

أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت

The impact of empowering employees on the effectiveness of decision-making: A field study in the National Electrical Works Touggourt Corporation (Kahrif) Unit

عبد الحكيم شاهد¹*

¹ جامعة الوادي (الجزائر)

chahed-abdelhakim@univ-eloued.dz

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/11/02

تاريخ الاستلام: 2022/08/27

Abstract:

This study aims to know the impact of empowering workers on the effectiveness of decision-making in the National Electrical Works Corporation (Kahrif) Unit Touggourt, and questionnaire consisting of (26) questions was used as a tool for the study, using the descriptive analytical method to achieve the objectives of the study, and to verify the extent of the influence of the independent variable (Empowerment of employees) on the dependent variable (the effectiveness of decision-making) through the field study, the study population is represented by the employees of the institution and consisted of 80 workers, and through the use of some appropriate statistical methods to answer the study's hypotheses and questions, the study concluded that there are high trends Towards empowering employees to make effective decision-making in the organization under study from the point of view of employees.

Keywords: employee empowerment; decision-making; effectiveness; Kahrif.

JEL Classification : M12 ; O15 ;

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت، وقد استخدم استبيان مكون من (26) سؤال كأداة للدراسة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، و للتحقق من مدى تأثير المتغير المستقل (تمكين العاملين) على المتغير التابع (فعالية اتخاذ القرار) من خلال الدراسة الميدانية، يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة وتكونت من 80 عامل، ومن خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على الفرضيات الدراسة و التساؤلات، توصلت الدراسة إلى انه توجد توجهات مرتفعة نحو تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين؛ اتخاذ القرار؛

الفعالية؛ مؤسسة كهريف.

تصنيفات JEL: M12 ; O15 ;

مقدمة

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، وفي ظل الضغوط التكنولوجية والتسويقية والإنتاجية والبشرية التي تؤثر غالبيتها في العنصر البشري باعتباره القلب النابض للمنظمات وعقلها المدبر، فإن المنظمات اليوم تواجه العديد من المخاطر التي تتطلب منها أن تجد السياسات والاستراتيجيات لبناء الثقة بين المنظمات والعاملين فيها. وفي هذا الإطار يعد تمكين العاملين أحد العناصر الرئيسية المطلوبة لتحقيق الفعالية في اتخاذ القرار لأنه يهدف إلى مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج. وذلك من خلال أشكال مختلفة منها التدريب، تفويض السلطة، فرق العمل، تحفيز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

انطلاقاً مما تقدم نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؟
وينبثق عن الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى تمكين العاملين للمؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟
- ما هو أثر كل بعد من أبعاد تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؟
- وللإجابة عن الإشكالية الرئيسة والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:
"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة".
وتندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالآتي:
- يوجد مستوى متوسط من تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد مستوى متوسط من فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المتغيرات الشخصية والوظيفية ؛
- يوجد تأثير لأبعاد تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.
-الدراسات السابقة: لمعالجة الإشكالية تم الاستعانة بالدراسات السابقة التالية:

- دراسة (سامي مراد، شرين سلام 2019) بعنوان: أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030- دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية في المدارس محل الدراسة، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واتخذ من الاستبانة أداة للدراسة وفق عينة عشوائية وهم العاملين بعدد 03 مدارس ابتدائية. وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- نجاح تمكين العاملين يرتبط بالعديد من الإجراءات، منها إجراءات التوظيف والمكافآت والتدريب، كما يتوقف على نجاح العلاقة بين الموظف والإدارة؛

- مرونة اللوائح والأنظمة التنظيمية، كلها عوامل تساعد على التطبيق الناجح للتمكين. وكانت أهم التوصيات ما يلي:

- الحرص على مشاركة العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم داخل المنظمات الحكومية في السعودية، وتشجيعهم على ذلك لضمان تنفيذها وإشعارهم بالمسؤولية تجاه تنفيذ هذه القرارات؛

- مساعدة العاملين في تطوير ذاتهم والارتقاء بمستواهم العلمي والمهني من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة، وتوفير المنح التعليمية والبعثات للخارج للارتقاء بالعاملين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

- دراسة (معمر عقيل عبيد 2015) بعنوان : دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة. دراسة في جامعة واسط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي إدارة المعرفة وتمكين العاملين والعلاقة بينهما، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واتخذ من الاستبانة أداة للدراسة حيث تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (75) فردا من مجتمع الدراسة وعدده (620) موظفا في جامعة واسط. وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- إن إدارة المعرفة هي المصدر والمعين الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين المنظمات، خصوصا المنظمات المعرفية.

