل أهداف التمكين فيما يلي:

- "إن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المؤسسة أو المستفيدين من نشاطاتها".<sup>1</sup>
- "المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة و فريق العمل وبالتالي تناقص معدل دوران العمل، فجعل العمال يشعرون بالوجود و الاحتراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومضاعفة الأرباح، ومن ثم التحرك نحو الجودة والتميز".<sup>2</sup>
- حاجة المنظمة لأن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية الطويلة الأجل.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

<sup>1</sup> عقون شراف، بوحديد ليلي، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 351.

<sup>2</sup> تاتو عبد الوهاب، براق عيسى، التمكين الإداري أثره على تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة بليدة 2، الجزائر، 2021، ص 298.

- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بانجاز أعمالهم.<sup>1</sup>

### رابعاً- أسباب التمكين الإداري:

يعتقد الباحثون أن هناك أسبابا تدفع المنظمة الى تبني التمكين، نذكر منها:

- الحاجة الى السرعة في اتخاذ القرارات وإطلاق قدرات الأفراد الإبداعية
- الحاجة إلى الاستغلال الجيد للموارد المتاحة للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- عدم اشغال الإدارة العليا بالمسائل اليومية وإبقاء تركيزها على المسائل الاستراتيجية طويلة الأجل؛
- الحاجة الى استجابة أكثر للسوق؛
- توفير المزيد من السلوكيات التنظيمية الإيجابية كالرضى الوظيفي التقليل من الصراعات التنظيمية.<sup>2</sup>

### خامساً- أساليب التمكين الإداري:

يمكننا إيجاز أساليب التمكين الإداري في النقاط الآتية:

- **أسلوب القيادة:** يعد التمكين الإداري من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، كما يشير أيضا إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين هي نسبة عالية بالمقارنة مع المؤسسات التقليدية، ويتضمن هذا الأسلوب أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات

<sup>1</sup> براحية زينب. زيماش ريمة، التمكين الإداري وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2017/2018، ص 32.

<sup>2</sup> يوسف أحمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 16.

الإدارية الدنيا في المنظمة، كما يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل.<sup>1</sup>

■ **تمكين الفرد:** فتحويل الصلاحيات وحده لا يحقق تمكين العاملين، بل لابد للفرد أن يستجيب بتحملة للمسؤولية وذلك من خلال تمكين الذات، حيث يشعر الفرد بأن التمكين عملية لها قيمة بالنسبة له مثل شعوره بالرضا نتيجة امتلاكه لاستقلالية وحرية وبالتوازي مسؤولية أكبر في العمل.

■ **العمل التعاوني أو تمكين المجموعة:** وقد عرف هذا النوع من التمكين مع ظهور حلقات الجودة في التسعينات من القرن الماضي، فوجود المهارة والمعارف والمعلومات بين أعضاء الفريق يجعل القرار المتخذ بينهم أكثر مصداقية من القرار الفردي.

■ **التغيير الهيكلي والإجرائي:** وهنا يكون التغيير في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة.

■ **المنظور متعدد الأبعاد:** هناك من يرى أن أسلوب واحد من أساليب التمكين قد لا يكفي لجعل التمكين فعلا والحل يكون بالجمع بين القيادة والرقابة وإجراء التغييرات الهيكلية لنجاح عملية التمكين وربط التمكين برسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية بالإضافة إلى التغذية العكسية المناسبة.<sup>2</sup>

### سادسا - أبعاد ومتطلبات التمكين الإداري:

■ **تفويض السلطة:** "الفكرة الأساسية للتمكين الإداري أن تتم تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم

<sup>1</sup>فضيلة العمري، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup> بوجنانة أحلام، التمكين الإداري وأداء فريق العمل، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2023/2022، ص 119.

لعملهم، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.<sup>1</sup>

■ **تدريب العاملين:** يعتبر تدريب العاملين من العناصر المهمة في جهود تمكين المنظمات لموظفيها، حيث يهدف إلى تزويدهم بالمعلومات والمعارف اللازمة وتنمية مهاراتهم وخبراتهم لتعزيز كفاءاتهم الحالية والمستقبلية. تسعى المنظمات الحديثة إلى توجيه الجهود نحو تطوير الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب بما يتماشى مع التطورات التقنية والعلمية، مما يتيح للعاملين اكتساب المهارات والخبرات الجديدة. ويرى البعض أن من خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لموظفيها في مجالات مثل اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل ضمن فرق العمل.<sup>2</sup>

■ **الدافعية:** هي الإستعداد نحو الإنجاز وأداء الأعمال بدافعية ذاتية من قبل الأفراد، وهي قوى نابغة من داخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة وهو سلوك إرادي طوعي. وعند منح الفرد التفويض والثقة تزداد دافعيته نحو الإنجاز والعمل، ويكون قادرا على تحمل مسؤوليات أكبر ولديه الإستعداد على تحمل المخاطر واتخاذ القرارات المبنية على الخبرة، وإن للحوافز المادية والمعنوية أثر على الدافعية لدى الأفراد.<sup>3</sup>

■ **الاتصال الفعال:** يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة

<sup>1</sup> صفية بن دومة، العيداني إلياس، دور التمكين الإدارية في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 2، جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، 2020، ص 129.

<sup>2</sup> زروقي سارة. زروقي إكرام، التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر في علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2021/2022، ص 18.

<sup>3</sup> عباسي سمير، مرجع سبق ذكره، ص 56.

عالية من الاتصال داخل المنظمة. وأشار (Quinn Spreitzer, 1997) إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين، وتُقدّم (Kanter, 1989) بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، و في مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر.<sup>1</sup>

▪ **فرق العمل:** "تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجة الانتماء والالتزام".<sup>2</sup>

### سابعا- مراحل تطبيق التمكين الإداري:

يمكن تطبيق التمكين الإداري بإتباع المراحل التالية:

1. وضع استراتيجية لإزالة الظروف الداخلية السلبية للمؤسسة مثل: التغييرات التنظيمية، المناخ البيروقراطي الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية، وهذا بعد تشخيصها باستخدام أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالمشاركة، تحديد أهداف دقيقة للعاملين، الإثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأداء الوظيفي.
2. تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم وتعريفهم بمعنى التمكين، مع تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تحققه ومن ثم التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة المرؤوسين لإنجاز الأهداف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خلفه سارة، فيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديد في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث، العدد 3، جوان 2018، ص 362.

<sup>2</sup> سلطة أمال، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2017/2018، ص 29.

<sup>3</sup> فاطمة سالم، سمية حرز الله، واقع التمكين الإداري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2014/2015، ص 51.

3. تدريب العاملين على القيام بأدوارهم الجديدة وبأساليب تتوافق مع أهداف المؤسسة، وذلك في إطار تعديل تركيب المؤسسة، ليساهم في الابتكار والاستقلالية والحرية بدرجة أكبر في أداء العمل.

4. تعديل أنظمة المؤسسة: التخطيط، الرقابة، المكافآت، الترقية، النقل، التدريب، التطوير، ونظم التشغيل، وذلك لدعم عملية التمكين.

5. تقييم ومتابعة عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم والتعرف على آراء العاملين، لكي تؤخذ في الاعتبار لتحسين هذه العملية باستمرار.

فعملية التمكين عبارة عن سلم يرتقي إليه الفرد والمؤسسة معاً، للوصول إلى أعلى الدرجات، فهي عملية مدروسة وتحتاج إلى بيانات ومعلومات، لذا يجب أن تتم بحذر وتدرج أو تسلسل للوصول إلى التمكين المناسب.<sup>1</sup>

### ثامنا - مستويات التمكين الإداري:

تتدرج مستويات التمكين في المنظمات حيث تبدأ من عدم وجود سلطة للعاملين وتنتهي بتمكين العاملين بشكل كامل حيث يشارك من خلاله العاملون في وضع استراتيجية.

ويقسم (Mc shane and Glinou, 2000) تمكين العاملين إلى ثلاث مستويات تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي تمنح للعاملين في اتخاذ القرارات وعدد خطوات القرارات التي يتمكن العاملين من خلالها من تطبيق تلك السلطة.

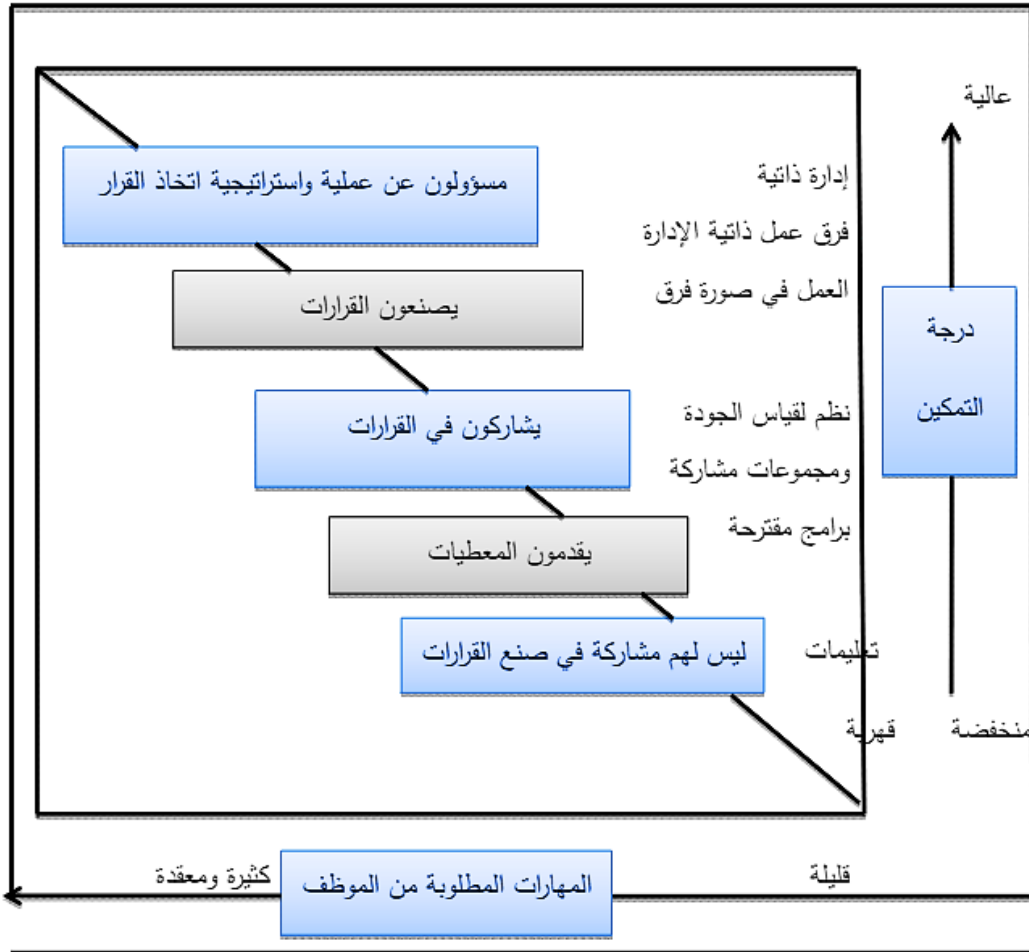
**المستوى الأدنى:** ويطلب فيه من العاملين بشكل فردي معلومات وآراء محددة حول بعض جوانب القرارات ولا يقدم العاملون الحلول في هذا المستوى كما أنهم لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم المعلومات لأجلها.

<sup>1</sup> فاطمة سالمى، سمية حرزالله، نفس المرجع السابق، ص 52.

**المستوى المتوسط:** يظهر هذا المستوى عندما تتم استشارة العاملين سواء فرادى أو بشكل جماعي، حيث تقدم لهم تفاصيل المشكلة وهم بدورهم يقدمون تشخيصهم لها وآراءهم وتوصياتهم لكن لا يمكنهم اتخاذ القرار النهائي لأنه يبقى خارج عن سلطتهم.

**المستوى الأعلى:** يظهر هذا المستوى عندما يسيطر العاملون بشكل كامل على عملية صنع القرارات، وهنا يقومون باكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول لها واختيار البديل الأفضل مع مراقبة نتائج القرار المتخذ والشكل التالي يوضح التدرج في مستويات التمكين<sup>1</sup>.

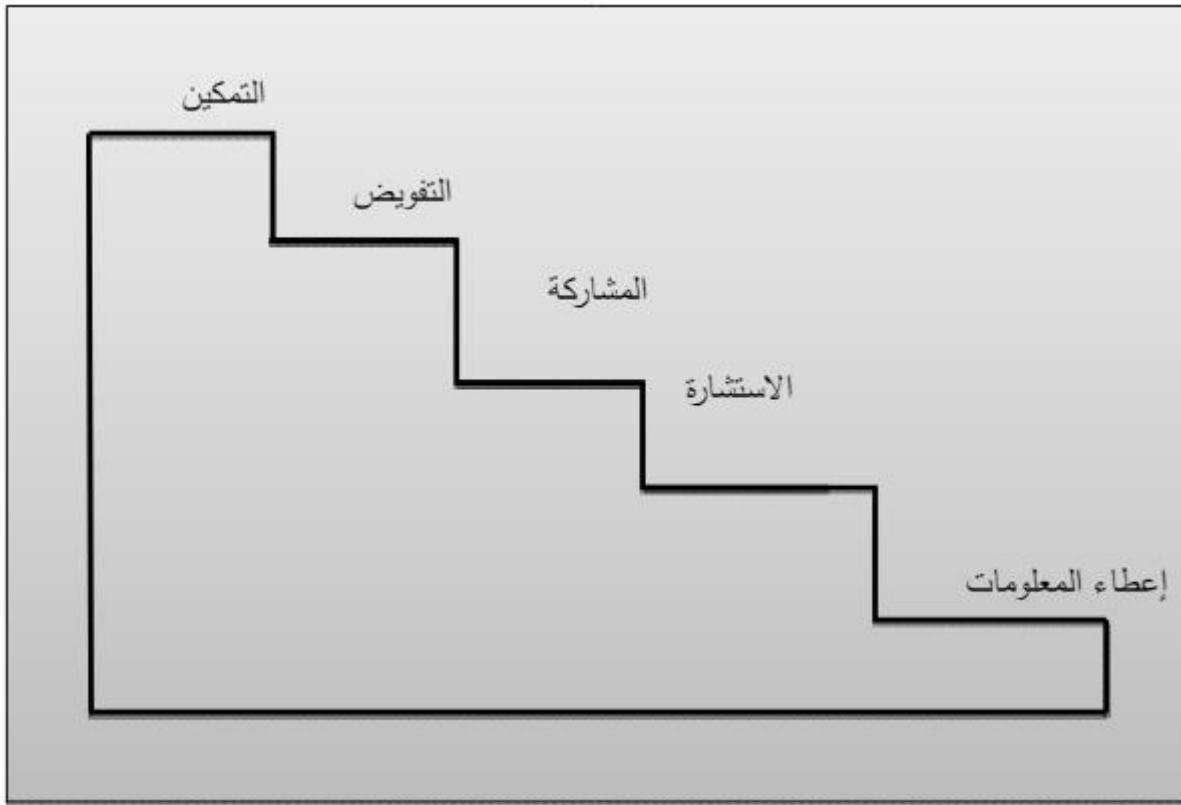
الشكل رقم (01): مستويات التمكين



المصدر: بوجنانة أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>1</sup> بوجنانة أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 122-123.

الشكل رقم (02): المستويات الأساسية للتمكين في المنظمة



المصدر: بوجنانة أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 124.

يوضح الشكل رقم (02) المستويات المختلفة للمشاركة في اتخاذ القرار وتكون بخطوات متسلسلة بالتدرج وبالترتيب فلا يمكن الوصول إلى مستوى التفويض مثلا دون المرور بمستوى المشاركة كما لا يمكن المرور بمستوى الاستشارة قبل مستوى إعطاء المعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوجنانة أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 124.

### تاسعا - معوقات التمكين الإداري:

مما لا شك فيه بأن أي عملية تغيير يقابلها مقاومة، هذه المقاومة قد تأتي من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنه يتوقعون فقدان امتيازاتهم وقد تتأتى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار، ويقيد الاتصالات، فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدما باتخاذ التمكين كاستراتيجية تنظيمية، ويذكر من تلك العقبات أيضا:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار .
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحيتهم ووظائفهم.
- خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات
- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الادارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والمدراء .
- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حوة قويدر، مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

### خلاصة:

من خلال ما تطرقنا له في فصلنا هذا نخلص بأن التمكين الإداري هو عملية منح العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما يتميز بخصائص مثل المشاركة في صنع القرار، وتفويض السلطة، والاستقلالية في العمل، مما يعزز الابتكار والإبداع لدى العاملين.

حيث يهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف مثل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالموظفين، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. ويأتي التمكين الإداري نتيجة لعدة أسباب مثل زيادة التنافسية، وتحسين جودة الخدمات، وتخفيف الضغوط على الإدارة العليا.

وفي الأخير يمكننا أن نؤكد على أهمية التمكين الإداري كاستراتيجية فعالة لتحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال الاستفادة من إمكانيات وقدرات العاملين بشكل أمثل.

# الفصل الثالث: اتخاذ القرار

## تمهيد

أولاً- مفهوم القرار في المؤسسة

ثانياً- تعريف اتخاذ القرار

ثالثاً- عناصر اتخاذ القرار

رابعاً- أهمية اتخاذ القرار

خامساً- أشكال اتخاذ القرار

سادساً- مراحل عملية اتخاذ القرار

سابعاً- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

ثامناً- نواتج اتخاذ القرار

تاسعاً- بعض الأخطاء الشائعة في صنع القرار

خلاصة

### تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية والحيوية في أي منظمة أو مؤسسة، حيث تمثل قلب العمليات الإدارية وأساس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها. وسنتناول في هذا الفصل مفهوم اتخاذ القرار وتعريفه، وعناصره الأساسية، وأهميته البالغة، وأشكاله المختلفة، والمراحل التي تمر بها هذه العملية، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيها، ونواتجها المترتبة، وبعض الأخطاء الشائعة التي قد تحدث أثناء صنع القرار.

### أولاً- مفهوم القرار في المؤسسة:

من الأجدر أن نفرق بين القرار وعملية اتخاذ القرار، فهناك عدة تعاريف لغوية للقرار والتي نذكر من بينها:

#### 1- القرار لغة:

القرار مشتق من القر، وأصل معناه هو التمكن، فيقال قر في المكان أي قر به وتمكن فيه.<sup>1</sup> ويعني كذلك انتهاء الأمر وثباته.<sup>2</sup>

-القرار هو فصل أو حكم في مسألة أو قضية أو خلاف.<sup>3</sup>

القرار هو اختيار الطريق أو المنهج أو الحل الأفضل من بين عدة طرق أو مناهج أو حلول متكافئة.<sup>4</sup>

#### 2-القرار اصطلاحاً:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالقرار اصطلاحاً في علم الإدارة وتطرق العديد من الباحثين والمختصين في تحديد المفهوم العلمي للقرار.

فنجذ هاريسون يعرف القرار بأنه "اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختياراً يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غاياته".<sup>5</sup>

من التعريف السابق نستنتج أن القرار هو حصيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة كما عرف القرار الإداري كونه حصيلة الاختيار والتفضيل لأحد البدائل، من بين إثنين أو أكثر من مجموعة البدائل المتاحة.

<sup>1</sup>سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على العملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 8.

<sup>2</sup>شمس الدين عبد الله، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، مركز تطور الإدارة والإنتاجية، دمشق، سوريا، 2005، ص 127.

<sup>3</sup>مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرار، منهج كمي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2004، ص 38.

<sup>4</sup>ياغي محمد عبد الفتاح، عملية اتخاذ القرارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، العدد 2، 1983، ص 5.

<sup>5</sup>سعاد حرب قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 9.

### ثانيا - تعريف اتخاذ القرار:

فهم مفهوم اتخاذ القرار له أهمية بالغة في الحياة العملية والعلمية، لذا فقد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين في مختلف المجالات. وقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح، حيث سنتناول فيما يلي أبرز تلك التعريفات وأكثرها علاقة بدراستنا.

عرفت الباحثتان محمي وبوشيبة اتخاذ القرار على أنه "عملية إدارية يقوم بها شخص مسؤول أو غير مسؤول وتتمثل في اختيار أفضل بديل من مجموعة بدائل محتملة لتحقيق غاية معينة أو غايات وذلك في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة".<sup>1</sup>

وعرف اتخاذ القرار بأنه "اختيار بديل من بين البدائل، وفق معايير محددة استجابة لموقف معين وببساطة اتخاذ القرار يعني اختيار بديل من جملة من البدائل".<sup>2</sup>

وقد عرفت بوزليفة شهرة عملية اتخاذ القرار بأنها "من أهم عمليات الإدارة، بل هي القلب النابض للإدارة"، إذ يكون دائما الاهتمام عليها وتقوم أساسا على اختيار بديل من بين البدائل المتاحة باتباع خطوات مدركة للوصول الى القرار الأنسب وبالتالي تحقيق الهدف المطلوب".<sup>3</sup>

كما أن اتخاذ القرار هو "عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل لتحقيق هدف محدد".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن اتخاذ القرار هو عملية إدارية حيوية تتمثل في اختيار أفضل بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، وذلك بناءً على معايير ومعطيات

<sup>1</sup> مباركة هاجر محمي، لبنا بوشيبة، اتخاذ القرار وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2023/2022، ص 16.

<sup>2</sup> فرحات غول، الوجيز في اقتصاد مؤسسة، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008، ص 163.

<sup>3</sup> شهرة بوزليفة، أهمية الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2024، ص 47.

<sup>4</sup> عمار بخوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للإدارة للكتاب، الجزائر، 1984، ص 7.

محددة تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أو المنظمة. حيث تهدف هذه العملية إلى تحقيق أهداف وغايات معينة بأسلوب رشيد وعقلاني، حيث تعتبر قلب العمليات الإدارية وأساس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها.

### ثالثاً - عناصر اتخاذ القرار:

تحتاج عملية اتخاذ القرار لوجود عدة عناصر أساسية إذا ما نقصت أحد عناصرها أصبحت عملية اتخاذ القرار غير مفيدة. ويرى بعض المهتمين بهذا الشأن أن العناصر الأساسية لاتخاذ القرار هي:

**1- المشكلة:** ما لم تكن هناك مشكلة تستدعي حلاً فلا ضرورة لأي قرار هذا هو المنطق فإذا لم يكن هناك مشكل يدفع للتفكير والبحث لإيجاد حل له باختبار أحد وأفضل الحلول الممكنة فإنه لا داعي لاتخاذ أي قرار.

**2- متخذ القرار:** وهو الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار النهائي سواء تعلق الأمر بمسائل متعلقة بالجماعة أو التنظيم أو المتعلقة بمسائله الخاصة. فهو شخص لديه مهمة تحتاج إلى تنفيذ أو مشكلة تتطلب حلاً ولديه نظام وقيم واتجاهات واهتمامات ودوافع ورغبات وأهداف في تحقيق الأفضل ولديه مخزون من الخبرة والمعرفة ومصادر معلومات وقدرات عقلية ومهارات تفكير محددة.<sup>1</sup>

**3- بيئة القرار:** وهي التي يتم فيها عملية اتخاذ قرار وهو الممر الهام الذي يجب مراعاته للحصول على قرار ناجح يمكن تنفيذه، ويمكن حصر أهم الجوانب المتعلقة بالبيئة والمناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار :

✓ الموارد المتاحة لمتخذ القرار والتي يمكن التصرف في حلاً للمشكلة التي تعترضه.

<sup>1</sup> نادية زاوي، دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر، 2022، ص 47.

✓ أنواع الأنشطة التي يمكن أن تقوم بها لتنفيذ الحل الذي توصل إليه.

4- **تعدد البدائل:** فالبديل هو الحل الذي يتم اختياره لحل المشكلة أو تحقيق الهدف، وهو ما يشترط ضمناً وجود بدلين متميزين على الأقل يتم المفاضلة بينهما، ويعتبر هذا العنصر جوهر عملية اتخاذ القرار، إذ بدون وجود بدائل فلن يكون هناك اختيار. وهذا يعني أن تكون هذه البدائل متميزة بمعنى أن تؤدي إلى نتائج مختلفة.

5- **التنبؤ:** هو كل ما يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرار معين ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة وانعكاساتها. فلكل قرار يتخذ آثار ونتائج تعقبه، وتكون طبيعة هذه النتائج من طبيعية، ونوع القرار المتخذ، فإن كان القرار صائباً كانت النتائج جيدة وإيجابية إلى أصحابها، وتزيد خطورتها بزيادة أهمية القرار.<sup>1</sup>

### رابعاً- أهمية اتخاذ القرار:

تكمن أهمية عملية اتخاذ القرار في كون أن القرارات في حد ذاتها مهمة جداً، فحتى في حياتنا اليومية سواء في اختيار الطالب لتخصص ما، أو تحديد وجهة الطريق من قبل سائق السيارة للوصول إلى وجهته فهذا ما يقود إلى اختيار الحل المناسب. أما عن المؤسسات أي عملية اتخاذ القرار الإداري والذي يمثل محور دراستنا فتعتبر ذات أهمية كبيرة بل وأبعد تأثيراً في كون القرار لا يعود على فرد واحد، بل عدة أشخاص وجماعات ويشمل نواحي كثيرة بعضها تنظيمي، فني وقانوني وغيرها، فتوجد قرارات تؤثر على مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة وقرارات أخرى تمس جميع الموظفين، والبعض منها ما يؤثر في المجتمع الكبير سواء في وضعه الاجتماعي والاقتصادية. فالقرارات المتخذة من قبل المدير تؤثر

<sup>1</sup> نادية زاوي، مرجع سبق ذكره، ص48.

بدرجة كبيرة على تقدم المدير وكذلك على وظيفته، كما أنها تلعب دورا هاما في التأثير على نشاط المؤسسة ككل.

وكما ذكر Simon في كتابه السلوك الإداري بان وظيفة أخذ القرار متواجدة في كل أقسام المنظمة مثلها مثل وظيفة الفعل وهذا لارتباطها بها ارتباطا كاملا. كما حث على ضرورة ان تكون النظرة العامة للإدارة متضمنة أسس ومبادئ لضمان أخذ قرارات سليمة مثلها مثل القيام بنشاطات فعالة.<sup>1</sup>

- إن اتخاذ القرار هو العامل الأساسي للتقدم والنجاح في القيادة الإدارية لأن من صفات القائد الناجح قدرته على اتخاذ القرار عندما يعلن قراره عليه استخدام قوة دوره في تهيئة الظروف الملائمة ليكون القرار هو الناجح وجذب الناس إلى أن هذا القرار هو القرار النافع.<sup>2</sup>
- "تؤدي عملية اتخاذ القرار دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير، وتطبيق الأهداف والسياسات والإستراتيجيات العامة في المنظمة.
- عملية إتخاذ القرارات تجعل الأهداف المحددة قابلة للتحقيق".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شهرة بوزليفة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> مباركة هاجر محيي، لينا بوشبية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>3</sup> بن حليمة تركية، حميدات حياة، التنظيم الغير الرسمي وأثره في عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص التنظيم وعمل، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2022/2021، ص 44.

خامسا- أشكال اتخاذ القرار:

تأخذ القرارات الإدارية بطبيعتها عدة أشكال، ومن ذلك يرى محمد السعيد عبد الفتاح في كتابه المعنون بالإدارة العامة فيما معناه أن القرارات تأخذ ثلاثة أشكال أساسية. وكل نوع منها مرتبط بالآخر، ذلك أن نوع القرار مرتبط بالمركز الإداري وكذلك بالصلاحيات التي يستعين بها صنعه القرار وهي كالاتي:<sup>1</sup>

1- القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

تتميز القرارات التنظيمية بطابعها الرسمي، إذ أن المدير يتخذ هذه القرارات بدوره كموظف رسمي مسؤول عن التنظيم، كما لا يجب أن يوكل أي شخص آخر. أما القرارات الشخصية فهي التي تتعلق به شخصيا والبعيدة عن التنظيم مثلا عندما يقرر المدير قضاء عطلة داخل أو خارج البلد أو غيرها من القرارات الشخصية وهذه الأخيرة مهم دراستها إذ أنها تؤثر في التنظيم، ففي بعض الأحيان يخصص المدير فترة للراحة يكون خلالها الموظفين في أمس الحاجة إليه، أما من ناحية التنظيم فالقرارات المعترف بها هي التنظيمية بالدرجة الأولى.

2- القرارات الأساسية والقرارات الروتينية:

للقرارات الأساسية متطلبات عديدة من أهمها الموارد الضخمة المالية والبشرية. كما أن احتمال الخطأ في هذا النوع من القرارات غير مقبول كونه يؤثر في التنظيم تأثيرا بليغا، كما أنها قرارات استمرارية تكون عادة طويلة الأجل، ومن أمثلة ذلك اختيار نوع المنتج المصنوع أو القدرة الإنتاجية وغيرها. أما القرارات الروتينية التي تتكرر يوميا ولا تحتاج لتخطيط

<sup>1</sup> الأمين بلفاضي، مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة، مجلة معارف، المجلد 11، العدد 21، جامعة البويرة، الجزائر، 2016، ص ص 129-130.

واستشارة في اتخاذها. كما أنها تعتمد على إجراءات ثابتة والأغلبية من القرارات الإدارية يغلب عليها الطابع الروتيني.

### 3- جدولة القرارات وعدم جدولتها:

هذا النوع من القرارات مرتبط بالقرارات الأساسية والروتينية حيث تكون القرارات مجدولة حسب ما إذا كانت متكررة بحيث يصبح من الممكن استخدام إجراءات محددة حيث لا يمكن النظر إلى كل قرار على أنه حالة فريدة عن غيرها كلما ظهرت الحاجة إليها، أما القرارات غير المجدولة فهي قرارات أساسية تتطلب اتخاذ موقف معين بصدد<sup>1</sup>.

### سادسا- مراحل عملية اتخاذ القرار:

يجب أن يطبق القرار المتخذ على أرض الواقع فكما يقول Peter Drucker مالم يتحول القرار إلى عمل فهو ليس بقرار بل هو في أحسن الأحوال تغيير عن حسن نية.

تمر عملية اتخاذ القرار بخطوات مهمة للوصول إلى حل المشكلة وتحقيق الأهداف، ولقد جاءت تقسيمات مختلفة المراحل عملية اتخاذ القرار بالنسبة للكاتب.

لقد حدد هيربرت سيمون ثلاثة مراحل لاتخاذ القرار وهي: "التحري والتصميم والاختيار"، ولكن حقيقة هذه المراحل لا تكفي ولا تغطي كل عملية اتخاذ القرار. إذ يجب أن تمر عملية اتخاذ القرار الإداري بالمراحل التالية:

### 1- تحديد المشكلة:

إن معرفة الإدارة لوجود مشكلة ما وتحسسها لذلك بعد أول خطوة في عملية اتخاذ القرار، فالمشكلة هي الخلل والغموض المتواجد لاختلاف الوضعية الحالية عما يرغب فيه، فعند تحديد المشكلة يجب فهمها كثيرا لمعرفة معناها الحقيقي وليس الفهم الظاهري فقط، إذ أن

<sup>1</sup> الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

هذا الأمر يلعب دورا كبيرا في فعالية عملية اتخاذ القرار بكل مراحلها لم تعرف المشكلة جيدا، فالقرار المتخذ يكون غير صائب ويعتمد في هذه المرحلة على ذوي الخبرة في المنظمة وحتى من خارجها لتشخيص المشكلة وفق معايير موضوعية وعلمية.<sup>1</sup>

### 2- تحليل المشكلة:

بعد أن تم تحديد المشكلة كأول مرحلة في عملية اتخاذ القرار، يتم الآن تحليلها أي تجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وهذا لمعرفة من سيقوم باتخاذ القرار المتعلق بهذه المشكلة ومن يتم استشارته وكل ما يتعلق بها.

وفي الغالب يتم تصنيف المشكلة وفق الأسس الأربعة التالية:

- المدة الزمنية المستقبلية للقرار ويقصد بها الفترة الزمنية التي يجب على المنظمة أن تلتزم بها للقيام بكل ما يتعلق بالقرار من نشاطات؛
- تأثير القرار على المجالات والوظائف الأخرى؛
- عدد الاعتبارات النوعية المتعلقة بالقرار؛
- مدى تكرار القرار بالشكل المنتظم.

عند تحليل المشكلة على متخذ القرار أن يقوم بجمع المعلومات بدقة ويتأكد من صحتها ويجب القول أنه ليس كل المعلومات متوفرة بسهولة، لذلك على متخذ القرار أن يعرف نوعية المعلومات غير متوفرة ليكون على استعداد للمخاطرة المتعلقة بالقرار.

<sup>1</sup> سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص 12.

### 3- تحديد البدائل:

إن ما تم تحديد المشكلة وتحليلها بنجاح يمكن تحديد البدائل أو الخيارات والحلول التي يمكن اتخاذها والتي تعد الطريقة الموجودة لدى متخذ القرار لحل المشكلة، ويشترط أن تتوفر الخاصيتين التاليتين في البديل:

- ألا يخرج على نطاق الموارد المتاحة لدى المؤسسة؛
  - أن يكون قادر على الوصول لبعض النتائج التي يعمل متخذ القرار على تحقيقها.
- ويجب توفر كلا الشرطين والخاصيتين في الحل ليكون بديل مناسب يتم اختياره، كما أنه ينبغي على متخذ القرار أن يضع عدد كبير من البدائل ليتجنب إلى حد كبير الوقوع في الخطأ.

### 4- تقييم البدائل:

بعد أن تتم المراحل السالفة الذكر تأتي مرحلة تقييم البدائل أي وضع ما يتميز به كل بديل وكذلك تحديد عيوبه وامكانية مساهمته في حل المشكلة القائمة، ولأن مزايا وعيوب البدائل لا تظهر بشكل واضح فهذه المرحلة يجب أن تتضمن جهداً فكرياً صعباً حيث يتم التنبؤ بالمستقبل، وما يميز تقييم ومقارنة البدائل في أغلب الأحيان هو عدم التأكد من صلاحيتها، وعند تقييم البدائل هناك اعتبارات عديدة يجب أخذها بعين الاعتبار، منها<sup>1</sup>:

- قدرة كل بديل على حل المشكلة؛
- المصاريف المالية لكل بديل؛
- هل كل بديل ممكن تطبيقه؟؟
- الفترة الزمنية المستغرقة من قبل البديل في حل المشكلة؛
- مدى توفر الإمكانيات الفنية والبشرية اللازمة لكل بديل؛

<sup>1</sup> عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدا الجامعية، بيروت، لبنان، 1992، ص 297.

▪ مدى تقبل الموظفين في المؤسسة للبديل ويكون هذا بتحديد ردود الفعل المتوقعة بعد تطبيقه.

### 5- اختيار الحل المناسب:

وفي هذه المرحلة تتم المفاضلة بين البدائل التي سبق تقييمها ولكن يجب التأكد من ملاءمة البديل الذي تم اختياره لكل عوامل ومستلزمات المشكلة<sup>1</sup>.

إن هذه المرحلة تسمى كذلك بمرحلة الحسم، فبعد تحديد الاحتمالات الخاصة بالبدائل وتكون صورتهم واضحة ومبلورة لدى متخذ القرار ستكون عملية اختيار أحد البدائل بالأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتوفرة وكافة جوانبها بالإضافة إلى الخيرة السابقة عند متخذ القرار.

فعملية التقييم يجب أن تخضع لمراجعة دقيقة سواء بالنسبة لدقة المعلومات، ارتباط القرار بأهداف المنظمة، إذا ما وجدت معلومات جديدة، وتوجد مجموعة من الأسس والمعايير التي تستعمل للمساعدة على اختيار أفضل الحلول ومنها<sup>2</sup>:

- **الخطر:** حيث يتم المقارنة بين النتائج المتوقعة والمخاطر المتوقع حدوثها.
- **الوفر في الجهد:** وهنا يتم اختيار البديل الذي يحقق الكفاية في استخدام الموارد المتاحة بأقل جهد.
- **السرعة:** وهنا يتم اختيار الحل الذي يحقق السرعة المطلوبة وهذا في الحالة الملحة والعاجلة.

إضافة إلى هذه المعايير المساعدة في اختيار أفضل حل يوجد كذلك انسجام البديل المختار مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها كالتخفيض من التكاليف الوقت ضمان البيئة الملائمة للعمل وكذا العلاقات الناجحة الإنسانية.

<sup>1</sup> محمد نور برهان، غازي ابراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 67.

<sup>2</sup> جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصدر، 2000، ص 116.

### 6- تنفيذ القرار ومتابعته:

بعد ما تم اختيار أفضل بديل تأتي مرحلة تطبيق البديل في اتخاذ القرار أي تنفيذه، ويم هذا عن طريق المشاركة بين القائمين على التطبيق حيث المدير يقوم فقط بتوجيههم وابرار العمل الموجب القيام به، وتوضيح أدوارهم، وهنا يشعر المطبقون للقرار بأنه من صنعهم ومن الأفضل أن يكون القرار متوافق مع طموح وغايات منفذوه مما ينعكس على زيادة مستوى أدائهم".<sup>1</sup>

إن هذه المرحلة لا تنتهي بتنفيذ القرار بل يجب مراقبة القرار وتتبعه لمعرفة الانحرافات والعقبات، وممكن يكون هنا كتعديل في القرار أو العمل بإجراءات وتدابير اضافية.

### سابعاً- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

بالرغم من ان هناك مرتحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول الي قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرارات في مداخلها المختلفة، هذه العوامل قد تؤثر على صدور القرار بصورة صحيحة أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره أو يمكن ان يلقي المعارضة إما من العاملين لعدم تحقيق هذه القرارات لغاياتهم ومتطلباتهم أو حتى من الجهاز التنفيذي لتعارضها مع مصالحهم وأهدافهم و من بين هذه العوامل<sup>2</sup>:

#### 1. تأثير البيئة الخارجية:

إن المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح فهي تؤثر و تتأثر بالظروف نفسها، فالظروف السياسية كالنظام السياسي مثلا يفرض قيود على صانعي القرارات حتى تكون هذه الأخيرة منسجمة مع مبادئ هذا النظام، كما أن النظام الاقتصادي بدوره يؤثر في فعالية القرارات من خلال ما يوفره من مساعدات ودعم مالي للمؤسسات أو منحه لامتيازات أخرى، أضف إلى كل هذا

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>2</sup> سعاد ذوابيبة، رانية بولعراس، القائد الإداري وإشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2022، ص 59.