- وجود علاقة ترابطية ايجابية بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين في جامعة واسط.

وكانت أهم التوصيات ما يلي:

- ضرورة إطلاق العنان للإبداعات والابتكارات التي يقدمها المبدعون منتسبي الجامعة.
- ضرورة ابتعاد الإدارة عن أسلوب الإدارة البيروقراطية وتبني أنماط إدارية تتسم بالمرونة واللامركزية لهيئة الاستقلالية للمبدعين والباحثين لتنمية إبداعاتهم.
- دراسة (شوقي محمد الصياغ 2017) نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط بين صوت العاملين والولاء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين صوت العاملين وولائهم تجاه المنظمة بمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط على العلاقة بينهما. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توصلت إلى إن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التمريض في صنع القرارات كان متوسطا نسبيا بمعنى لا يعطي اهتماما ملحوظا لأراء أعضاء هيئة التمريض ولا يتم تمكينهم من المساهمة في صنع القرارات ذات الصلة بطبيعة عملهم.

- مستوى شعور أعضاء هيئة التمريض بالولاء تجاه المستشفيات محل الدراسة متوسطا نسبيا مما قد يترتب عليه انخفاض مستوى أدائهم التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تبني سياسة التفويض وتمكين العاملين إداريا ونفسيا وهيكليا.

- تهيئة مناخ تنظيمي داعم لمشاركة العاملين وتعزيز الالتزام التنظيمي.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال مختلف الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، وجد قلة من الدراسات التي تجمع بين متغيري الدراسة إذ أنها عالجت جانبا واحدا من متغيرات الدراسة، تميزت الدراسة الحالية بمحاولة الربط بين المتغيرين (تمكين العاملين، اتخاذ القرار) وكشف طبيعة العلاقة بينهما، معالجة بعدا جديدا في تمكين العاملين، اختلافها عن الدراسات السابقة من حيث بيئة التطبيق حيث طبقت بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) وحدة تقرت.

1- الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

1-1 تمكين العاملين

1-1-1 مفهوم التمكين وتمكين العاملين:

مفهوم التمكين: تعني كلمة التمكين لغة التقوية والتعزيز ولقد وردت كلمة التمكين في القران الكريم بعد بسم الله الرحمن الرحيم في سورة (الحج) يقول الله تعالى: "الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور".

ومن بين المفاهيم الخاصة بالتمكين:

- عرفه عبد الوهاب " بأنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج " (عمر العبد طموس، 2015، صفحة 16)

- ويعرف الدوري وصالح التمكين بأنه " العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية، الثقة، وصلاحيات اتخاذ القرارات التي تساعدهم لاكتساب المهارات واستخدام القوة للقيام بوظائفهم لإحداث التغيير في منظماتهم " (البريدي و الرشيد، 2012، صفحة 167).

- يعرف قاموس أكسفورد عملية التمكين " بأنه العملية التي يكون فيها الفرد ذا قوة أو متمكن (العمرى و وفاء، 2012، صفحة 04).

- كما يعني مفهوم التمكين زيادة قدرة العاملين في المنظمة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم ودون انتظار غيرهم ليتخذ القرار ويقومون فقط بتنفيذه. (كرمية، 2008، صفحة 61)

من خلال التعريفات نستنتج: أن التمكين يعطي للموظفين صلاحية التصرف المشاركة في اتخاذ القرارات، وإبداء الآراء من خلال اكتساب معارف وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

مفهوم تمكين العاملين: لا يختلف مفهوم تمكين العاملين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية، وآخرون اعتبروه ممارسة ثقافية تعمل على تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم، ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين:

1- "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة" (عمار، 2020، صفحة 43).

2- "إن تمكين العاملين يعني منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، كما أنها تنمي مشاعر الولاء والانتماء، وكذلك الالتزام نحو التنظيم" (المرجع السابق، 2020، صفحة 63).