مدى تأثير الكبير للعوامل التكنولوجية على عملية اتخاذ القرارات كاختراع الكمبيوتر الذي يلعب دور هام في تجميع البيانات وتحليلها مما ساعد على التوصل إلى الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية، حتى أن بعض علماء الإدارة تنبؤا بإمكانية اعفاء المديرين من اتخاذ العديد من القرارات الخاصة المتكررة منها، ويجدر الإشارة فالأخير إلى أن الظروف الاجتماعية من عادات وتقاليد والقيم الدينية تؤثر بدورها على عملية اتخاذ القرار

### 2. تأثير البيئة الداخلية:

يتأثر القرار الإداري بحجم المؤسسة، مدى نموها، عدد العاملين فيها، أي أنه يتأثر بكل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك تعمل هذه الأخيرة دائما على التحكم بهذه العوامل لتوفير الجو الملائم لنجاح القرار المتخذ من خلال تحديد الاهداف بدقة وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار. ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي والغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم وتوفر مستلزمات التنفيذ المادية والفنية المعنية.

### 3. تأثير متخذ القرار:

تتأثر عملية اتخاذ القرار بشكل كبير بشخصية متخذ القرار، سلوكه، مركزه الاجتماعي والمالي، وحتى حالته النفسية عند اتخاذه للقرار، وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف المديرين، درجة خبرتهم و مهاراتهم، مدى فهمهم للأمور و قدرتهم على التوقع، درجة تأثيرهم بتقاليد البيئة التي يعيشون فيها بالإضافة الى مدى تأثرهم بأراء مساعديهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعاد ذوابيية، رانية بولعراس، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

### ثامنا - نواتج اتخاذ القرار:

يعد اتخاذ القرارات من أبرز العوامل التي تحدد نجاح المنظمات وازدهارها. إن قدرة القادة والمديرين والفرق العاملة على اتخاذ قرارات فعالة تمثل الفارق بين النجاح والفشل. ولكن ماذا بعد اتخاذ القرار؟ ما هي النتائج التي يمكن أن تنشأ عن هذه القرارات المهمة؟ سواء كانت القرارات تتعلق بتوجيهات الشركة الاستراتيجية أو إدارة الموارد البشرية أو حتى اختيار الطريقة المثلى لتحقيق الأهداف الشخصية، فإن نتائج اتخاذ القرارات لها تأثير كبير على مصير المنظمات والأفراد على حد سواء.

#### 1- الثقة التنظيمية:

قبل تعريف الثقة التنظيمية سيتم تعريف الثقة والتي تعدد تعاريفها، حيث يتم عرض ما يلي: إذ تشير الثقة إلى " الائتمان وعكس الثقة يعني الارتباك والشك، فعندما تثق في الناس فإنك تأمنهم وترتاح لنزاهتهم وقدراتهم، وعندما لا تثق في الناس فإنك تشك فيهم في نزاهتهم أو في نواياهم أو في قدراتهم أو في سجل أدائهم.<sup>1</sup>

و يقصد بها" كل علاقات العمل الناجحة تقوم على أساس متين من الثقة بين الشركاء.<sup>2</sup>

أما الثقة التنظيمية كمفهوم حديث في المجال الإداري تعددت الآراء حولها:

حيث يرى سارتر بأنها "درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام مجموعة نتائج أهمها تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عمليات صنع القرار الإداري بالمنظمة.<sup>3</sup>

ويعرفها فوكو ياما على أنها" التوقعات التي تتشكل داخل الجماعة الدائمة والأمانة والسلوك التعاوني المبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة، ويؤكد على ذلك

<sup>1</sup> - أشرف أحمد عثمان، الثقة المؤسسية سلسلة رفع كفاءة الأعمال في المؤسسات العربية التجارية، مصر، 2015، ص 6.

<sup>2</sup> - إبراهيم الفقي، الثقة والإعتزاز بالنفس، الحياة للنشر والإعلان، مصر، 2007، ص 88.

<sup>3</sup> - حسن عبد السلام علي عمران وعبد السلام علي عبد السلام، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة

الإلكترونية، مجلة جامعة سبها، ليبيا، المجلد 15، العدد 02، 2006، ص 31

حيث يرى أن الثقة تنطلق من خلال التوقع الآمن والإيجابي للأفعال التي يتم مشاركتها مع الزملاء العاملين<sup>1</sup>.

ويعرفها السعودي بأنها إيمان الفرد في السمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهوداً تتوافق مع أهداف الجماعة<sup>2</sup>.

إن الدارس للثقة التنظيمية لا بد أن يحدد أبعادها وقواعدها لأهميتها في فهم المتغير، وفيما يلي تفصيل في ذلك:

اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد، وهي كما يلي:

- **الثقة بالمشرفين:** تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة للطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.

- **الثقة بزملاء العمل:** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف.

- **الثقة بإدارة المؤسسة:** تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المؤسسة من خلال إشباع احتياجاتهم وورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن المناسب، فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة

<sup>1</sup> عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط-، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2018، ص 184.

<sup>2</sup> منصور مفلح منصور القويعاني، علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، رسالة مقدمة ضمن الحصول على الماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص 111.

يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي.<sup>1</sup>

### 2- الالتزام التنظيمي:

يعبر الالتزام التنظيمي "عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها بأهدافها قيمها".

ويعرفه محمد مصطفى خشوم بأنه: "إقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها و قيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى". ويقول أيضا " بأن الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم".

إذ يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعتهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.<sup>2</sup>

وتختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم:<sup>3</sup>

**بعد الإلتزام العاطفي:** والذي يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله من إستقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

<sup>1</sup> - مصطفى محمد هادي ومسلم عبد الرضا مشكور، دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي، بحث كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القاسية، العراق، 2017، ص 9.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، بدون طبعة، ص 17.

<sup>3</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص ص، 252-253.

- **بعد الالتزام المعياري:** ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

- **بعد الالتزام المستمر:** وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

### 3- الرضا الوظيفي:

في العادة نطلق عبارة الرضا الوظيفي على مشاعر الارتياح والقبول التي يمكن الاستدلال عليها من خلال الاستجابات الايجابية التي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع الحاجات سواء المادية أو المعنوية وإذا أسقطنا هذا المنطق على الموظف مثلا نجد أن رضا الموظف عن وظيفته يعبر عنه شعوره وردود أفعاله الايجابية ومشاعر الارتياح لدى الموظف بأن الوقت والجهد الذي يمضيه في المنظمة مع جماعة العمل له معنى.

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي:

أما فروم فيعرفه على أنه: " الاتجاهات المؤثرة للأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤدونها ويشغلونها حاليا"<sup>1</sup>.

وهنا ربط فروم الرضا بجميع الاتجاهات التي تؤثر على رضا العاملين، وهذا التعريف يعطي صورة شاملة عن الرضا الوظيفي.

ويعرفه لوك بأنه: " حالة عاطفية انفعالية ايجابية او سارة ناشئة عن عمل الفرد او خبرته العملية"<sup>2</sup>.

1 عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1989، ص 210.

<sup>2</sup> حسين حريم، علم النفس التنظيمي: نظريات وتطبيقات، ط2، دار الأكاديمية، عمان، الأردن، 2018، ص 98.

ويعرفه عادل حسين بأنه: " عبارة عن شعور يشعر به الفرد من قرارات نفسه وإن كان يصعب عليه وصفه"<sup>1</sup>.

أما أحمد صقر عاشور فيعرف الرضا الوظيفي: " بأنه هو تلك المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله وهذه المشاعر قد تمثل محصلة كلية لشعور الفرد اتجاه عمله او قد تمثل مشاعر الفرد اتجاه جوانب وعناصر محددة لعمله"<sup>2</sup>.

وهناك نوعان من الرضا الوظيفي وهما:<sup>3</sup>

■ الرضا العام: يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله الذي يقوم به، فيكون إما راض أو غير راضي، وبالتالي إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله.

■ الرضا النوعي (الفرعي): يشير الى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، مثل سياسة المنظمة، الاجور، الترقية، ظروف العمل، الاتصال داخل المنظمة...إلخ.

والرضا الوظيفي للفرد في المنظمة هو طموح كل فرد في عمله، وبه تقاس فاعلية الأداء ومدى تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل وله أهمية كبيرة نوضحها فيما يلي:<sup>4</sup>

أ-بالنسبة للموظف: ومن المسلم به ان للرضا أهمية كبيرة عن وظائفهم، حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، وعموما ترفع لديهم:

-القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

<sup>1</sup> عادل حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الجامعات العربية، دون طبعة، مصر، 1974، ص 466.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة -الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، لبنان-بيروت، 1983، ص144.

<sup>3</sup> سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص19.

<sup>4</sup> العربي حكيم، منقلاتي يزيد، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز البترول المميع GPI بالبويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013-2014، ص 06-08.

-الرغبة في الإبداع والابتكار: فشعور الفرد بالرضا والإشباع لحاجاته المادية وغير المادية تزيد من محبته وتأديته لعمله.

-مستوى الطموح والتقدم: فالأفراد المتمتعين بالرضا عن وظيفتهم تكون لديهم رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

-الرضا عن الحياة بصفة عامة: فمزاي الوظيفية المقدمة للفرد تمكنه من مقابلة متطلبات الحياة.

-القدرة على تحقيق التوافق مع بيئة العمل: فيعرف مصطفى فهمي التوافق النفسي للفرد كما يلي: "التوافق النفسي هو تلك العملية الديناميكية المستمرة التي يهدف لها الفرد إلى أن يغير من سلوكه، لبحث علاقة أكثر توافقا بينه وبين نفسه من جهة وبينه وبين البيئة من جهة أخرى، وبالبيئة هنا تمثل كل المؤثرات والإمكانات للحصول على الاستقرار النفسي والبدني في معيشته، ولهذه البيئة ثلاثة جوانب: البيئة الطبيعية، والمادية والبيئة الاجتماعية، ثم الفرد ومكوناته، واستعداداته وميوله، وفكرته عن نفسه".

والتوافق المهني هو "توافق الفرد مع واجبات عمله المحددة، ويعني أن التوافق المهني أيضا توافق الفرد مع بيئة العمل ويتضمن التوافق المهني الاختيار المناسب للمهنة والاستعداد علما وتدريباً لها والدخول فيها، والانجاز والكفاءة والإنتاج والشعور بالرضا".

-الرغبة في تحسين الأداء: فالرضى الوظيفي يعنى أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال. يوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضى الوظيفي وبين الأداء الجيد.<sup>1</sup>

ب-أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: المؤسسة التي تسعى الى زيادة شعور أفرادها بالرضا الوظيفي تتمتع بما يلي:

-ارتفاع مستوى الكفاءة وفعالية أداء العمال: فالرضا يجعل الأفراد أكثر تركيز في مهامهم.  
-ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا يخلق الرغبة للأفراد في الانجاز وتحسين الأداء.

<sup>1</sup> العربي حكيم، منقلاتي يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 07.

-ارتفاع انتماء وولاء العمال للمنظمة: فلما يشعر الموظفون بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم وولاءهم للمنظمة.

-ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية: فالأولى تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول الى النتائج المسطرة، أما الثانية تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

-انخفاض معدلات دوران العمل والغياب والتأخر عن مواعيد العمل الرسمية والشكاوي: فالرضا يزيد من استقرار الفرد وعدم تفكيره في الغياب ويجعله يحاول جاهدا أن لا يتأخر عن عمله أي أنه يقلل من معدلات دوران العمل والغياب والنزاعات والاضطرابات بين الأفراد داخل المنظمة.

#### تاسعا- بعض الأخطاء الشائعة في صنع القرار:

عند قيام المديرين بصنع واتخاذ القرار، فإنهم يرتكبون عددا كبيرا من الأخطاء والتي تؤثر على جودة القرار المتخذ، ولقد تمكن عدد كبير من الباحثين من رصد عدد كبير من الأخطاء، التي يقع فيها المديرون عند قيامهم بصنع واتخاذ القرار، نذكر من بينها ما يلي<sup>1</sup>:

- الخوف من اتخاذ القرار عادة ما يبتعد المديرون عن اتخاذ القرارات التي تترتب عليها تغييرات عديدة، وكذلك تكون نتائجها غير معروفة على وجه اليقين.
- تأجيل القرار لحظة إن هذا التأجيل يؤدي إلى عدم الدقة في تحليل المشكلة، فإنه يؤدي إلى انخفاض في عدد البدائل المتاحة، نتيجة لعدم توفر الوقت الكافي.
- الفشل في التمييز بين المشكلة وأعراضها تعد الأعراض انعكاسا للمشكلة فاتخاذ القرارات بشأن معالجة الأعراض، لن يؤدي إلى حل للمشكلة التي تسبب في حدوث تلك الأعراض.

<sup>1</sup> سليمة بوزيد، المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 10، العدد 20، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، ص 328-329.

- الفشل في تحديد ظروف القرار المستخدم للحكم على مناسبة القرار على المدير أن يتعرف على الظروف المحيطة بالقرار، والتي تؤثر في فعالية الحل الذي يقدمه القرار للمشكلة بالإضافة إلى أن وجود أكثر من معيار للحكم على قرار يؤدي إلى وجود تعارض بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.
- عدم وضوح الاختصاصات والسلطات فقد تكون النصوص المنظمة للاختصاصات والسلطات مصدرا لقرار غير واضح الوضوح الكافي، الأمر الذي يترتب عليه في غالب الأحيان التردد في إصدار الكثير من القرارات، بل والإحجام عن اتخاذها.
- وجود ضغوط داخلية وخارجية رسمية الأمر الذي يجعل المدير يتردد في إصدار القرارات وإذا أصدرها فإنها تصدر غالبا لتلبية هذه الضغوط، وإرضاء له من أجل المحافظة على مركزه داخل المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سليمة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 329.

### خلاصة:

من خلال ما تطرقنا له من كافة عناصر هذا الفصل نخلص إلى أن اتخاذ القرار هو عملية إدارية حيوية تتمثل في اختيار أفضل بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، وذلك بناءً على معايير ومعطيات محددة تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وتهدف هذه العملية إلى تحقيق أهداف وغايات معينة بأسلوب رشيد وعقلاني. كما تناولنا عناصر اتخاذ القرار الأساسية، وأهميته البالغة في نجاح المؤسسات، وأشكاله المختلفة، والمراحل التي تمر بها هذه العملية، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيها، ونواتجها المترتبة، وبعض الأخطاء الشائعة التي قد تحدث أثناء صنع القرار.

# الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً- مجالات الدراسة

ثانياً- منهج الدراسة

ثالثاً-مجتمع الدراسة

رابعاً- عينة الدراسة

خامساً-أداة الدراسة

خلاصة

### تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث التي تمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات و لا يمكن لأي دراسة الوصول إلى تحقيق أهدافها إلا إذا اتبع الباحث مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تمكنه من الوصول إلى كل المعطيات اللازمة والمتمثلة أساسا في اختيار منهج الدراسة المناسب والمكان والمجتمع المناسبين اللذان يود إجراء الدراسة عليهما، وكذا تحديد الأدوات التي من خلالها يتم جمع البيانات حول الموضوع والتي تسمح له بتحليل هذه البيانات والخروج بنتائج صحيحة، حيث تعتبر في مجملها خطوات أساسية وضرورية تساعد على الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية، وفي هذا الفصل الذي يعتبر بمثابة مدخل للدراسة الميدانية سوف نتطرق إلى الخطوات والأساليب المنهجية المتبعة في الدراسة.

أولاً- مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة مهم جدا في البحوث الاجتماعية كوننا قمنا بدراسة في مكان معين وفي فترة زمنية محددة.

**1- المجال المكاني :** هو الإطار المكاني أو المؤسسة التي تمت فيها الدراسة، هي مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط الواقعة بحي الواحات الشمالية الطريق الوطني رقم: 01، بجوار القاعة المتعددة الرياضات دادة بن يونس والمدرسة العليا للأساتذة طالب عبدالرحمان ومن خلفها المركز الترفيهي العلمي.

**2- المجال الزمني:** هو الإطار الزمني أو المدة الزمنية التي تمت فيها إجراء هذه الدراسة، وبما أنني موظفة بمديرية الشباب والرياضة فقد قمت قبلا بدراسة استطلاعية حول إمكانية إجراء الدراسة بذات المديرية، ويمكن القول اننا أجرينا دراستنا الميدانية في الفترة ما بين: 15مارس 2024 الى 30 افريل 2024.

\* مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط :

- **التعريف بالمديرية:** هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة يشرف عليها مدير تنفيذي، تهتم بكل ما يتعلق من أنشطة شبانية ورياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات القطاعية<sup>1</sup> وترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة إلى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري.

- **تاريخ النشأة :** أنشأت مديرية الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم : **90/234 المؤرخ في : 28 جويلية 1990** الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها. وقد جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي : **93/283 المؤرخ في: 23 نوفمبر 1993** والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة (التسمية القديمة كانت مديرية الشبيبة والرياضة).

<sup>1</sup>المرسوم التنفيذي رقم : **93/283 المؤرخ في : 23 نوفمبر 1993**.

وحدد المرسوم التنفيذي رقم : 06/345 المؤرخ في : 28 سبتمبر 2006 القواعد

التنظيمية والتسييرية لمديريات الشباب والرياضة للولاية.

- مهام المديرية : تم تحديدها في المرسوم المذكور أعلاه ، ويمكن إدراج أهم المهام في النقاط التالية :

- تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى الولاية.
  - تطوير المؤسسات والهيكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضية وتنسيقها ومراقبتها.
  - تطوير البرامج الاجتماعية والتربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
  - ترقية الحركة الجموعية للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم.
  - السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة واستغلالها وتسييرها.
  - ضمان متابعة برامج الاستثمار، انجاز الهياكل الأساسية وتقسيمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
  - ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها والمحافظة على الممتلكات والأرشيف.
  - تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بمها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.<sup>2</sup>
- إن مديرية الشباب والرياضة كغيرها من الهيئات بالجزائر شهدت عبر التاريخ تغيرات في النصوص والمراسيم المنظمة لها وهذا حسب ما تتطلبه الأوضاع والتطورات الحاصلة، حتى تقوم بدور على الوجه الأكمل والأفضل وتمت خدماتها والمهام المنوطة بها لكل الفئات وعبر كل مناطق الوطن.

### ثانيا - منهج الدراسة:

يتطلب البحث العلمي منهجا دقيقا واضح الأهداف، دقيقا في أسلوبه وعرضه لمشكلة البحث والمنهج في مفهومه: عبارة عن عدة أدوات استقصائية تستعمل في استخراج المعلومات من مصادرها الأصلية والثانوية البشرية والمادية، البيئية والفكرية، تنظم بشكل مترابط ومنسق لكي تفسر وتشرح وتحلل ويعلق عليها".<sup>1</sup> كما أن المنهج "ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما".<sup>2</sup> إلا أن الخصوصيات التي تميز كل دراسة عن غيرها، تحتم على الباحث اختيار المنهج المناسب لها " لأن نوع الظاهرة أو المشكلة المدروسة هي التي تقرر ذلك".<sup>3</sup>

لأن المناهج في علم الاجتماع كثيرة ومتنوعة فإن ما يتناسب مع دراستنا التي تحتاج إلى الوصف والتحليل هو المنهج الوصفي. حيث أن البحوث في علم الاجتماع بصفة عامة وصفية أو تفسيرية أو كليهم .. فالبحوث الوصفية تسعى إلى وصف العمليات الاجتماعية.. في حين تسعى البحوث التفسيرية إلى تقديم أسباب سوسولوجية لحدوث شيء ما".<sup>4</sup> ونحن في دراستنا للتمكين الإداري وعلاقته بنواتج اتخاذ القرار نحتاج إلى وصف وتحليل العلاقة بينهما.