1-1-2 أهمية تمكين العاملين: تكمن أهمية تمكين العاملين فيما يلي:

- يعد تمكين العاملين من الأساليب الإدارية التي لها أهمية كبيرة لدى المؤسسات.
- تمكين العاملين يساهم في خفض مشكلة دوران العمالة.
- يؤدي إلى زيادة التعاون بين العاملين لحل المشكلات.
- يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.
- يساهم في زيادة قدرة الموظف على مقاومة ضغوط العمل، وبذل أكبر طاقة ممكنة.
- يمكن تمكين العاملين من أداء الخدمة بجودة عالية (السعيد، 2017، الصفحات 456-457).

1-1-3 أبعاد التمكين

-الاتصال ومشاركة المعلومات: ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها الرؤساء يحتفظون بها لعدم ثقهم بالعاملين، لذا فهني تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة. وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيرا من الجهود، حيث يساهم في سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المؤسسة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يساهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل.

- بناء فرق العمل: وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، حيث أن شعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل المؤسسة والفريق وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية ومن ثم يصبح مكونا مهما في سبيل تحقيقها مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتدليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجيع أدائه بشكل جماعي .

-حفز العاملين: تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت

المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة. (ابراهيم، 2007، الصفحات 9-10).

-تفويض السلطة: إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي يسعى المدراء فيها لجعلها تتمتع بمزايا التفويض، وأن تكون السلطة فيها لامركزية، بمعنى قابلية المدراء لتفويض الصلاحيات الرسمية إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، بما يختلف مع المركزية والتي هي احتفاظ المدراء في المستويات العليا بكافة الصلاحيات، أي أن اللامركزية تقاس بمدى وعدد القرارات التي تصدر من المستويات الدنيا المتمثلة باتخاذ القرارات والسرعة في تنفيذها. (الادلي، 2019، صفحة 59).

1-2- ماهية اتخاذ القرار

1-2-1 مفهوم اتخاذ القرار:

التعريف الأول: اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف واحد أو عدة أهداف، يرى عالم الإدارة هيربرت سيمون أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي المرادف لعملية الإدارة كلها. (فهيم، 2011، صفحة 60).

التعريف الثاني: يرى شبير بأن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل الممكنة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء العوامل البيئية والموارد المتاحة للمنظمة (العباسي، 2016، صفحة 126).

التعريف الثالث: عرفها فقهاء القانون الإداري بأنها الوسيلة التي تستخدمها الإدارة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة إليها (المرجع السابق، صفحة 126).

1-2-2 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: بالرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فقد يخطأ من يتصور أن اتخاذ القرارات عملية تتصف بالسهولة أو البساطة، فاتخاذ قرار واحد مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي أو إنساني والبعض الأخر بيئي تنظيمي، بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بالتكلفة أو العوائد المتوقعة وبالقياس، نجد أيضا أن حل مشكلات يواجه نفس الأنواع من القيود أو العوامل التي تؤثر على فاعلية الحلول أو الحل المقترح.

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أ. العوامل الإنسانية السلوكية:

- عدم اهتمام من يتخذ القرارات من مقاومة للتغيير من قبل المرؤوسين.
- مدى قبول والافتناع بالقرار من طرف العاملين.
- عملية الخلط بين مظاهر المشكلة والمشكلة ذاتها.
- الاعتماد على حل أو بديل واحد فقط.
- عدم دراسة أو تقييم جيدا للحلول يؤدي إلى التسرع في تبني بدائل غير صائبة.

ب. العوامل التنظيمية:

- وجود بعض الغموض في العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارة وكذلك الأقسام.
- عدم توفر نظام جيد للمعلومات.
- الاعتماد على المركزية، وحجم المنظمة الكبير.
- مدى وجود مختلف الموارد البشرية والمالية والفنية.

العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد:

- التطور التكنولوجي الكبير في المؤسسة ومعدلات النمو.
- مستوى المنافسة في السوق.
- التغيرات والتحولات الاقتصادية والسياسية، الاجتماعية.
- وجود تعارض بين أهداف المنظمة، وأهداف الأطراف الخارجية كالعملاء والموردين (فريد، 2006، الصفحات 136-137).