### ثالثا - مجتمع الدراسة:

تعد الدراسة الميدانية مكملة للبحث حيث من خلالها يستطيع الباحث قياس المتغيرات من خلال مؤشرات الفرضيات وكذا التقنية المستعملة، ولهذا توجب اختيار عينة البحث من خلال المجتمع المدروس الذي توحد فيه الظاهرة المدروسة التي تتحكم فيها طبيعة الموضوع وهذا ما يسمح للباحث باختيار عينة مناسبة للدراسة، وهنا في هذه الدراسة التي قمنا بها

<sup>1</sup> معن خليل عمر وآخرون، مقدمة في علم الاجتماع، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص396.

<sup>2</sup> موريس أنجريس منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. تدريبات عملية، ط2، دار القصب للنشر، الجزائر، 2006، ص 99.

<sup>3</sup> معن خليل عمر وآخرون . مرجع سابق، ص 396

<sup>4</sup> مصطفى خلف عبد الجواد، نظرية علم الاجتماع المعاصر ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 106.

وهي التمكين الإداري وعلاقته بنواتج اتخاذ القرار وبما أن طبيعة هذا الموضوع عدم توفر مجتمع إحصائي للدراسة تحتم علينا تحديد متغيرات الدراسة بدقة والنزول إلى المجتمع المدروس واختيار منه عدد من الموظفين.

حيث اخترنا مجتمع الدراسة من مديرية الشباب والرياضة بالأغواط.

### رابعاً - عينة الدراسة:

إن العينة هي تلك الجزء أو المجموعة الجزئية من الوحدات الإحصائية المأخوذة من المجتمع الأم بغرض معرفة بعض الخصائص. لذا وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من العينة يمكن التعميم والقيام بتقديرات على هذا المجتمع.

حيث تمثلت عينة الدراسة مجموعة من الموظفين تم سحبهم عشوائياً وهذا لتوفر الخصائص الاجتماعية التي تخدم البحث.

حيث أن العشوائية البسيطة يتم فيها اختيار العينات بطريقة عشوائية تماماً من بين مجتمع الدراسة المستهدف. يضمن استخدام هذا النوع من العينات عدم وجود تحيز في اختيار العينات ويتيح فرصة متساوية للأفراد للمشاركة في الدراسة.

وقد تم اختيار 84 موظفاً في دراستنا هذه كعينة قابلة للدراسة تم الحصول عليها عشوائياً من مجتمع الدراسة بنسبة 50% منه، كون المجتمع محل الدراسة يبلغ عدده 167 مفردة.

### خامساً - أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان وفيما يلي سنتعرف عليه ومراحل تصميمه:

**تعريف الاستبيان:** استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة حول أحد المواضيع التي يقوم الباحث بدراستها تجري تعبئتها من قبل المستجيب.

### تصميم الاستبيان:

- أهمية توفر المعرفة بكيفية صياغة الأسئلة ووضوحها وترتيبها وارتباطها بفرضيات الدراسة.

- أهمية تجنب تكرار الكلمات عند صياغة الأسئلة تجنباً للأسئلة الطويلة والاسئلة الموضوعية لصعوبة تحليلها.

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات و المعلومات.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.

- تعديل الاستبيان بشك لأولي حسب ما يراه المشرف.

- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب.

توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبيان كمايلي:

**المحور الأول: البيانات الشخصية**

**المحور الثاني: تفويض السلطة**

**المحور الثالث: فرق العمل**

**المحور الرابع: التحفيز**

**المحور الخامس: نواتج اتخاذ القرار**

وقد تم استخدام الاستبيان المغلق.

**سادسا - الأساليب الإحصائية:**

للتحقق من فرضيات الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في

العلوم الاجتماعية 20 spss. واستخراج النتائج وفق الأسلوب الإحصائي (المتوسط

الحسابي).

خلاصة:

تم في هذا الفصل عرض المنهج المناسب للدراسة وكذلك مجتمع الدراسة وكيفية اختياره، كما تم ذكر الأدوات المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في الاستمارة، وكذا الأسلوب الإحصائي المعتمدة في الدراسة الأساسية، بحيث تم الاعتماد على برنامج spss.20 لتحليل البيانات المتحصل عليها.

**الفصل الخامس:  
عرض ومناقشة وتفسير  
نتائج الدراسة**

أولاً- خصائص عينة الدراسة:

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

النسبة	التكرار	الجنس
%38,1	32	ذكر
%61,9	52	أنثى
%100,0	84	المجموع

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

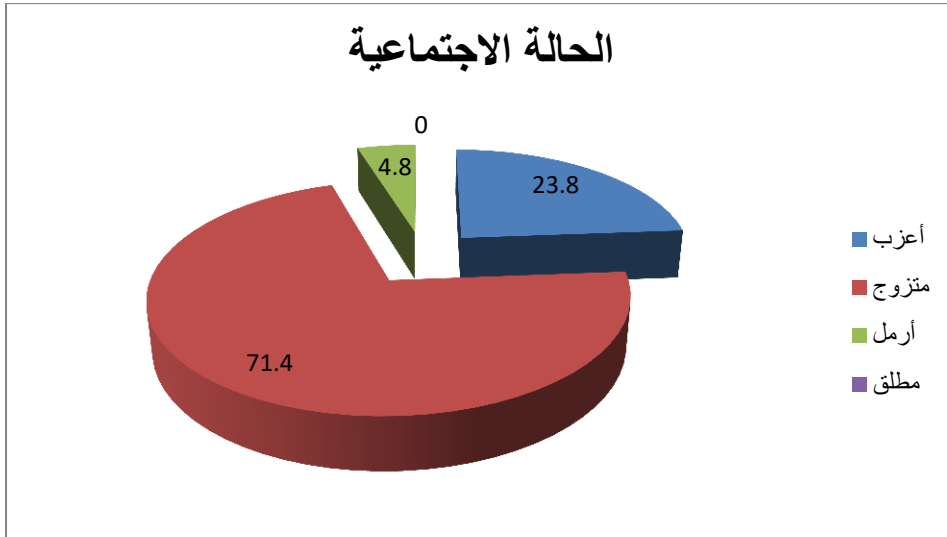


يتضح من خلال الجدول الخاص بالجنس ان نسبة الاناث المقدرة ب 61,9% أي 52 فرد من العينة وهي اكبر من نسبة الذكور المقدرة ب 38,1% أي 32 فرد لدى موظفي مديرية الشباب ورياضة بالأغواط وهذا يدل على هيمنة العنصر النسوي لفئة العاملين.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
23,8 %	20	أعزب
71,4 %	60	متزوج
4,8 %	4	أرمل
0 %	0	مطلق
100,0 %	84	المجموع

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

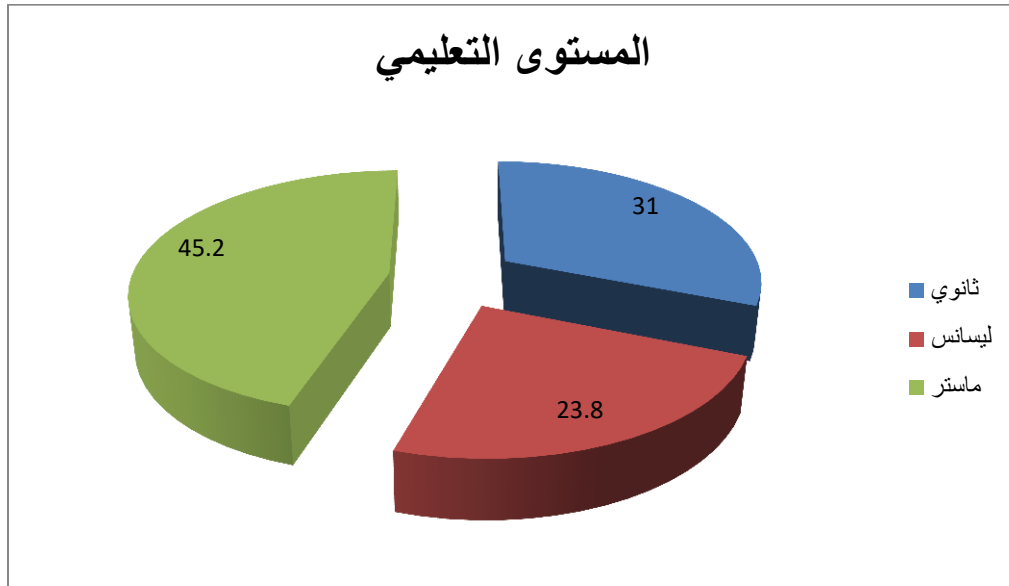


يتضح من الجدول الخاص بالحالة الاجتماعية ان النسبة المتعلقة بالفئة المتزوجة هي الغالبة في توزيع العينة محل دراسة بنسبة 71,4% أي 60 فرد ويليهما فئة العزاب بنسبة 23,8% مقدرين بـ 20 فرد ويليهما فئة الارامل باقل نسبة 4,8% عددهم 4 اما فئة المطلقين فهي تنعدم تماما وهذا يدل على الاستقرار الاجتماعي والاسري لدى العينة الذي يؤثر بشكل إيجابي على الاستقرار داخل المؤسسة وبالتالي لديهم القدرة على المشاركة في صنع قرارات المؤسسة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%31,0	26	ثانوي
%23,8	20	ليسانس
%45,2	38	ماستر
%100,0	84	المجموع

الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

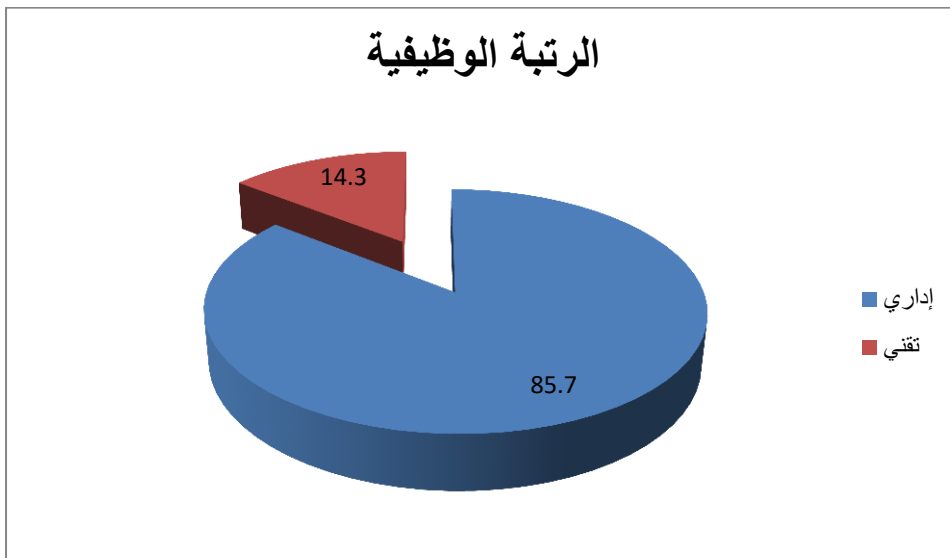


يتضح من خلال الجدول ان اعلى نسبة في تمثيل هي فئة المتحصلين على شهادة الماستر بنسبة %45,2 مقدره ب 38 فرد وتليها نسبة الثانوي %31,0 مقدره ب 26 فرد وفئة الليسانس بأقل تمثيل بنسبة % 23,8 ويقابلها 20 فرد من العينة وعليه فان نلاحظ ارتفاع المستوى التعليمي لدى غالبية العاملين بمديرية الشباب ورياضة مما يمكنهم المشاركة في صنع القرارات والقابلية للحصول على ثقة المرؤوسين اعتمادا على الكفاءة.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة
إداري	72	%85,7
تقني	12	%14,3
المجموع	84	%100,0

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

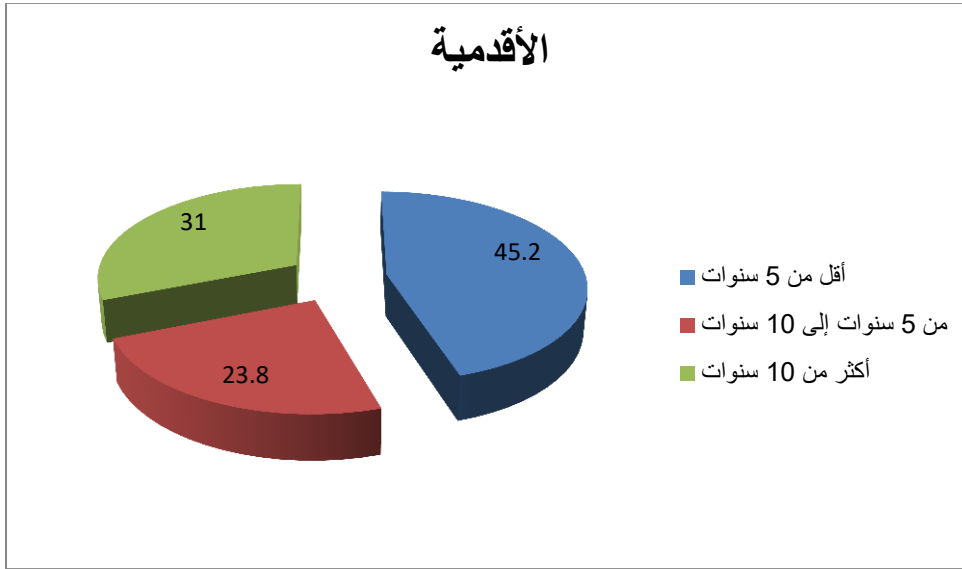


يتضح من خلال الجدول ان نسبة الإداريين هي الفئة الأكبر نسبة المقدرة ب 85,7 % بحيث يقابلها 72 فرد من العينة بينما التقنين مقدرة ب 14,3 % يقابلها 12 فرد من العينة وهذا التفاوت في الفئات السوسيو مهنية يرجع الى طبيعة المؤسسة العمومي.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	38	45,2%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	20	23,8%
أكثر من 10 سنوات	26	31,0%
المجموع	84	100,0%

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



يتضح من الجدول ان اعلى نسبة وتقدر ب 45,2% هي لفئة اقل من خمس سنوات بعدد 38 فرد ويليها فئة اكثر من عشر سنوات ب نسبة 31.0% بعدد 26 فرد اما الفئة الأخيرة هي فئة ما بين خمس سنوات الى عشر سنوات بنسبة 23,8% بعدد 20 فرد وهذا يدل على ان اغلبية العمال ليس لديهم خبرة وذلك لانهم حديثو التوظيف نتيجة عملية الادمج المهني مؤخرا وفئة الأكثر من عشر سنوات يتمتعون بخبرة لا باس بها وهذا راجع لتعدد الوظائف داخل المؤسسة ويليها فئة ما بين خمسة وعشر سنوات بخبرة متوسطة وينعكس هذا على نشاطات التي تتطلب مهارات مهنية عالية الذي يستوجب تكوين فريق عمل لتحقيق التوازن.

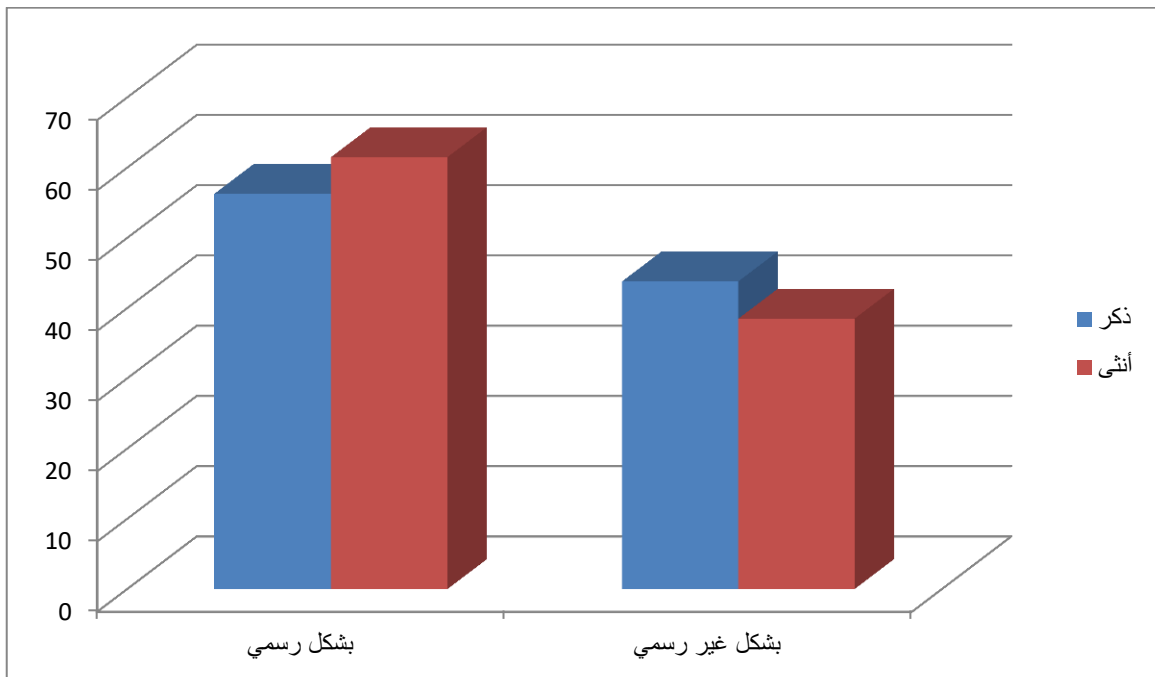
ثانياً - عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الأولى:

الجدول رقم (06): كيفية تفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء العينة حسب الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس / كيفية التفويض
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%59,5	50	%61,5	32	%56,2	18	بشكل رسمي
%40,5	34	%38,5	20	%43,8	14	بشكل غير رسمي
%100,0	84	%100,0	52	%100,0	32	المجموع

الشكل رقم (08): كيفية تفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء العينة حسب الجنس



يتضح من خلال الجدول ان التفويض داخل مديرية الشباب والرياضة بشكل رسمي بنسبة %59,5 بحيث نسبة الاناث في عملية التفويض بشكل رسمي تعد اكبر نسبة المقدره بـ %61,5 والذكور %56.2 اما بنسبة للتفويض بشكل غير رسمي بنسبة %40,5 فاكبر نسبة هي للذكور ومقدره بـ %43,8 و للإناث %38,5 وهذا يدل على طبيعة تفويض بين

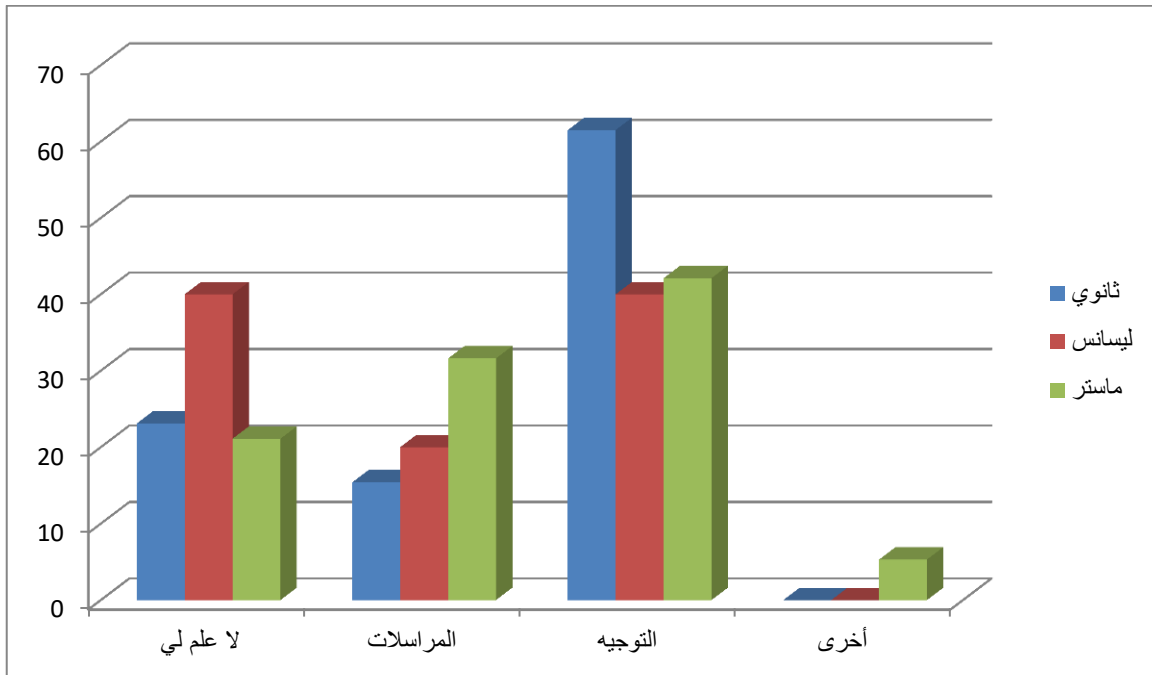
## الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

الجنسين وميل الاناث للأطر الرسمية في تعاملات الإدارية بينما يتخذ الذكور الأطر الغير رسمية في التعامل ويتضح هنا ان التقارب الحاصل بين الجنسين في عملية التفويض والعدالة بين الموظفين داخل المؤسسة مما يساهم في عملية المشاركة في اتخاذ القرار بصفة اكثر فعالية وتحمل المسؤولية بين كلا الجنسين على حد سواء مما يشكل جو من الثقة المتبادلة بين كافة الأعضاء وبالرجوع الى التحليل سوسولوجي المتعلق بعملية التمكين الاداري نجد هذا يفسر وجود قنوات اتصال رسمية وغير رسمية للتأثير والتفاوض داخل مؤسسة وفرصة للمشاركة في قراراتها ويتضح وجود نظام مزدوج للسلطة قائم على التوازن بين كلا الجنسين.