1-2-3 معيقات عملية اتخاذ القرار

هناك العديد من الصعوبات التي نواجهها أثناء عملية اتخاذ القرار وهي تحد من وصولنا إلى القرار الأمثل الذي نصبو إليه في تحقيق أهدافنا والتي يجب أن نأخذها بعين الاعتبار أثناء العملية ومن هذه الصعوبات:

- عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة: يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية بعيدا عن المشكلة الأساسية.

- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار.

- شخصية متخذ القرار ووقوعه عند اتخاذ القرار تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية أو العملية التنفيذ وخضوع لسلطة أعلى ويضاف إلى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وغيرها.

- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرار فيجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة.

-ضيق الوقت لدي المدير يؤدي إلى عدم تمكنه من الإحاطة بالبيانات اللازمة حتى يستطيع دراستها وبالتالي لا يستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له اختيار البديل الأمثل (عياش، 2008، صفحة 37).

1-3-3 علاقة تمكين العاملين بفعالية اتخاذ القرار.

لتمكين العاملين أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات في المؤسسات فهناك علاقة تربط عناصر تمكين العاملين "فرق العمل، تحفيز، تأثير قوة الاتصال والمشاركة" بعملية اتخاذ القرارات وزيادة فعاليتها.

لذا سنحاول توضيح دور كل عنصر من عناصر تمكين العاملين على تحقيق فعالية اتخاذ القرارات عن طريق معرفة أهم الفوائد والمزايا والأهداف.

1-3-1 دور فرق العمل في تحقيق فعالية في اتخاذ القرار

حتى يتسنى لنا إبراز دور فرق العمل في تحقيق فعالية في اتخاذ القرار لابد لنا ذكر مجموعة من المزايا من أهمها:

- تحسين العلاقة مع العملاء والحفاظ على سياسة التركيز على العميل.
- تقدير مساهمات الأفراد والفرق ككل بشكل أفضل.
- يوفر فرصة لاكتساب المعارف والمهارات المشتركة.
- يوفر الشعور بالمشاركة في فريق ذا هدف محدد.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- تنسيق المهام وترتيبها وتوزيع المسؤوليات لكل عضو مما يؤدي إلى إنتاج أعلى (جربوع، 2014، الصفحات 54-55).

1-3-2 دور تحفيز العاملين في تحقيق فعالية في اتخاذ القرار.

إن التحفيز له أثر كبير ومباشر في اتخاذ القرار وزيادة فعاليته ولإبراز هذا الأثر نذكر أهم الأهداف التي يتضمنها التحفيز منها:

أ-الأهداف المعنوية: تتمثل في

- التمييز بين الأشخاص العاملين حين الأداء الأفضل.
- تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة.
- رفع مستوى فعالية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط.

- توليد مستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة.
- ب- الأهداف المالية: تتمثل في.
- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهد.
- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.
- إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب (الحلالية، 2013، الصفحات 54-55).

2- الجانب التطبيقي:

1-2 الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتناول وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداءه الدراسة المستخدمة، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، حيث سيتناول إجراءات الدراسة وذلك على النحو التالي:

1-1-2 الطريقة المتبعة في الدراسة

1-1-2-1 مجتمع وعينة الدراسة: سنتطرق في هذا الفرع لمجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه لإجراء الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية وحدة تقرت.

ثانياً: حجم عينة الدراسة:

الجدول رقم (01): الإحصائيات الخاصة بالاستبيانات الموزعة في المؤسسة

الرقم	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الملغاة	عدد الاستبيانات الصالحة
01	90	85	5	80

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

ثالثاً: طريقة اختيار عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي.

رابعاً: وصف لخصائص عينة الدراسة

تضمنت الدراسة الحالية خمس متغيرات تصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهدف العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة والموضحة كالتالي:

- متغير الجنس:

الجدول رقم (02): توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	60	75
أنثي	20	25
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من معطيات الجدول رقم 02 يتضح لنا أن نسبة الذكور تقدر ب 75، ونسبة الإناث تقدر ب 25 وتحتل نسبة الذكور النسبة الأكبر، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة نظام العمل:

- متغير السن

الجدول رقم (03): توزيع المستجوبين حسب متغير السن

فئات السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	0	0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	54	67.5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	26	32.5
أكثر من 50 سنة	0	0
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أما عن توزيع عينة الدراسة حول متغير السن، فيشير الجدول رقم 03 إلى أن 0 نسبة من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة، ونسبة 67.5 من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، ونسبة 32.5 من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، وكذلك نسبة 0 بلغت أعمارهم أكثر من 50 سنة، ويعود توظيف الفئة الأكبر نسبة في الجدول إلى أن أغلب الأفراد العاملين في المؤسسة من الشباب والذي يرجع إلى طبيعة وساعات العمل الطويلة.

- حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (04): توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	27	33.75
جامعي	37	46.25
دراسات عليا	16	20
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي فبيّن الجدول رقم 04 أن نسبة 46.25 يحملون شهادة جامعي والتي تمثل أعلى نسبة من المستويات الأخرى، وهو مؤشر يدل على الاهتمام بتوظيف الكفاءات العلمية المؤهلة، في حين بلغت نسبة الثانوي 33.75، من عينة الدراسة، يلها الدراسات العليا بنسبة 20، وهي الأقل نسبة.

- متغير عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (05): توزيع المستجوبين حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
42.5	34	أقل من 05 سنوات
37.5	30	من 05 إلى 10 سنوات
20	16	أكثر من 10 سنوات
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين لنا الجدول رقم 05 أن أكبر نسبة للخبرة داخل المؤسسة المقدرة بنسبة 42.5 أقل من 05 سنوات وهذا يدل على أن المؤسسة توظف الكفاءات الشابة، يلها ما نسبته 37.5 لفئة من 05 إلى 10 سنوات، وفي الأخير الفئة التي تمثل أكثر من 10 سنوات.

- حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (06): توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
23.75	19	عون تحكم
48.75	39	عون تنفيذي
27.5	22	إطار
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين لنا الجدول رقم 06 أن نسبة 48.75 تمثل أعوان تنفيذيين وهي النسبة الأكبر، تلها نسبة 27.5 إطارات، وفي الأخير نسبة 23.75 تمثل أعوان تحكم.

2-2 دراسة ومناقشة نتائج الدراسة

2-2-1 عرض نتائج الدراسة الميدانية

عرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

❖ النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية

إختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لتمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة. حيث قسمت إلى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية H0: يوجد أثر لتمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

الفرضية البديلة H1: لا يوجد أثر لتمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

حيث تمّت معالجة البيانات باستخدام اختبار (F) لتحليل التباين الأحادي عند مستوى الدلالة 0.05، وكانت أهم نتائج تحليل التباين الأحادي بين المتغير المستقل تمكين العاملين والمتغير التابع

فعالية اتخاذ القرار وبالاستناد إلى نتائج البرنامج الإحصائي SPSS كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07):: يوضح الارتباط بين متغير تمكين العاملين ومتغير فعالية اتخاذ القرار

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	درجة الحرية	قيمة (F)	
0.00 دال	0.89	79	326.76	المقياس ككل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.89) وهي قيمة قوية جدا ودالة عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على تناسب طردي بين متغير تمكين العاملين ومتغير اتخاذ القرار، في حين جاءت قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت (326.76) وبدرجة حرية (79)، كما جاءت القيمة المعنوية تساوي (0.00) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على فعالية اتخاذ القرار لدى العاملين بالمؤسسة تتأثر بمدى تمكينهم فيها. ومنه نقبل الفرض الذي يقر بوجود أثر لتمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الجزئية

اختبار الفرضية الجزئية الأولى: " يوجد مستوى متوسط من تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة" حيث قسمت الفرضية إلى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية H0: يوجد مستوى متوسط من تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

الفرضية البديلة H1: لا يوجد مستوى متوسط من تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

لمعرفة مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب اختبار "T" بين المتوسط الحسابي الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة واستخراج دلالتها الإحصائية فكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يمثل قيم المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة وقيمة "T" ودلالاتها الإحصائية.

المتغير	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تمكين العاملين	3	3.45	9.36	0.00
الأداة ككل	3	3.60	16.36	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم 11 أن المتوسطات الحسابية لكل من محور تمكين العاملين والأداة ككل والتي بلغت على الترتيب (3.45) و(3.60) وهي قيم أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي، في حين بلغت قيم (T) لهما وعلى التوالي (9.36) و(16.36) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة 0.05، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح المتوسط الحسابي لعينة الدراسة، وعليه يمكن القول أن مستوى تمكين العاملين في المؤسسة مرتفع.