الجدول رقم (07): تعريف السلطة حسب وجهة نظر أعضاء العينة وفقا لمستواهم التعليمي

المجموع		ماستر		ليسانس		ثانوي		المستوى تعريف السلطة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%26,2	22	%21,1	8	%40,0	8	%23,1	6	لا علم لي
%23,8	20	%31,6	12	%20,0	4	%15,4	4	المراسلات
%47,6	40	%42,0	16	%40,0	8	%61,5	16	التوجيه
%2,4	2	%5,3	2	%0,0	0	%0,0	0	أخرى
%100,0	84	%100,0	38	%100,0	20	%100,0	26	المجموع

الشكل رقم (09): تعريف السلطة حسب وجهة نظر أعضاء العينة وفقا لمستواهم التعليمي

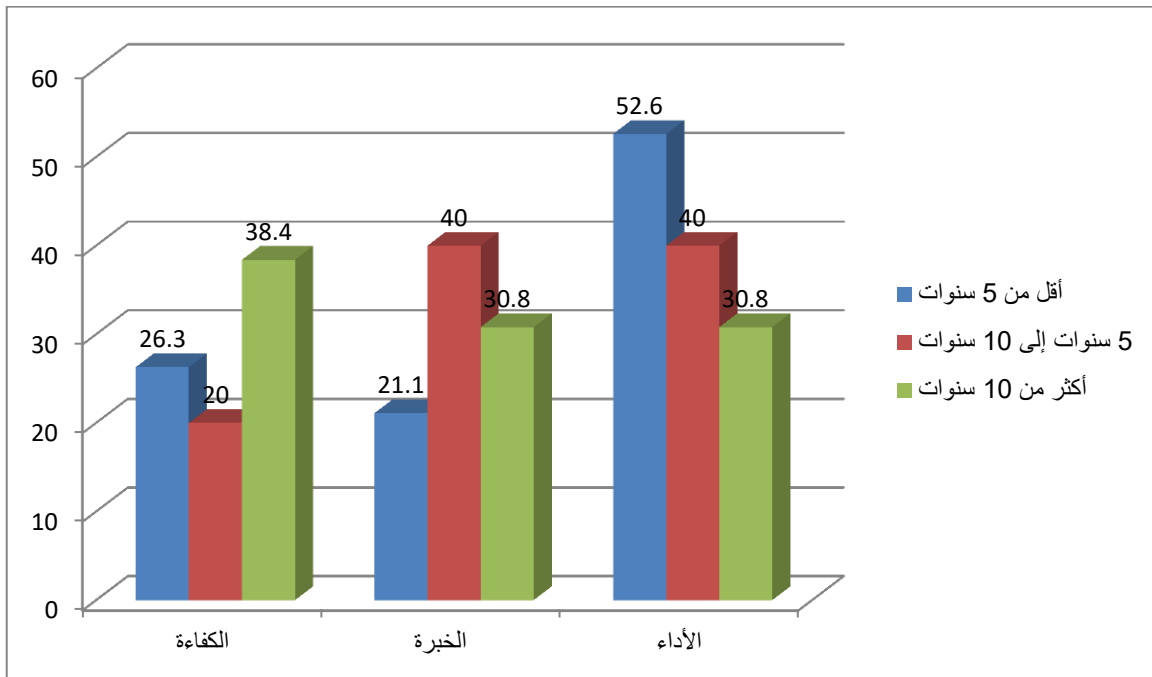


يتضح من خلال الجدول ان نسبة 26,2 % من العينة محل الدراسة ليس لديهم علم بمستويات السلطة بنسبة 40 لمستوى ليسانس و 23,1 % لمستوى الثانوي و 21,1 % لمستوى الماجستير اما الذين اجابو بنعم بنسبة 73,8 % موزعة عن ثلث خيارات أي بنسبة 47.6 عن طريق التوجيه و 38.8 % للمراسلات و أخرى 2.4 % بحيث عن طريق المراسلات بنسبة 61,5 % للثانوي و 42,0 % للماجستير و 40 % للليسانس ويليه عن طريق المراسلات 31,6 % لمستوى الماجستير و 20 % ليسانس و 15.4 % للثانوي اما عن طريق إجراءات أخرى فنسبة 5.3 % لمستوى الماجستير بينما يندم لكلا من الليسانس و ثانوي وهذا يوضح يعكس هذا التباين في التصورات احتمالية اختلاف الخبرات والمعارف التي يكتسبها الأفراد بحسب مستواهم التعليمي، مما ينعكس على فهمهم لمفاهيم اجتماعية مهمة كالسلطة وتشير هذه النتائج إلى أهمية العامل التعليمي في تشكيل رؤية الأفراد لهذه المفاهيم.

الجدول رقم (08): الخبرة ومعايير التفويض المعتمدة

المجموع	أكثر من 10 سنوات		5 سنوات إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة معايير التفويض
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
	%28,6	24	%38,4	10	%20,0	4	الكفاءة
	%28,6	24	%30,8	8	%40,0	8	الخبرة
	%42,8	36	%30,8	8	%40,0	8	الأداء
المجموع	%100,0	84	%100,0	26	% 100,0	20	38

الشكل رقم (10): الخبرة ومعايير التفويض المعتمدة



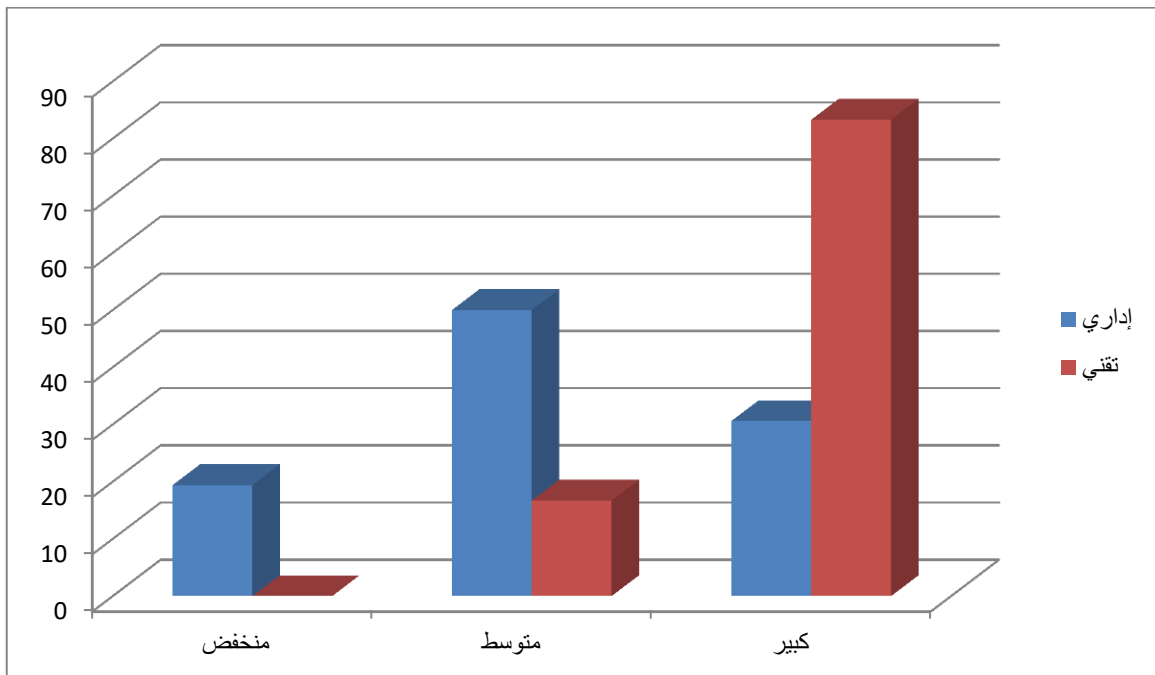
يتضح من خلال الجدول ان معايير التفويض التي تعتمدها مديرية الشباب والرياضة بنسبة كبيرة هي لمعيار الأداء تقدر بـ 42,9% ويليهما كلا من الخبرة والكفاءة بشكل متساوي بنسبة 28,6% بحيث يقدر معيار الاداء لدى فئة اقل من خمس سنوات بـ 52,6% ويليه فئة ما بين خمسة سنوات الى عشرة بـ 40% و فئة الأكثر من عشر سنوات بـ 30,8% اما معيار الخبرة فنجد فئة ما بين خمس سنوات الى عشر سنوات بـ 40% وفئة الأكثر من عشر سنوات بـ 30,8% وفئة اقل من خمس سنوات مقدرة بـ 21,1% أما الكفاءة فتقدر بـ

38.5% للفئة اكثر من عشر سنوات و26,3% للاقبل من خمس سنوات وأخيرا 20% لفئة من بين خمس الى عشر سنوات وهذا يوضح لاعتماد مديرية الشباب ورياضة على معيار الأداء فهو العامل الأساسي في في رأس المال البشري وهذا ما اشارت اليه نظرية رأس المال البشري فترى ان الاستثمار من العمليات الهامة في تحقيق الاستقرار وفعالية النظام وحتى التحفيز يعتمد بشكل مباشر على الأداء وهذا ما يفسر نسبة المرتفعة للاعتماد خصوصا مع ذوي الاقدمية اقل من خمس سنوات اما الكفاءة ترجع للمهارات المكتسبة عبر سنوات العمل للأفراد ذوي اقدمية اكثر من عشر سنوات.

الجدول رقم (09): الرتبة و انعكاس تفويض السلطة عن الرضا في العمل

المجموع	تقني		إداري		الرتبة انعكاس التفويض	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%16,7	14	%0,0	0	%19,4	14	منخفض
%45,2	38	%16,7	2	%50,0	36	متوسط
%38,1	32	%83,3	10	%30,6	22	كبير
%100,0	84	%100,0	12	%100,0	72	المجموع

الشكل رقم (11): الرتبة و انعكاس تفويض السلطة عن الرضا في العمل



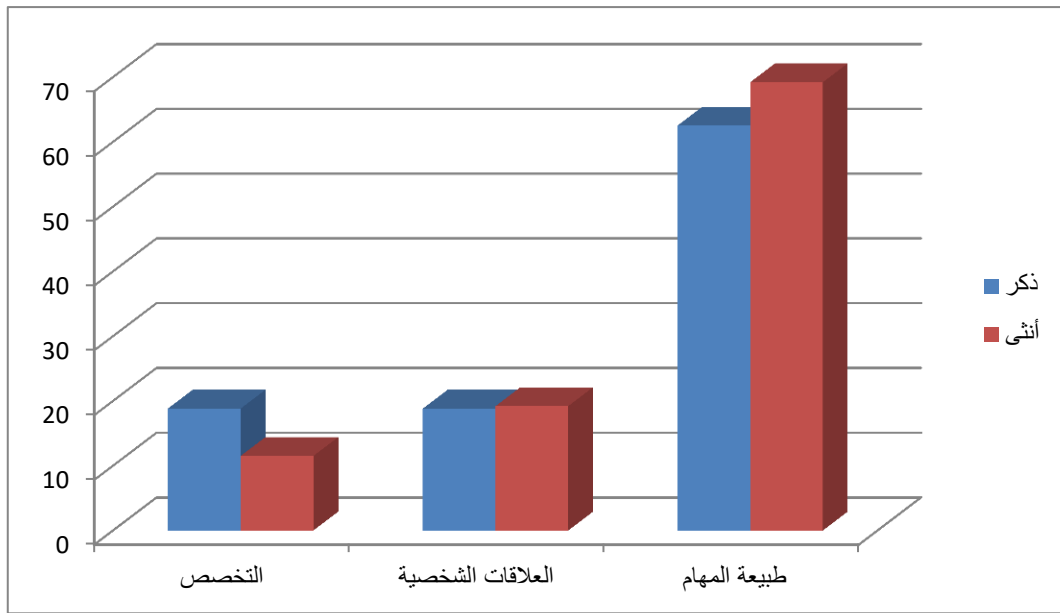
يتضح من الجدول مدى انعكاس تفويض السلطة عن رضا في العمل بنسبة للإداريين والتقنيين بحيث بشكل متوسط تتمثل بـ 45.2% ويليها بشكل مرتفع بـ 38,1% وبشكل منخفض بـ 16,7% حيث يمثل 83,3% بشكل كبير بالنسبة للأسلاك التقنية و30.6% بالنسبة للإداريين اما بشكل متوسط فنسبة 50% للإداريين و16,7% للتقنيين اما بشكل منخفض فيقدر بـ 19.4% للإداريين ومنعدم للتقنيين وهذا ما يظهر ان عملية التفويض تساهم في تحقيق رضا لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة للرتب التقنية بشكل كبير ومتوسط بالنسبة للرتب الإدارية وهذا ينعكس على مدى تقبلهم لأعباء إضافية وتجنب الصراعات والعمل على تطوير وتنمية روح الابداع والابتكار وهذا ما اشارت اليه نظرية ماسلو بحيث كل ما تلقى الموظف التقدير من طرف القائد او المدير انعكس ذلك على مستوى رضاه وبالتالي تحقيق ذاته .

## 2- الفرضية الثانية:

### الجدول رقم (10): الجنس وكيف تتشكل فرق العمل

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس تشكل فرق العمل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التخصص
14,3%	12	11,5%	6	18,8%	6	التخصص
19,0%	16	19,3%	10	18,8%	6	العلاقات الشخصية
66,7%	56	69,2%	36	62,4%	20	طبيعة المهام
100,0%	84	100,0%	52	100,0%	32	المجموع

الشكل رقم (12): الجنس وكيف تتشكل فرق العمل



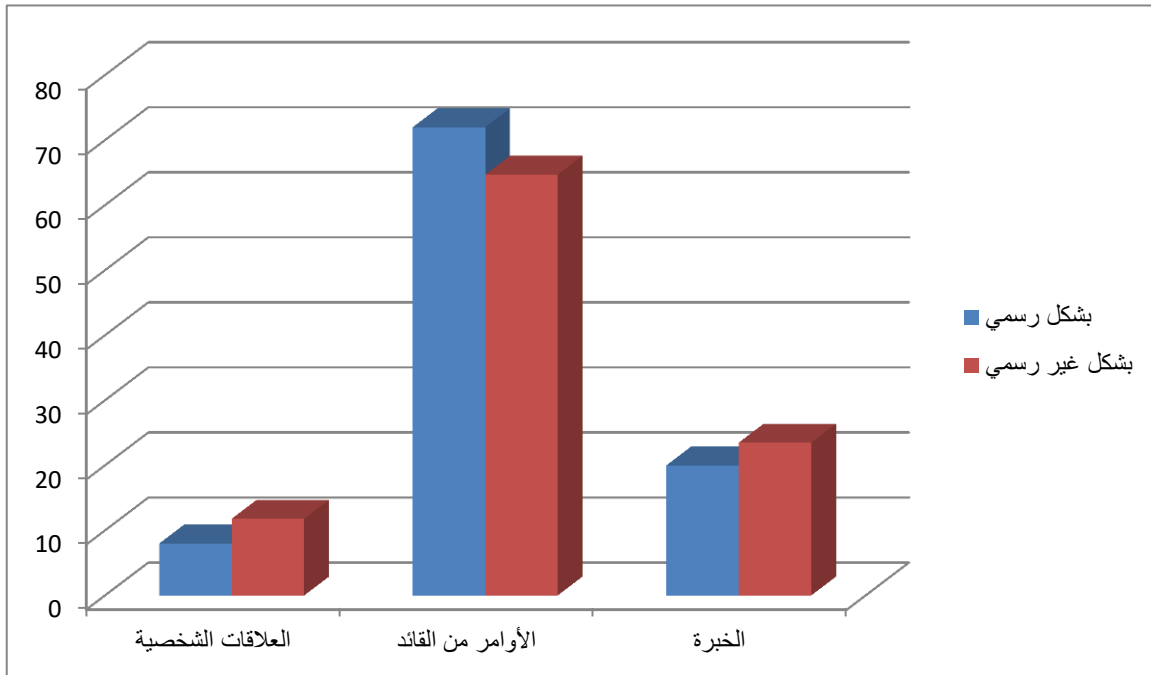
يتضح من خلال الجدول توزيع كيفية تشكل فرق العمل بناءً على الجنس، حيث تشكل طبيعة المهام العامل الأهم بنسبة 62.5% لدى الذكور و69.2% لدى الإناث، مما يعكس تركيزاً عالياً على توزيع المهام لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. يأتي بعد ذلك العلاقات الشخصية بنسبة 18.8% لدى الذكور و19.3% لدى الإناث، مشيراً إلى أهمية التفاعل الاجتماعي والشبكات الشخصية في تشكيل فرق العمل. وأخيراً، يحتل التخصص أدنى مرتبة بنسبة 18.8% لدى الذكور و11.5% لدى الإناث، مما يدل على دور محدود للتخصص مقارنة بالعوامل الأخرى من خلال منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، يمكن تفسير هذه النتائج بأن بيئة العمل تعتمد بشكل رئيسي على تنظيم المهام وتوزيعها لتحقيق أهداف محددة، وهو ما يعكس سلوكاً عقلياً داخل المنظمة. في الوقت نفسه، تبرز العلاقات الشخصية كعنصر مهم يؤثر على ديناميكيات فرق العمل، حيث تساهم الثقة والاتصالات غير الرسمية في تعزيز التعاون والانسجام بين الأعضاء. أما التخصص، فيظل له دور مهم في بعض المهام التي تتطلب خبرات محددة، ولكنه ليس العامل الرئيسي في تشكيل الفرق

بالتالي يعكس هذا التوزيع توازناً بين الكفاءة الوظيفية والتفاعل الاجتماعي في بيئة العمل، مما يسهم في تكوين فرق عمل متماسكة وفعالة قادرة على تحقيق الأداء العالي.

الجدول رقم (11): تفويض السلطة مع أسلوب مشاركة في اتخاذ القرار

المجموع		غير رسمي		بشكل رسمي		تفويض السلطة أسلوب مشاركة في اتخاذ القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%9,6	8	%11,8	4	%8,0	4	العلاقات الشخصية
%69,0	58	%64,7	22	%72,0	36	الأوامر من القائد
%21,4	18	%23,5	8	%20,0	10	الخبرة
%100,0	84	%100,0	34	%100,0	50	المجموع

الشكل رقم (13): تفويض السلطة مع أسلوب مشاركة في اتخاذ القرار



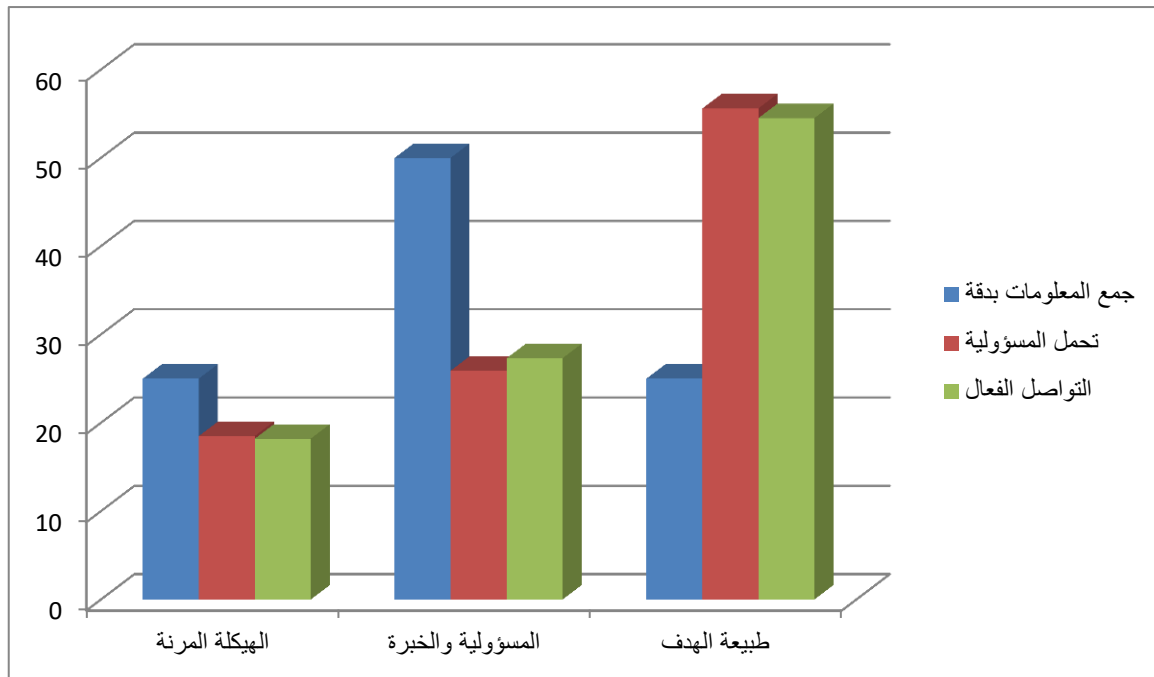
يتضح من الجدول ان نسب تفويض السلطة وفق أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار في السياقين الرسمي وغير الرسمي و مع تحليل العوامل المؤثرة على هذا التفويض. يتضح أن الأوامر من القائد هي العامل الأكثر تأثيراً في تفويض السلطة، حيث بلغت نسبتها %72.0 في السياق الرسمي و%64.7 في السياق غير الرسمي، مما يشير إلى هيمنة القيادة

المركزية في صنع القرارات. تبرز هذه النسبة تأثير الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يعتمد بشكل كبير على القادة في توجيه الأنشطة واتخاذ القرارات الرئيسية يلي ذلك الخبرة كعامل مؤثر بنسبة 20.0% في السياق الرسمي و23.5% في السياق غير الرسمي، مما يعكس أهمية الكفاءات والمعرفة التخصصية في عملية التفويض يعكس هذا التوجه تقدير مديرية الشباب والرياضة للخبرات الفنية والمعرفة العملية عند اتخاذ القرارات، حيث يعتمد القادة على الأفراد ذوي الخبرة لتعزيز كفاءة وفعالية العملية التنظيمية أما العلاقات الشخصية، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 8.0% في السياق الرسمي و11.8% في السياق غير الرسمي. يشير ذلك إلى دور محدود للعلاقات الشخصية في عملية التفويض مقارنة بالعوامل الأخرى، لكنه يظل مهماً في بعض السياقات، خاصة في البيئات غير الرسمية حيث يمكن أن تؤثر العلاقات الشخصية على توزيع السلطة بشكل أكبر من منظور التحليل الاستراتيجي، يُظهر هذا التوزيع أن القيادة المركزية تظل العامل المهيمن في تفويض السلطة، مما يعكس هيكل تنظيمي يعتمد على توجيه القادة واتخاذهم للقرارات الاستراتيجية في حين أن الخبرة تُعزز كفاءة القرارات المتخذة، فإن العلاقات الشخصية تلعب دوراً ثانوياً ولكن لا يمكن إغفاله تماماً هذه النتائج تعكس بيئة عمل تسعى لتحقيق توازن بين الكفاءة العملية والاستفادة من الخبرات المتاحة، مع الحفاظ على بنية هرمية قوية تسهم في توجيه الأنشطة وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال لتحسين عملية التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار، يمكن تعزيز دور العلاقات الشخصية بما لا يتعارض مع البنية الهرمية، مما يسهم في خلق بيئة عمل أكثر تعاوناً وتكاملاً.

الجدول رقم (12): يتمتع الفريق بحرية اتخاذ القرار مع التدابير المتعلقة بمخاطر التفويض

المجموع		التواصل الفعال		تحمل المسؤولية		جمع المعلومات بدقة		التدابير المتعلقة التفويض حرية اتخاذ القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%19,0	16	%18,2	4	%18,5	10	25,0%	2	الهيكل المرنة
%28,6	24	%27,3	6	%25,9	14	50,0%	4	المسؤولية والخبرة
%52,4	44	%54,5	12	%55,6	30	25,0%	2	طبيعة الهدف
%100,0	84	%100,0	22	%100,0	54	%100,0	8	المجموع

الشكل رقم (14) يتمتع الفريق بحرية اتخاذ القرار مع التدابير المتعلقة بمخاطر التفويض



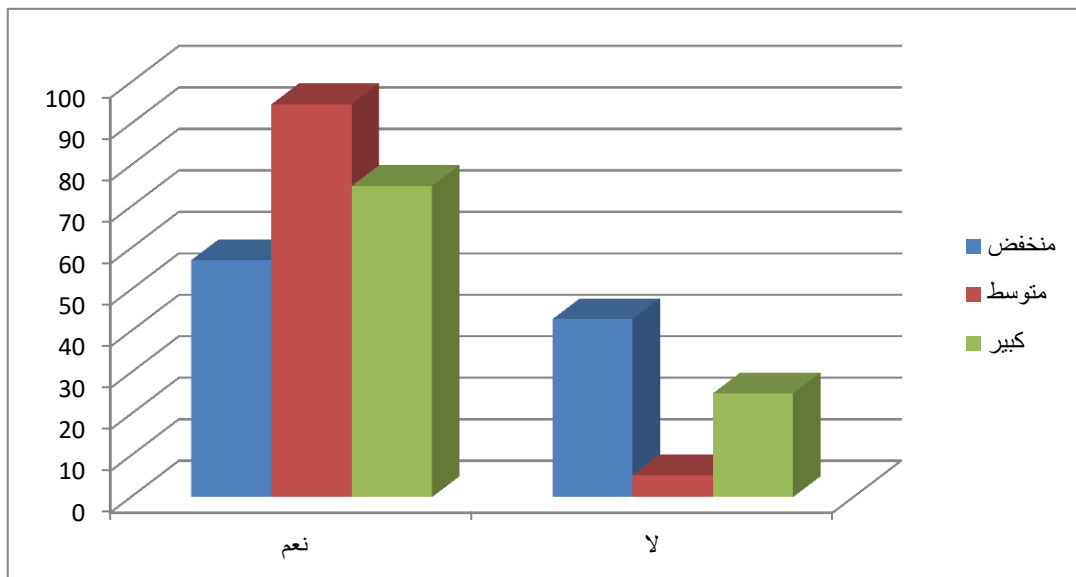
يتضح من الجدول الإشارة إلى تأثير الهيكل المرنة، والمسؤولية والخبرة، وطبيعة الهدف على حرية اتخاذ القرار داخل الفرق مع التدابير المتعلقة بمخاطر التفويض مثل جمع المعلومات بدقة، وتحمل المسؤولية، والتواصل الفعال. يتضح أن طبيعة الهدف تلعب الدور الأكبر بنسبة 52.4%، حيث تعزز الأهداف الواضحة والمحددة قدرة الفرق على اتخاذ قرارات فعالة

ودقيقة. تأتي المسؤولية والخبرة في المرتبة الثانية بنسبة 28.6%، مما يعكس أهمية الخبرة والمعرفة في اتخاذ قرارات مستنيرة وتحمل المسؤولية بشكل أفضل. أما الهيكل المرنة، فتحتل المرتبة الثالثة بنسبة 19.0%، مما يشير إلى أن المرونة في الهيكل التنظيمية تساعد الفرق على التكيف والتواصل بشكل فعال، وإن كان بدرجة أقل من العوامل الأخرى من منظور التحليل الاستراتيجي يعكس هذا التوزيع أن وضوح الأهداف وتقدير الخبرات هما الأساس في تعزيز حرية وفعالية اتخاذ القرارات داخل الفرق. تساهم الهيكل المرنة في تحسين تدفق المعلومات والتواصل، مما يدعم عملية اتخاذ القرار لتحقيق أداء أفضل، يجب على مديرية الشباب ورياضة التركيز على وضع أهداف واضحة وتقدير الخبرات، مع اعتماد هيكل تنظيمي مرن يمكن الفرق من التكيف مع التحديات.

#### الجدول رقم (13): يوجد ثقة مع انعكاس تفويض السلطة عن الرضا

المجموع		كبير		متوسط		منخفض		انعكاس الرضا الثقة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
81,0%	68	75,0%	24	94,7%	36	57,1%	8	نعم
19,0%	16	25,0%	8	5,3%	2	42,9%	6	لا
100,0%	84	100,0%	32	100,0%	38	100,0%	14	المجموع

#### الشكل رقم (15): يوجد ثقة مع انعكاس تفويض السلطة عن الرضا



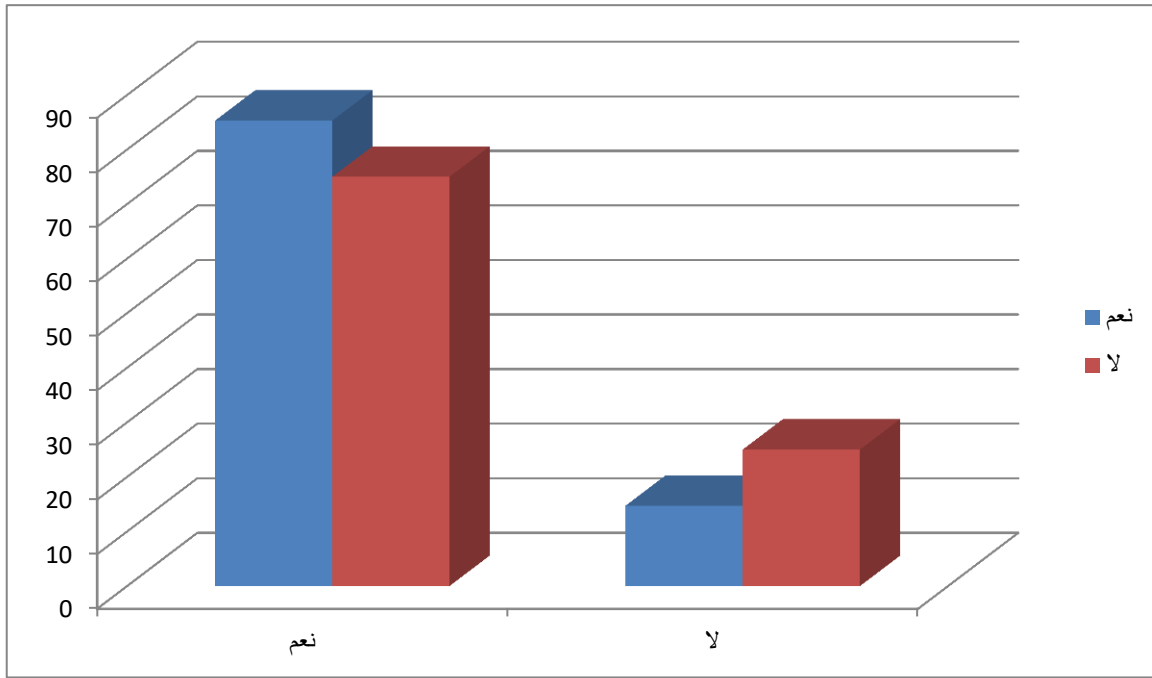
يوضح الجدول العلاقة بين وجود الثقة وانعكاس تفويض السلطة على الرضا، حيث يظهر أن الثقة تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الرضا عند تفويض السلطة. نجد أن 81.0% من المشاركين الذين أفادوا بوجود ثقة لديهم مستويات رضا مختلفة عن عملية التفويض، مقارنة بـ 19.0% الذين لا يشعرون بالثقة. من بين هؤلاء، يظهر أن الثقة تؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا المتوسط، حيث بلغت النسبة 94.7%، مما يشير إلى أن الثقة العالية تساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا بين أفراد الفريق. بالنسبة للرضا الكبير، بلغ نسبة المشاركين الذين يشعرون بالثقة 75.0%، مما يعكس أهمية الثقة في تعزيز الرضا العالي عند التفويض. أما بالنسبة للرضا المنخفض، فإن الثقة لا تزال تلعب دورًا مهمًا بنسبة 57.1% من منظور سوسولوجي بحيث يمكن تفسير هذه النتائج من خلال نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة، التي تؤكد على أهمية الثقة في تعزيز التعاون والرضا الوظيفي. الثقة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية حيث يشعر الأفراد بالتقدير والاحترام، مما يعزز الرضا ويقلل من التوتر والصراعات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي التفويض المدعوم بالثقة إلى تمكين الأفراد، مما يزيد من إحساسهم بالمسؤولية والإنجاز، وبالتالي رفع مستوى الرضا العام بناءً على هذه النتائج، يتضح أن بناء وتعزيز الثقة داخل الفرق ليس فقط يعزز الرضا عند تفويض السلطة ولكنه أيضًا يساهم في تحقيق بيئة عمل أكثر إيجابية وفعالية لذلك، ينبغي على المنظمات التركيز على تنمية الثقة بين أفرادها لتعزيز الرضا والفعالية في العمل.

3- الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (14): يوجد ثقة بين أعضاء الفريق ويعزز اتخاذ القرار الثقة

المجموع		لا		نعم		يعزز اتخاذ القرار الثقة الثقة بين الفريق
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%83,3	70	%75,0	12	%85,3	58	نعم
%16,7	14	%25,0	4	%14,7	10	لا
%100,0	84	%100,0	16	%100,0	68	المجموع

الشكل رقم (16): يوجد ثقة بين أعضاء الفريق ويعزز اتخاذ القرار الثقة



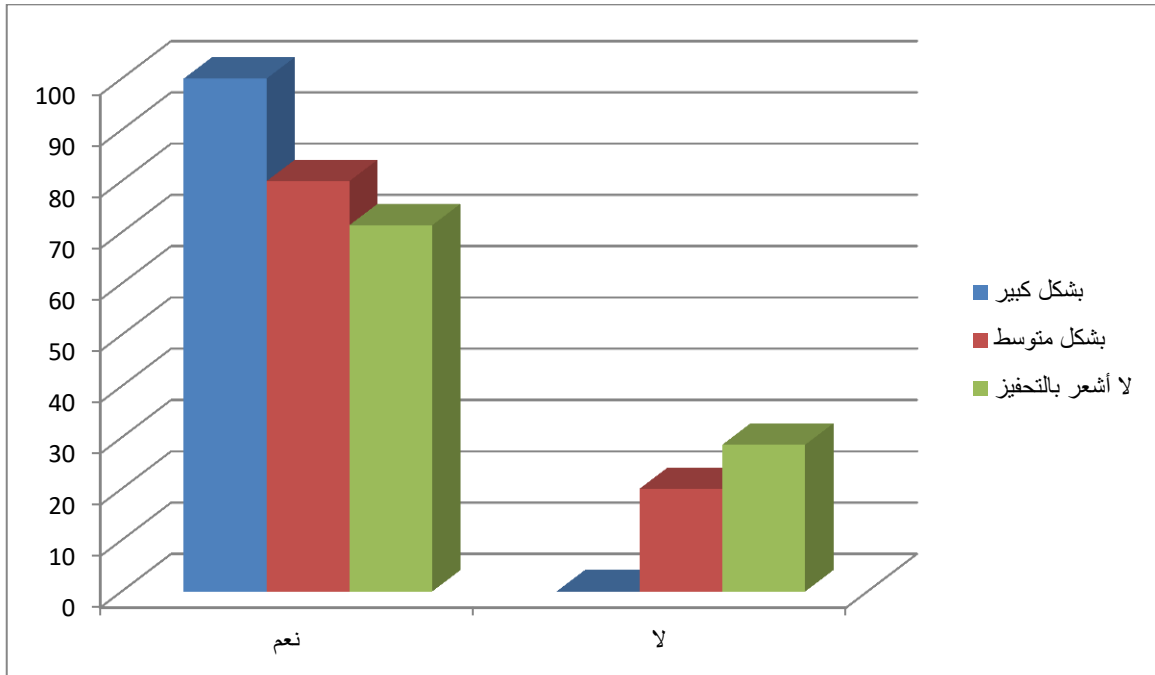
يوضح الجدول تأثير الثقة بين أعضاء الفريق على تعزيز اتخاذ القرار. تشير البيانات إلى أن 85.3% من الأعضاء الذين يشعرون بوجود ثقة بين زملائهم يرون أن الثقة تعزز اتخاذ القرار، في حين أن 75.0% من الأعضاء الذين لا يشعرون بالثقة يعتبرون أن الثقة تعزز اتخاذ القرار المقابل، يعتقد 14.7% ممن يشعرون بوجود الثقة أنها لا تعزز اتخاذ القرار، مقابل 25.0% من الذين لا يشعرون بالثقة من منظور سوسولوجي فيمكن تفسير هذه النتائج من خلال نظرية العلاقات الإنسانية التي تؤكد على دور الثقة في تحسين أداء الفرق

وتعزيز فعالية اتخاذ القرار. تُظهر النتائج أن الثقة تعتبر عنصرًا حاسمًا في تعزيز قدرة الفرق على اتخاذ قرارات فعالة وجود الثقة بين الأعضاء يخلق بيئة تعاونية تسهم في تبادل الأفكار بحرية وبدون خوف من الانتقاد، مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات المتخذة عندما يشعر الأعضاء بالثقة تجاه بعضهم البعض، يكونون أكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار هذا يعزز الشعور بالانتماء ويحفز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف الفريق. في المقابل، نقص الثقة يؤدي إلى تردد الأعضاء في التعبير عن آرائهم وخوفهم من الفشل، مما يعيق عملية اتخاذ القرار ويؤدي إلى نتائج أقل فعالية و تشير النتائج إلى أن تعزيز الثقة بين أعضاء الفريق يعتبر أمرًا جوهريًا لزيادة فعالية اتخاذ القرارات. يمكن للمنظمات تعزيز هذه الثقة من خلال تشجيع التواصل المفتوح، تعزيز التعاون، وتقدير مساهمات الأفراد. بذلك، تساهم الثقة في خلق بيئة عمل إيجابية تتسم بالكفاءة والفعالية.