إختبار الفرضية الجزئية الثانية: " يوجد مستوى متوسط في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة".

لمعرفة مستوى فعالية اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسة، قمنا بحساب اختبار "T" بين المتوسط الحسابي الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة واستخراج دلالتها الإحصائية فكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يمثل قيم المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة وقيمة "T" ودلالاتها الإحصائية.

المتغير	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	قيمة (T)	مستوى الدلالة
فعالية اتخاذ القرار	3	3.70	20.23	0.00
الأداة ككل	3	3.60	16.36	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لكل من محور فعالية اتخاذ القرار والأداة ككل والتي بلغت على الترتيب (3.70) و(3.60) وهي قيم أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي، في حين بلغت قيم (T) لهما وعلى التوالي (20.23) و(16.36) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة 0.05، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح المتوسط الحسابي لعينة الدراسة، وعليه يمكن القول أن مستوى فعالية اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسة مرتفع.

إختبار الفرضية الجزئية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)" حيث قسمت إلى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية H0: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)" عند مستوى الدلالة أقل من 0.05:

الفرضية البديلة H1: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)" عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، حيث تمّت معالجة البيانات باستخدام اختبار (F) لتحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح قيمة (F) لحساب الفروق في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير		تمكين العاملين في اتخاذ القرار
0.88 غير دال	78	0.14	0.36	3.60	60	ذكور	الجنس	
			0.19	3.61	20	إناث		
0.56 غير دال	79	0.20	0.33	3.59	54	من 30 إلى 40 سنة	العمر	
			0.31	3.63	26	من 40 إلى 50 سنة		
0.57 غير دال	79	0.55	0.37	3.65	27	ثانوي	المستوى التعليمي	
			0.30	3.56	37	جامعي		
			0.31	3.62	16	دراسات عليا		
98.0 غير دال	79	0.01	0.40	3.61	19	عون تحكم	المستوى الوظيفي	
			0.28	3.59	39	عون تنفيذ		
			0.35	3.60	22	إطار		
0.04 دال	79	3.30	0.35	3.55	34	أقل من 5 سنة	عدد سنوات الخبرة	
			0.29	3.72	30	من 5 إلى 10 سنة		
			0.30	3.49	16	أكثر من 10 سنة		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم 13 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)،

حيث بلغت القيمة المعنوية لمستوى الدلالة لكل من متغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) (0.88، 0.56، 0.57، 0.98) على الترتيب وهي قيم غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) في حين جاءت القيمة المعنوية لمتغير عدد سنوات الخبرة (0.04) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)، كما نستنتج أيضا بأنه توجد فروق دالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الفئة بين (5 إلى 10 سنوات).

إختبار الفرضية الجزئية الرابعة: "يوجد تأثير لأبعاد تمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة"، حيث قسمت إلى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية H0: يوجد تأثير لأبعاد تمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

الفرضية البديلة H1: لا يوجد تأثير لأبعاد تمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

حيث تمّت معالجة البيانات باستخدام اختبار (F) لتحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يوضح قيمة (F) لحساب الفروق في أبعاد تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار

المتغير	أبعاد محور تمكين العاملين	قيمة (F)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فعالية اتخاذ القرار	المشاركة بالمعلومات	25.82	79	0.00	دال
	الإدارة الذاتية	10.61			
	فرق العمل	15.67			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم 14 إلى أن كل قيم (F) لجميع أبعاد محور تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الإدارة الذاتية، فرق العمل) هي (25.82، 10.61، 15.67) عند درجة حرية 79 وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن جميع القيمة المعنوية للدلالة في جميع الأبعاد جاءت بقيمة (0.00) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أنه يوجد تأثير لأبعاد محور تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار.

2-3 مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

2-3-1 تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات:

2-3-1-1 تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار".

من خلال الجدول رقم 10 يتضح لنا أن قيمة مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من المستوى المعنوي 0.05، مما يدل على أن النموذج معنوي، حيث بلغت قيمة (F) 79 وهذا يدل على قوة العلاقة بين تمكين العاملين وفعالية اتخاذ القرار أي أن تمكين العاملين يساهم بشكل كبير في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة.

"مما سبق تقبل الفرضية الصفرية (محققة) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار".

2-1-3-2 تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى: "يوجد مستوى متوسط من تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة".

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام المتوسط الحسابي لمعرفة مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، فمن خلال الجدول رقم 11 اتضح لنا المتوسط الحسابي لتمكين العاملين بلغ 3.45 بمستوى دلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج معنوي، وعليه يمكن القول أن المؤسسة تهتم بتمكين العاملين مستوى مرتفع.

"مما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة يوجد مستوى مرتفع من تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة".

3-1-3-2 تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية: "يوجد مستوى متوسط في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة".

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام المتوسط الحسابي لمعرفة مستوى فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، فمن خلال الجدول رقم 12 اتضح لنا المتوسط الحسابي لفعالية اتخاذ القرار بلغ 3.70 مستوى دلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج معنوي، وعليه يمكن القول أن المؤسسة لديها مستوى مرتفع لاتخاذ القرار.

"مما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة يوجد مستوى مرتفع من فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة".

4-1-3-2 تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

أولاً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس" من خلال الجدول رقم 13 نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.08 وهي أكبر من المستوى المعنوي 0.05 ففي قيمة غير دالة مما يدل على أن النموذج غير معنوي، حيث بلغت قيمة (F) 0.14 بدرجة حرية مقدارها 78.

"مما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس".

ثانياً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار لمتغير العمر". من خلال الجدول رقم 13 نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.56 وهي أكبر من المستوى المعنوي 0.05 ففي قيمة غير دالة معنوية، مما يدل على أن النموذج غير معنوي، حيث بلغت قيمة (F) 0.20 بدرجة حرية مقدارها 79، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم رؤية واحدة مهما اختلفت الأعمار أي أن السن لا يؤثر في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار.

"مما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزى لمتغير العمر".

ثالثاً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

من خلال الجدول 13 نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.57 وهي أكبر من المستوى المعنوي 0.05 ففي قيمة غير دالة معنوية، مما يدل على أن النموذج غير معنوي، حيث بلغت قيمة (F) 0.55 بدرجة حرية مقدارها 79. وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم تصور واحد فيما يخص تأثير تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار مهما اختلف مؤهلهم العلمي.

"مما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

رابعاً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزى لمتغير المستوى الوظيفي".

من خلال الجدول رقم 14 نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.98 وهي أكبر من المستوى المعنوي 0.05 ففي قيمة غير دالة مما يدل على أن النموذج غير معنوي، حيث بلغت قيمة (F) 0.01 بدرجة حرية مقدارها 79. وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم تصور واحد فيما يخص تأثير تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار مهما اختلف مستواهم الوظيفي.

"مما سبق نرفض الفرضية الصفريّة، ونقبل الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزى لمتغير المستوى الوظيفي".

خامساً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

من خلال الجدول رقم 14 نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة هي 0.04 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) 3.30 بدرجة حرية قيمتها 79، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة يختلف تأثير تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار.

"مما سبق نقبل الفرضية الصفريّة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

3-1-3-5 تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

"يوجد تأثير لأبعاد تمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة".

من خلال الجدول 15 نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة هي 0.00 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة (F) لكل بعد على التوالي 15.6، 10.61، 25.08، بدرجة حرية قيمتها 79 هذا يعني أن كل بعد من أبعاد محور تمكين العاملين له تأثير يساهم في فعالية اتخاذ القرار.

"مما سبق نقبل الفرضية الصفريّة يوجد تأثير لأبعاد تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة".

الخلاصة:

يعتبر المورد البشري أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة وهو عنصر ديناميكي ويؤدي عند تمكينه إلى أحسن النتائج، وطاقة مبدعة وخلاقة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام به، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمنظمة، ويحقق لها إستمراريتها.

- ومن خلال دراستنا لهذا تم التوصل إلى مجموعة النتائج والتوصيات التالية:
- نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج:
- أن لتمكين العاملين أثر كبير في فعالية اتخاذ القرار.
 - أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين وفعالية اتخاذ القرار.
 - وجود مستوى مرتفع لتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة مما يدل على اهتمام المؤسسة بتمكين العاملين.
 - وجود مستوى مرتفع لفعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.
 - وجود تأثير لأبعاد تمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرار.
- توصيات الدراسة: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم جملة من التوصيات التالية:
- إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمؤسسة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار مما يساعد في تقريب الإدارة من العاملين أكثر.
 - تعزيز تمكين العاملين في المؤسسة وذلك لزيادة فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة.
 - تعزيز اهتمام الإدارة باستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد فاعليتها ويسهل قبولها لهم.
 - العمل على تفعيل إمكانيات العاملين والاستفادة من خبراتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة.
 - تشجيع العاملين والعمل على تدريبهم وتنمية قدراتهم الفكرية لاتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب.