الجدول رقم (15): المشاركة في القرار تزيد الالتزام مع مدى شعور بالتحفيز

المجموع		لا أشعر بالتحفيز		بشكل متوسط		بشكل كبير		مدى الشعور تحفيز المشاركة تزيد الالتزام
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%81,0	68	%71,4	30	%80,0	16	%100,0	22	نعم
%19,0	16	%28,6	12	%20,0	4	%0,0	0	لا
%100,0	84	%100,0	42	%100,0	20	%100,0	22	المجموع

الشكل رقم (17): المشاركة في القرار تزيد الالتزام مع مدى شعور بالتحفيز بمديرية الشباب والرياضة



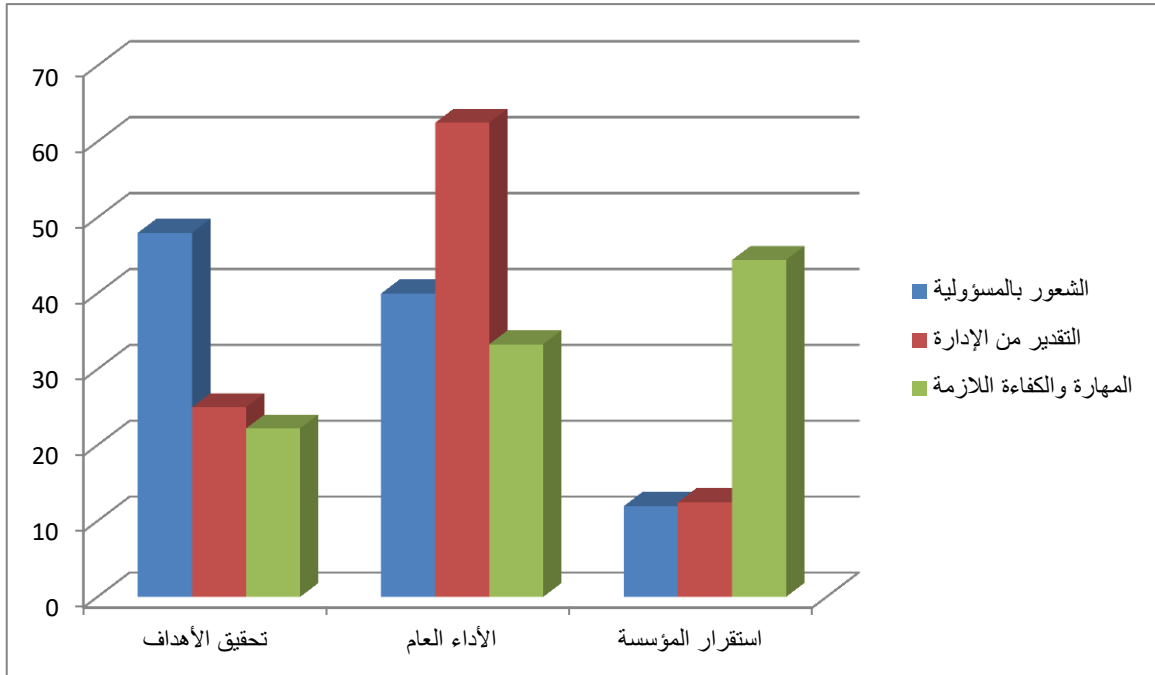
يوضح الجدول تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الالتزام ومدى شعور الأعضاء بالتحفيز تشير البيانات إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز الالتزام والتحفيز بشكل كبير، حيث نجد أن 81.0% من الأعضاء الذين يشعرون بالمشاركة في اتخاذ القرار يعبرون عن التزام وتحفيز بمستويات مختلفة. من بين هؤلاء، 100.0% يشعرون بالتحفيز بشكل كبير، و80.0% يشعرون بالتحفيز بشكل متوسط، و71.4% يشعرون بالتحفيز إلى حد ما. في المقابل، 19.0% من الأعضاء الذين لا يشاركون في اتخاذ القرار يعبرون عن عدم التزامهم أو تحفيزهم بحيث تعكس هذه النتائج أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الالتزام والتحفيز بين الأعضاء وبناء على هذه النتائج نستند إلى نظرية المشاركة الديمقراطية في المنظمات، التي تشير إلى أن إشراك الأفراد في صنع القرار يعزز شعورهم بالملكية والانتماء تجاه العمل هذا الشعور يزيد من مستوى الالتزام تجاه الأهداف المشتركة ويحفز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم تظهر بيانات الجدول أن الأعضاء الذين يشاركون في اتخاذ القرار يشعرون بتحفيز أكبر مقارنة بأولئك الذين لا يشاركون التحفيز العالي بنسبة 100.0% لدى

المشاركين بشكل كبير يعكس تأثير المشاركة على رفع معنويات الأفراد وزيادة دافعيتهم في حين أن الشعور بالتحفيز بشكل متوسط بنسبة 80.0% يشير إلى أن المشاركة تؤثر إيجابياً على الأفراد، حتى لو كانت بدرجات متفاوتة أما نسبة 71.4% من الذين يشعرون بالتحفيز بشكل أقل، فتؤكد أن المشاركة في القرار لها تأثير إيجابي مهما كانت الظروف وفي المقابل فإن غياب المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى شعور بنسبة 28.6% من الأعضاء بعدم التحفيز، مما يعكس أثراً سلبية على الالتزام والأداء هذا يؤكد أن تجاهل إشراك الأفراد في عملية صنع القرار يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام والتحفيز، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للفريق وتوضح النتائج أن المشاركة في اتخاذ القرار تعتبر أساسية لتعزيز الالتزام والتحفيز بين الأعضاء لتعزيز بيئة عمل إيجابية ومثمرة مما ينبغي على مديرية الشباب ورياضة تشجيع مشاركة الأفراد في صنع القرار وتؤثر بشكل إيجابي على شعور الموظفين بالتحفيز و التزامهم بعملهم وبالتالي تحسين الأداء العام.

**الجدول رقم (16): اتخاذ القرار الأفضل وعلاقته بقياس نتائج القرار**

المجموع		المهارة والكفاءة اللازمة		التقدير من الإدارة		الشعور بالمسؤولية		اتخاذ القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	قياس نتائج
38,1%	32	22,2%	4	25,0%	4	48,0%	24	تحقيق الأهداف
42,9%	36	33,3%	6	62,5%	10	40,0%	20	الأداء العام
19,0%	16	44,5%	8	12,5%	2	12,0%	6	استقرار المؤسسة
100,0%	84	100,0%	18	100,0%	16	100,0%	50	المجموع

الشكل رقم (18): اتخاذ القرار الأفضل وعلاقته ب قياس نتائج القرار



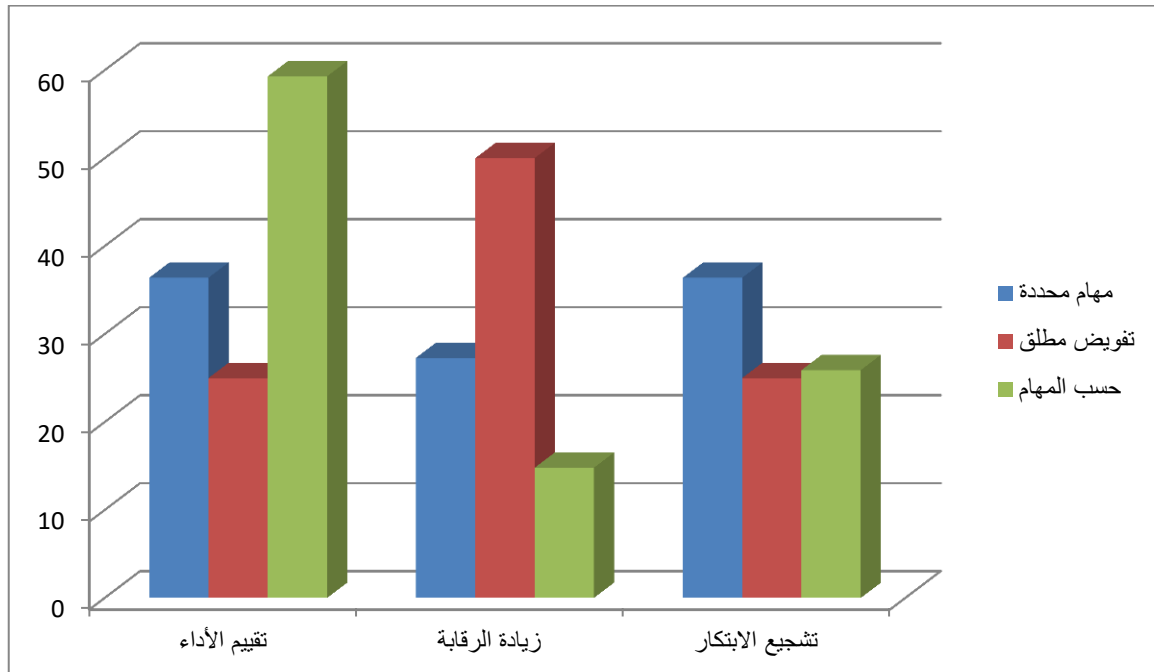
يتضح من الجدول انه يمكن استخلاص العلاقة بين اختيار القرار الأفضل وقياس نتائج القرار انه عند اعتماد معيار الشعور بالمسؤولية لاتخاذ القرار الأفضل، تُظهر النتائج أن تحقيق الأهداف هو المقياس الأكثر أهمية لقياس نتائج هذا القرار بنسبة 48%، يليه الأداء العام بنسبة 40% بالنسبة لمعيار التقدير من الإدارة لاختيار القرار الأفضل، فإن الأداء العام هو المقياس الأكثر أهمية لقياس نتائج القرار بنسبة 62.5%، يليه تحقيق الأهداف بنسبة 25% عندما يكون اختيار القرار الأفضل مرتبطاً ب المهارة والكفاءة اللازمة، فإن النتائج تشير إلى أن استقرار المؤسسة هو المقياس الأكثر أهمية لقياس نتائج القرار بنسبة 44.5%، يليه الأداء العام بنسبة 33.3% من هذه البيانات، يمكن استنتاج أن هناك علاقة وثيقة بين المعايير المستخدمة لاختيار القرار الأفضل والمقاييس المعتمدة لقياس نتائج هذا القرار حيث تختلف أهمية هذه المقاييس تبعاً للمعيار المستخدم في اتخاذ القرار لذلك وبالرجوع الى نظرية نظرية دور كوبرج يتضح لنا الشعور بالمسؤولية يُمكن ربطه بمرحلة التعرف على المشكلة و اختيار الحل التقدير من الإدارة يُؤثر على جميع مراحل عملية اتخاذ القرار و

المهارة والكفاءة ضروريتان لجميع مراحل عملية اتخاذ القرار، ومديرية الشباب ورياضة يجب ان تكون واعية بهذه العلاقة عند اتخاذ القرارات واختيار المقاييس المناسبة لتقييم نتائجها كمثال عن ذلك إذا كان الشعور بالمسؤولية هو المعيار الرئيسي لاتخاذ القرار، فمن المهم التركيز على مقاييس مثل تحقيق الأهداف والأداء العام لتقييم فعالية هذا القرار مما له أهمية خلق بيئة عمل داعمة تُشجع الموظفين على الشعور بالمسؤولية، وتُقدم لهم التقدير، وتُتيح لهم فرص تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم .

الجدول رقم (17): تفويض السلطة والآليات للاستفادة من القرارات السلبية أو الايجابية

المجموع		حسب المهام		تفويض مطلق		مهام محددة		تفويض السلطة الآليات للاستفادة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%50,0	42	%59,3	32	%25,0	2	%36,4	8	تقييم الأداء
%21,4	18	%14,8	8	%50,0	4	27,2%	6	زيادة الرقابة
%28,6	24	%25,9	14	%25,0	2	%36,4	8	تشجيع الابتكار
%100,0	84	%100,0	54	%100,0	8	%100,0	22	المجموع

الشكل رقم (19): تفويض السلطة والآليات للاستفادة من القرارات السلبية أو الايجابية



يتضح من الجدول انه يمكن استنتاج العلاقة بين تفويض السلطة والآليات المتاحة للاستفادة من القرارات سواء السلبية أو الإيجابية على النحو التالي، تقييم الأداء وتشجيع الابتكار هما الآليتان الأكثر استخدامًا بنسبة 36.4% لكل منهما بحيث يمكن اعتبار هاتين الآليتين محاولة للاستفادة من القرارات الإيجابية من خلال تقييم الأداء للتحسين المستمر، وتشجيع الابتكار لتطوير الأعمال و زيادة الرقابة بنسبة 27.2% قد تكون آلية للتعامل مع القرارات السلبية عن طريق زيادة المراقبة والسيطرة فهي الآلية الأكثر استخدامًا بنسبة 50%، ربما للتأكد من الالتزام بالمهام المحددة وتجنب القرارات السلبية تقييم الأداء وتشجيع الابتكار بنسبة 25% لكل منهما، قد تكون آليات للاستفادة من القرارات الإيجابية ضمن حدود المهام المحددة تقييم الأداء هو الآلية الأكثر استخدامًا بنسبة 59.3%، مما يوفر مرونة أكبر للاستفادة من القرارات الإيجابية عن طريق تقييم وتحسين الأداء تشجيع الابتكار بنسبة 25.9% للاستفادة من القرارات الإيجابية من خلال الإبداع زيادة الرقابة بنسبة 14.8% قد تكون آلية للحد من القرارات السلبية عند الضرورة لذلك، يتضح أن درجة تفويض السلطة داخل مديرية لشباب ورياضة بالأغواط تؤثر على الآليات المتاحة للاستفادة من القرارات ففي حالة عدم التفويض، تركز الآليات على تقييم الأداء والرقابة، بينما في حالة التفويض المطلق، تزداد المرونة للاستفادة من القرارات الإيجابية مثل تشجيع الابتكار. أما في حالة التفويض المحدد، فتكون الآليات أكثر توازنًا بين الرقابة والاستفادة من القرارات الإيجابية ضمن حدود معينة.

ثالثاً - مناقشة وتفسير الفرضيات:

1- الفرضية الأولى (تفويض السلطة وعلاقته بنواتج اتخاذ القرار):

- يتم تفويض السلطة بشكل رسمي في أغلب الحالات (59.5%)، مما يشير إلى وجود هيكل تنظيمي واضح للتفويض.
  - التوجيه هو الفهم الأكثر شيوعاً لمفهوم السلطة (47.6%)، خاصة بين حاملي الشهادات الثانوية.
  - الأداء هو المعيار الرئيسي المعتمد للتفويض (42.8%)، يليه الكفاءة والخبرة بالتساوي.
  - هناك رضا متوسط إلى كبير عن تفويض السلطة، خاصة بين التقنيين.
- تشير النتائج إلى أن تفويض السلطة يتم بطريقة منظمة ومبنية على معايير واضحة، مما قد يؤثر إيجابياً على نواتج اتخاذ القرار.

2- الفرضية الثانية (فرق العمل وعلاقتها بنواتج اتخاذ القرار):

- تتشكل فرق العمل غالباً حسب طبيعة المهام (66.7%)، مما يدل على نهج عملي في تكوين الفرق.
- الأوامر من القائد هي الأسلوب الغالب في المشاركة باتخاذ القرار (69%)، مما قد يحد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
- طبيعة الهدف هي العامل الرئيسي في تحديد حرية الفريق في اتخاذ القرار (52.4%).
- هناك مستوى عالٍ من الثقة بين أعضاء الفريق (81%)، مما قد يعزز فعالية اتخاذ القرار الجماعي.

تشير النتائج إلى أن فرق العمل تلعب دورًا مهمًا في عملية اتخاذ القرار، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الاستقلالية في اتخاذ القرارات.

### 3- الفرضية الثالثة (التحفيز وعلاقته بنواتج اتخاذ القرار):

- هناك علاقة إيجابية بين الثقة وتعزيز اتخاذ القرار (83.3%).
- المشاركة في القرار تزيد من الالتزام، خاصة عند الشعور بالتحفيز بشكل كبير.
- الأداء العام هو المؤشر الرئيسي لقياس نتائج القرار (42.9%).
- تقييم الأداء هو الآلية الرئيسية للاستفادة من القرارات السابقة (50%).

تشير النتائج إلى أن التحفيز يلعب دورًا مهمًا في تحسين نواتج اتخاذ القرار، خاصة من خلال زيادة الثقة والالتزام.

هذه النتائج تدعم الفرضية الرئيسية بأن التمكين الإداري (من خلال تفويض السلطة، فرق العمل، والتحفيز) له علاقة إيجابية بنواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط.

### رابعاً - استنتاج عام:

من خلال دراستنا نخلص لبعض النتائج نوجزها فيما يلي:

- **الفرضية الأولى:** "لتفويض السلطة علاقة بنواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط". **النتيجة:** تحققت الفرضية. تشير النتائج إلى وجود علاقة بين تفويض السلطة ونواتج اتخاذ القرار.
- **الفرضية الثانية:** "لفرق العمل علاقة بنواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط". **النتيجة:** تحققت الفرضية. البيانات تدعم وجود علاقة بين فرق العمل ونواتج اتخاذ القرار.

▪ **الفرضية الثالثة:** "للتحفيز علاقة بنواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط" **النتيجة:** تحققت الفرضية. النتائج تؤكد وجود علاقة بين التحفيز ونواتج اتخاذ القرار.

▪ **الفرضية الرئيسية:** "التمكين الإداري له علاقة بنواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط". **النتيجة:** تحققت الفرضية الرئيسية، حيث تحققت جميع الفرضيات الفرعية المكونة لها.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري ونواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط. هذه العلاقة تتجلى من خلال الأبعاد الثلاثة الرئيسية للتمكين الإداري التي تم دراستها: تفويض السلطة، فرق العمل، والتحفيز.

تفويض السلطة، الذي يتم غالبًا بشكل رسمي ويعتمد على معايير الأداء والكفاءة، يبدو أنه يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار. فرق العمل، التي تتشكل حسب طبيعة المهام وتتمتع بمستوى عالٍ من الثقة بين أعضائها، تلعب دورًا مهمًا في تعزيز فعالية القرارات الجماعية. أما التحفيز، فيظهر أنه يزيد من الالتزام والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

وتؤكد هذه النتائج على أهمية التمكين الإداري في تحسين جودة وفعالية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية والشبابية. وتشير إلى أن تعزيز ممارسات التمكين الإداري قد يكون استراتيجية فعالة لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات أفضل وأكثر فعالية.

خاتمة

من خلال ما تطرقنا له حول دراستنا "التمكين الإداري وعلاقته بنواتج اتخاذ القرار لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط"، نخلص لعدة نقاط هامة تعكس أهمية الموضوع وتأثيره على الممارسات الإدارية في المؤسسات الرياضية والشبابية.

لقد سعينا من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري ونواتج اتخاذ القرار، مركزين بذلك على ثلاثة أبعاد رئيسية: تفويض السلطة، فرق العمل، والتحفيز. ومن خلال الإطار النظري الشامل الذي تناول مفاهيم التمكين الإداري واتخاذ القرار، والدراسة الميدانية التي أجريت في مديرية الشباب والرياضة بالأغواط، تمكنا من الوصول إلى فهم جيد لهذه العلاقة.

حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري ونواتج اتخاذ القرار، مؤكدة على أهمية تبني ممارسات التمكين في تحسين جودة القرارات وفعاليتها. وقد برزت أهمية تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز كعوامل أساسية في تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات فعالة.

وفي الأخير يمكننا القول أن دراستنا تؤكد على أهمية التمكين الإداري كمدخل استراتيجي لتطوير المؤسسات الرياضية والشبابية. وتدعو إلى مزيد من البحث والتطبيق العملي لمفاهيم التمكين في مختلف القطاعات، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية والتنظيمية لكل مؤسسة. فإن تبني مفاهيم وممارسات التمكين الإداري ضرورة ملحة لمواجهة تحديات العصر وتحقيق التميز المؤسسي. ونأمل أن تساهم دراستنا في تعزيز الوعي بأهمية التمكين الإداري وتشجيع المزيد من البحوث والممارسات في هذا المجال.

# قائمة المراجع

أولاً- الكتب:

1. إبراهيم الفقي، الثقة والإعتزاز بالنفس، الحياة للنشر والإعلان، مصر، 2007.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 1983.
3. أشرف أحمد عثمان، الثقة المؤسسية سلسلة رفع كفاءة الأعمال في المؤسسات العربية التجارية، مصر، 2015.
4. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصدر، 2000.
5. حسين حريم، علم النفس التنظيمي: نظريات وتطبيقات، ط2، دار الأكاديمية، عمان، الأردن، 2018.
6. السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
7. سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
8. شمس الدين عبد الله، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، مركز تطور الإدارة والإنتاجية، دمشق، سوريا، 2005.
9. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2004.
10. عادل حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الجامعات العربية، دون طبعة، مصر، 1974.
11. عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدا الجامعية، بيروت، لبنان، 1992.

12. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1989.
13. عمار بخوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للإدارة للكتاب، الجزائر، 1984.
14. فرحات غول، الوجيز في اقتصاد مؤسسة، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008.
15. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
16. ماهر أحمد، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008/2007.
17. محمد نور برهان، غازي ابراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
18. مصطفى خلف عبد الجواد، نظرية علم الاجتماع المعاصر، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
19. معن خليل عمر وآخرون، مقدمة في علم الاجتماع، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الردين، 2006.
20. موريس أنجرس منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. تدريبات عملية، ط2، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006.
21. مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرار، منهج كمي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2004.
- ثانيا- الرسائل والمذكرات الجامعية:
- أ. أطروحات الدكتوراه:
22. بوجنانة أحلام، التمكين الإداري وأداء فريق العمل، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2023/2022.

23. حوة قويدر، التمكين الإداري ودوره في الإلتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، 2022/2021.
24. شهرة بوزليفة، أهمية الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2024.
25. عباسي سمير، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر، الجزائر، 2022/2021.
26. غرابي خولة، واقع التمكين الإداري للموظفين بالمؤسسات العمومية والخاصة وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسي، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2023/2022.
27. ونوغي فتيحة، أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2021/2020.
28. يوسف أحمد الأمين، دور التمكين الإداري في صراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، مدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، الجزائر، 2023/2022.
- ب. رسائل الماجستير:
29. سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007.
30. منصور مفلح منصور القويعاني، علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.

ج. مذكرات الماستر:

31. براحية زينب. زيماش ريمة، التمكين الإداري وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2018/2017.

32. بن حليلة تركية، حميدات حياة، التنظيم الغير الرسمي وأثره في عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص التنظيم وعمل، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2022/2021.

33. زروقي سارة. زروقي إكرام، التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر في علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2022/2021.

34. سعاد ذوايبية، رانية بولعراس، القائد الإداري وإشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2022.

35. سلطة أمال، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2018/2017.

36. العربي حكيم، منقلاتي يزيد، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز البترول المميع GPI بالبويرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، الجزائر، 2014/2013.

37. فاطمة سالمى، سمية حرزالله، واقع التمكين الإداري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2015/2014.

38. فضيلة العمري، دور التمكين الإداري في تعزيز إنتماء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2019/2018.
39. مباركة هاجر محيي، لينا بوشيبة، اتخاذ القرار وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2023/2022.
40. نادية زاوي، دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر، 2022.
41. نموشي أميرة. سوسي أيمن، دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر، 2021/2020.
- ثالثا- المجلات العلمية:
42. الأمين بلقاضي، مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة، مجلة معارف، المجلد 11، العدد 21، جامعة البويرة، الجزائر، 2016.
43. بوزيد سليمة، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 20، العدد 01، الجزائر، 2020.
44. تاتو عبد الوهاب، براق عيسى، التمكين الإداري أثره على تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة بليدة 2، الجزائر، 2021.
45. حسن عبد السلام علي عمران وعبد السلام علي عبد السلام، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة سبها، ليبيا، المجلد 15، العدد 02، 2006.
46. خلفه سارة، فيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديد في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث، العدد 3، جوان 2018.

47. سلام عبد الرزاق. زروخي فيروز. شيخ هجيرة، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 6، العدد 1، جامعة صاقي مرياح ورقلة، الجزائر، 2020.
48. سليمة بوزيد، المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 10، العدد 20، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010.
49. صفية بن دومة، العيداني إلياس، دور التمكين الإدارية في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 2، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2020.
50. عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط-، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2018.
51. عقون شراف، بوحديد ليلي، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر، 2017.
52. ياغي محمد عبد الفتاح، عملية اتخاذ القرارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، العدد 2، 1983.
- رابعا - مراجع أخرى:
53. سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على العملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
54. المرسوم التنفيذي رقم : 93/283 المؤرخ في : 23 نوفمبر 1993.

55. مصطفى محمد هادي ومسلم عبد الرضا مشكور، دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي، بحث كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القاسية، العراق، 2017.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



سنة ثانية ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

استبيان حول موضوع: التمكين الإداري وعلاقته بنواتج اتخاذ القرار  
دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط

في إطار إعداد مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل نلتبس منك فضلا التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة كما نحيطكم علما ان المعلومات المقدمة ستبقى سرية ولا تستخدم الا لأغراض علمية .

ملخص حول الموضوع:

يتضمن هدف هذه المذكرة الوقوف على علاقة التمكين الإداري بنواتج اتخاذ القرار من خلال

فهم العلاقة بين التمكين الإداري وما ينتج عن عملية اتخاذ القرار لدى عينة من الموظفين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط و تهدف هذه الدراسة إلى فهم دور تمكين الموظفين والفرق الإدارية على عملية اتخاذ القرار ونتائجها.

إشراف الأستاذ:

\* د. سويسي أحمد

إعداد الطالبتين:

\*قريدة امينة

\*لبقع خديجة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1 الجنس: ذكر  انثى
- 2 الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  أرمل  مطلق
3. المستوى التعليمي: ثانوي  ليسانس  ماستر
4. الرتبة: اداري  تقني
5. الخبرة: أقل من 5 سنوات
- من 5 الى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : تفويض السلطة

6. كيف يتم تفويض السلطة داخل مؤسستك؟
- بشكل رسمي  غير رسمي
- 7 هل يتم تعريفك بمستويات السلطة ؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟ عن طريق :
- المراسلات  التوجيه المباشر  أخرى
- 8 هل تفويض السلطة في رأيك ؟ هو عبارة عن :
- مهام محددة  تفويض مطلق  حسب المهام
- 9 ماهي معايير التفويض التي تعتمدها مؤسستك ؟ حسب:
- الكفاءة  الخبرة  الأداء
- 10 ماهي التدابير التي تقوم بها المؤسسة لاحتواء المخاطر المتعلقة بالتفويض ؟
- جمع المعلومات بدقة  تحمل المسؤولية  التواصل الفعال

11 هل تعتبر ان تفويض السلطة ينعكس على رضاك في العمل ؟

بشكل :منخفض  متوسط  كبير

المحور الثالث : فرق العمل

12 كيف تتشكل فرق العمل داخل مؤسستك ؟ من خلال :

التخصص  العلاقات الشخصية  طبيعة المهام

13 هل يعتمد أسلوب مشاركتك في اتخاذ القرار على :

العلاقات الشخصية  الأوامر من القائد  الخبرة

14 هل يتمتع الفريق الذي تعمل معه بحرية اتخاذ القرار ؟ اسنادا على :

طبيعة الهيكل المرنة  مدى مسؤولية وخبرة أعضاء الفريق

المهمة وطبيعة الهدف

15 كيف يتم حل النزاعات داخل الفريق الذي تنتمي اليه ؟

وجها لوجه  الاجراءات القانونية  الوساطة

16. كيف يتم تنفيذ القرار داخل مجموعتك؟

بشكل فردي  بشكل جماعي

17 هل لك ارتباط مع باقي اعضاء فريقك خارج اطار العمل ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل ينعكس ذلك على أعضاء الفريق ؟ من خلال :

التواصل الفعال  تماسك أعضاء الفريق

18 حسب رأيك يوجد ثقة بين أعضاء الفريق بخصوص عملية اتخاذ القرار وما يترتب عنها ؟

نعم  لا

19 هل تقوم مؤسستك بالاحتفاء بإنجازات الفريق العمل ؟

نعم  لا

المحور الرابع : التحفيز

20 مامدى شعورك بالتحفيز عند اتخاذك القرارات في عملك ؟

بشكل كبير  بشكل متوسط  لا اشعر بالتحفيز

21 ما نوع التحفيز الموجود بمؤسستك ؟

مادي  معنوي  كلاهما  أخرى

22 هل ترى ان اتخاذك للقرار الافضل يرجع الى ؟

الشعور بالمسؤولية  التقدير من الإدارة  المهارة والكفاءة اللازمة

23 هل مسؤولك المباشر له دور في عملية تحفيزك ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل يظهر ذلك من خلال :

التوجيه والتدريب  المكافأة  خلق بيئة عمل إيجابية يسودها الاحترام

24 هل تقوم مؤسستك بإيجاد حلول لمعالجة الإحباط للحفاظ على مستوى دافعيتهك ؟

تقديم دعم نفسي  توفير فرصة للترقية والتطوير المهني  تحديد وحل المشكلات

المحور الخامس : نواتج اتخاذ القرار

25 هل يعزز اتخاذك للقرار الثقة بينك وبين فريق العمل ؟

نعم  لا

26 هل تقاس نتائج اتخاذ القرار داخل مؤسستك ؟ بناء على :

تحقق الأهداف  الأداء العام للمؤسسة  مدى استقرار المؤسسة

27 برأيك هل تتناسب نتائج القرارات مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ؟

نعم  لا

28 هل يتم نقل القرارات لكافة الأطراف ذات الصلة سواء داخليا او خارجيا ؟ من خلال :

ورش العمل والاجتماعات  البريد الالكتروني  المنصات الرقمية

29 هل ينتج عن مشاركتك في اتخاذ القرار زيادة بالالتزام اتجاه مؤسستك ؟

نعم  لا

30 ماهي الاليات المتاحة للاستفادة من القرارات سواء الناجحة او الفاشلة ؟

تقييم الأداء  زيادة الرقابة  التشجيع على الابتكار والتجربة

31 هل يتم تكييف عملية اتخاذ القرار استنادا للملاحظات والتحسين المستمر ؟

نعم  لا

## ملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

### Frequency Table

#### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	32	38,1	38,1	38,1
Valid أنثى	52	61,9	61,9	100,0
Total	84	100,0	100,0	

#### الحالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	20	23,8	23,8	23,8
Valid متزوج	60	71,4	71,4	95,2
أرمل	4	4,8	4,8	100,0
Total	84	100,0	100,0	

#### المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	26	31,0	31,0	31,0
Valid ليسانس	20	23,8	23,8	54,8
ماستر	38	45,2	45,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	

#### الرتبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إداري	72	85,7	85,7	85,7
Valid تقني	10	11,9	11,9	97,6
3	2	2,4	2,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	38	45,2	45,2	45,2
Valid من 5 سنوات إلى 10 سنوات	20	23,8	23,8	69,0
Valid أكثر من 10 سنوات	26	31,0	31,0	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Crosstabulation س6 \* الجنس

		الجنس		Total
		ذكر	أنثى	
س6	بشكل رسمي	Count 18	32	50
	% within الجنس	56,3%	61,5%	59,5%
س6	غير رسمي	Count 14	20	34
	% within الجنس	43,8%	38,5%	40,5%
Total	Count	32	52	84
	% within الجنس	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulation س7.1 \* المستوى

		المستوى			Total
		ثانوي	ليسانس	ماستر	
0	Count	6	8	8	22
	% within المستوى	23,1%	40,0%	21,1%	26,2%
س7.1	المراسلات	Count 4	4	12	20
	% within المستوى	15,4%	20,0%	31,6%	23,8%
س7.1	التوجيه المباشر	Count 16	8	16	40
	% within المستوى	61,5%	40,0%	42,1%	47,6%
أخرى	Count	0	0	2	2
	% within المستوى	0,0%	0,0%	5,3%	2,4%
Total	Count	26	20	38	84
	% within المستوى	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulation س9 \* الخبرة

		الخبرة			Total
		أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
الكفاءة	Count	10	4	10	24
	% within الخبرة	26,3%	20,0%	38,5%	28,6%
س9 الخبرة	Count	8	8	8	24
	% within الخبرة	21,1%	40,0%	30,8%	28,6%
الأداء	Count	20	8	8	36
	% within الخبرة	52,6%	40,0%	30,8%	42,9%
Total	Count	38	20	26	84
	% within الخبرة	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulation س11 \* الرتبة

		الرتبة			Total
		إداري	تقني	3	
منخفض	Count	14	0	0	14
	% within الرتبة	19,4%	0,0%	0,0%	16,7%
س11 متوسط	Count	36	2	0	38
	% within الرتبة	50,0%	20,0%	0,0%	45,2%
كبير	Count	22	8	2	32
	% within الرتبة	30,6%	80,0%	100,0%	38,1%
Total	Count	72	10	2	84
	% within الرتبة	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulation س12 \* الجنس

		الجنس		Total
		ذكر	أنثى	
التخصص	Count	6	6	12
	% within الجنس	18,8%	11,5%	14,3%
س12 العلاقات الشخصية	Count	6	10	16
	% within الجنس	18,8%	19,2%	19,0%
طبيعة المهام	Count	20	36	56
	% within الجنس	62,5%	69,2%	66,7%
Total	Count	32	52	84
	% within الجنس	100,0%	100,0%	100,0%

6س \* 13س Crosstabulation

		6س		Total
		بشكل رسمي	غير رسمي	
العلاقات الشخصية	Count	4	4	8
	% within 6س	8,0%	11,8%	9,5%
الأوامر من القائد 13س	Count	36	22	58
	% within 6س	72,0%	64,7%	69,0%
الخبرة	Count	10	8	18
	% within 6س	20,0%	23,5%	21,4%
Total	Count	50	34	84
	% within 6س	100,0%	100,0%	100,0%

10س \* 14س Crosstabulation

		10س			Total
		جمع المعلومات بدقة	تحمل المسؤولية	التواصل الفعال	
طبيعة الهيكل المرنة	Count	2	10	4	16
	% within 10س	25,0%	18,5%	18,2%	19,0%
مدى مسؤولية وخبرة أعضاء الفريق 14س	Count	4	14	6	24
	% within 10س	50,0%	25,9%	27,3%	28,6%
مهمة وطبيعة الهدف	Count	5	30	12	44
	% within 10س	25,0%	55,6%	54,5%	52,4%
Total	Count	8	54	22	84
	% within 10س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

11س \* 18س Crosstabulation

		11س			Total
		منخفض	متوسط	كبير	
نعم 15س	Count	8	36	24	68
	% within 11س	57,1%	94,7%	75,0%	81,0%
لا	Count	6	2	8	16
	% within 11س	42,9%	5,3%	25,0%	19,0%
Total	Count	14	38	32	84
	% within 11س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

15س \* 25س Crosstabulation

		15س		Total
		نعم	لا	
25س	نعم	Count 58	12	70
		% within 15س 85,3%	75,0%	83,3%
25س	لا	Count 10	4	14
		% within 15س 14,7%	25,0%	16,7%
Total		Count 68	16	84
		% within 15س 100,0%	100,0%	100,0%

20س \* 29س Crosstabulation

		20س			Total
		بشكل كبير	بشكل متوسط	لا أشعر بالتحفيز	
29س	نعم	Count 22	16	30	68
		% within 20س 100,0%	80,0%	71,4%	81,0%
29س	لا	Count 0	4	12	16
		% within 20س 0,0%	20,0%	28,6%	19,0%
Total		Count 22	20	42	84
		% within 20س 100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

22س \* 26س Crosstabulation

		22س			Total
		الشعور بالمسؤولية	التقدير من الإدارة	المهارة والكفاءة اللازمة	
26س	تحقيق الأهداف	Count 24	4	4	32
		% within 22س 48,0%	25,0%	22,2%	38,1%
26س	الأداء العام للمؤسسة	Count 20	10	6	36
		% within 22س 40,0%	62,5%	33,3%	42,9%
26س	مدى استقرار المؤسسة	Count 6	2	8	16
		% within 22س 12,0%	12,5%	44,4%	19,0%
Total		Count 50	16	18	84
		% within 22س 100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

30س \* 8س Crosstabulation

		8س			Total	
		مهام محددة	تفويض مطلق	حسب المهام		
30س	تقييم الاداء	Count	8	2	32	44
		% within 8س	36,4%	25,0%	59,3%	50,0%
	زيادة الرقابة	Count	6	4	8	18
		% within 8س	27,3%	50,0%	14,8%	21,4%
	التشجيع على الابتكار والتجربة	Count	8	2	14	24
		% within 8س	36,4%	25,0%	25,9%	28,6%
	Total	Count	22	8	54	84
		% within 8س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة

التنظيم الهيكلي لمديرية الشباب والرياضة