قائمة المصادر والمراجع

- عمر العبد طموس. (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة.
- عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، و نورة بنت محمد الرشيد، (2012)، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية.
- العمرى، وفاء، (2012)، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، بسكرة.
- توفيق كرمية، (2008)، تمكين العاملين، جامعة الجزائر.
- شرعان بن دريدي منير عمار، (2020). تمكين العاملين بمنظمات الأعمال الحديثة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، العدد السابع
- يعي شحاته حسن الزق، محمد احمد محمود السعيد، (2017)، دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية، مجلة كلية السياحة والفنادق.
- عبد العال ماجد محمد إبراهيم، (2007)، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، مدينة السدات، جامعة السدات، مصر.
- سارة الادلبي، (2019)، اثر التمكين في تنمية الإبداع، مجلة اتحاد الجامعات العربية.

- علي فهيي (2011)، نظم دعم اتخاذ القرار والأنظمة الذكية (المجلد الطبعة الأولى)، دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع.
- علاء عبد السلام مصطفى محمد العباسي، (2016)، دور نظم المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة، مجلة IUG للاقتصاد والعمال ، العدد الرابع.
- نخلة فريد، (2006)، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة.
- جابر محمد عياش، (2008)، واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- يوسف علي عيسى أبو جربوع، (2014)، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الأقصى.
- غازي حسن عودة الحلابية، (2013)، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة الشرق الأوسط.

قائمة المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

- Omar Al-Abd Tamous (2015) Administrative empowerment and its relationship to job commitment (Master's thesis in Business Administration), Al-Azhar University-Gaza.
- Abdullah bin Abd al-Rahman al-Baridi, and Noura bint Muhammad al-Rasheed (2012). Levels and obstacles of empowerment and its relationship to organizational loyalty in Saudi banks.
- Al-Omari, Wafaa, (2012), The mechanism of administrative empowerment in modern organizational thought, Biskra.
- Tawfiq Karmia, (2008), Empowering workers, University of Algiers.
- Sharaan bin Dredi, Mounir Ammar, (2020), speaking to workers in modern business organizations, Journal of Human Resources Development for Studies and Research - Issue Seven.
- Shehata District Hassan Al-Raq, Muhammad Ahmed Mahmoud Al-Saeed, (2017) The role of empowering workers in promoting job involvement in tourism and hotel establishments .
- Abdel Aal Majed Mohammed Ibrahim, (2007), the role of administrative empowerment to improve decisions.
- Decision-making, an unpublished master's thesis, Sadat City, Women's University, Egypt.
- Sarah Al-Adly, (2019), The Impact of Empowerment in Developing Creativity, Journal of the Association of Arab Universities.
- Ali Fahmy, (2011), Decision-Making Support Systems and Intelligent Systems (Volume First Edition), Dar Al-Kitab Al-Almia for Publishing and Distribution.
- Alaa Abd Al-Salam Mustafa Muhammad Al-Abbasi, (2015), The role of accounting information systems in the process of rational decision-making, IUG Journal of Economics and Workers, Fourth Issue.
- Tahla Farid, (2006), The influence of leaders on the decision-making process in the Algerian industrial organization, an unpublished master's thesis.

- Jaber Muhammad Ayyash, (2008), The reality of the use of methods Quantitative Decision-Making and Problem-solving among NGOs in the Gaza Strip, an unpublished master's thesis, Azza Islamic University Post.
- Yusuf Ali Issa Abu Harbou, (2014), the reality of building work teams and their role in developing administrative creativity, an unpublished master's thesis, Gaza, Al-Aqsa University.
- Gary Hassan Odeh Al-Hallabia, (2013), the effect of incentives on improving performance among workers in public sector institutions in Jordan. Unpublished master's thesis, Jordan, Middle East University.