



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الاقتصاد / الدراسة الصباحية

العلاقة بين تمكين العاملين وجودة القرارات الإدارية

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال وهو جزء من
متطلبات نيل شهادة البكالوريوس

اعداد الطلب

عمار جبر جاري

بإشراف

د. اسيل علي مزهر

الشكر والتقدير

اتقدم بالشكر والتقدير الى كافة اساتذة قسم ادارة الاعمال وكذلك
شكري وتقديري الى كل من قدم يد المساعدة في فترة كتابة البحث
وشكري وتقديري واحترامي الخاص الى د . اسيل علي مزهر التي
قامت بتوجيهي اثناء فترة كتابة البحث

المقدمة :

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال والضغوط المرافقه للمناقشه العالمية تولى المنظمات الا هتمام لتبني المفاهيم الاداريه الحديثه لتحقيق الميزه التنافسيه وتمكين العاملين يمثل احدى الصيحات التي ترددت مؤخرا في مجال الفكر الاداري (اواخر الثمانينات واوائل التسعينات من القرن الماضي) مع التحول بالاهتمام من نموذج منظمة لاوامر الى مايسمى بالمنظمه الممكنه ومايتبع ذلك من تغيرات من التنظيم الهرمي متعدد المستويات الى التنظيم المفلطح قليل المستويات0 ان اتخاذ القرار هو عملية متحركه وعلى المرء ان يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعديلها عند الحاجه وبالكيفيه المطلوبه 0اما مفهوم تمكين العاملين ويؤدي تمكين العاملين دورا جوهريا ومؤثرا في عملية اتخاذ القرارات الاداريه وتحديد مستوى جودة تلك القرارات من حيث سرعتها 0ومن هنا جاء هذا البحث ليتناول هذا الموضوع المهم من خلال خمسة مباحث

المبحث الاول

0الذي يضم منهجية البحث وتتضمن كل من المشكله ، الاهداف،اهمية،مخطط
لبحث،فرضيات البحث ، عينة البحث، الوسائل الاحصائية ،اما المبحث الثاني
يتضمن مفهوم تمكين العاملين واهداف تمكين العاملين وانواع تمكين العاملين
ومتطلبات تمكين العاملين وابعاد التمكين ،المبحث الثالث 0مفهوم القرار وانواع
القرارات الادارية وجودة القرارات 0

اولا:0 مشكلة البحث :0

يعتبر التمكين والثقة بين العاملين فلسفه ادارية ومعاصرة ولها ممارسات قديمه في المنظمات عموما وبالرغم من انها تمنح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات وتؤكد على تفويض الصلاحيات والمشاركه في المعلومات من قبل العاملين لادارتهم العليا وتحرص على منح حريه كافيه للعاملين في اداء المهام بالطريقه المناسبه ولها وبما بضمن الارتقاء بمستويات الاداء المنظمي فان عموم المنظمات لازالت تعاني ضعفا في ادراك هذه الفلسفه ومتطلبات تطبيقها با لرغم من امكانية تطبيقها والاعتداد بها لمواجهة المشكلات المحيطه بها والتي تعيقها عن النمو في ظل الظروف المناسيه الشديده لها 0 وبالرغم من انها تزيد من دافعيه العاملين لانجاز اعمالهم لانها تمنحهم قوة وحرية التصرف في اداء ما مناط بهم من مهام وهنا نضع تساؤلا :

- 1 - ماهي الدرجة التي يشارك بها العاملون في اتخاذ القرار؟
- 2- مامستوى جودة القرارات التي يشارك بها العاملون ؟
- 3- هل هنالك علاقه بين تمكين العاملين وجودة القرارات الادارية

ثانيا :- اهداف البحث :-

يهدف هنا البحث الى:

- 1 - تقديم اطار فكري لمتغيرات البحث المستمله بتمكين العاملين وجودة القرارات الادارية 0

2- التعرف على مدى ادراك اعضاء طبقه التدريسيه في كليه الادارة والاقتصاد

جامعه القادسيه لمستوى التمكين الذي تمارسه قيادة الكليه 0

3- التعرف على مدى ادراك عينة البحث لجودة القرارات الادارية في المنظمه

المبحوثة 0 اختبار طبيعه علاقه بين مستوى تمكين العاملين ومدى جودة

القرارات الادارية 0

ثالثاً:- اهمية البحث :-

اصبحت عملية التمكين العاملين ضروريه لتطوير عمل اداء المنظمات بشكل عام ،فالمنظمات تعمل الان في نفس العمل السابق بافراد اقل ولذلك فانها في حاجه الى تيسير الفرص لكل عضو من اعضاء الفريق ليساهم باكبر جهد ممكن في تحقيق اهداف المنظمه من خلال الصلاحيات المطلوبه لاداء عمله والسماح له بالوصول الى المعلومات التي تمكنه من اداء مهامه بالصوره المطلوبه 0 ومن هنا تاتي

اهمية هذا البحث في انه يسلط الضوء على موضوعين مهمين في الادب
الاداري هما تمكين العاملين وجودة القرارات الادارية ولفت انتباه المنظمة
المبحوثه لها0

خامسا:- فرضية البحث :

على ضوء مشكلة البحث والتساؤلات السابقة يمكن وضع الفرضيه التاليه

1- توجد علاقه ارتباط ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين بابعادة حجمة
وجودة القرارات الادارية

2- توجد علاقه ارتباط ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة وجودة
القرارات الادارية 0

3- توجد علاقه ارتباط ذات دلالة احصائية بين فرق العمل جودة القرارات الادارية
0

4- توجد علاقه ارتباط ذات دلالة احصائية بين التدريب وجودة القرارات
الادارية 0

5- توجد علاقه ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاتصال الفاعل وجودة القرارات
الادارية 0

6- توجد علاقه ارتباط ذات دلالة احصائية بين تحفيز العاملين وجودة القرارات
الادارية 0

سادسا :- عينة البحث :-

تمثل مجتمع الدراسة باعضاء الهيئة التدريسة في كلية الادارة والاقتصاد /جامعة القادسية البالغ عددهم (110) تدريسيا وتدرسية ،اما عينة الدراسة فقد اختار الباحث عينة عشوائية مكونة من (30) تدريسيا وتدرسية 0اي بنسبه تجاوزت الى 30 %من العدد الكلي لاعضاء الهيئة التدريسيه في الكلية0

سابعاً:- اداة الدراسة:-

استخدم الباحث استمارة الاستبيان كاداة للحصول على البيانات المطلوبه0 فقد تضمنت الاستمارة جزئين اختص الاول بتمكين العاملين بواقع ()0 فقرة كمتغير احادي البعد وذلك استنادا الى ()، فيما اختص الجزء الثاني بجودة القرارات الادار يه بواقع ()فقرة،

.الادوات الاحصائية :-

اعتمد البحث الادوات الاحصائية :-

- الوسط الحسابي

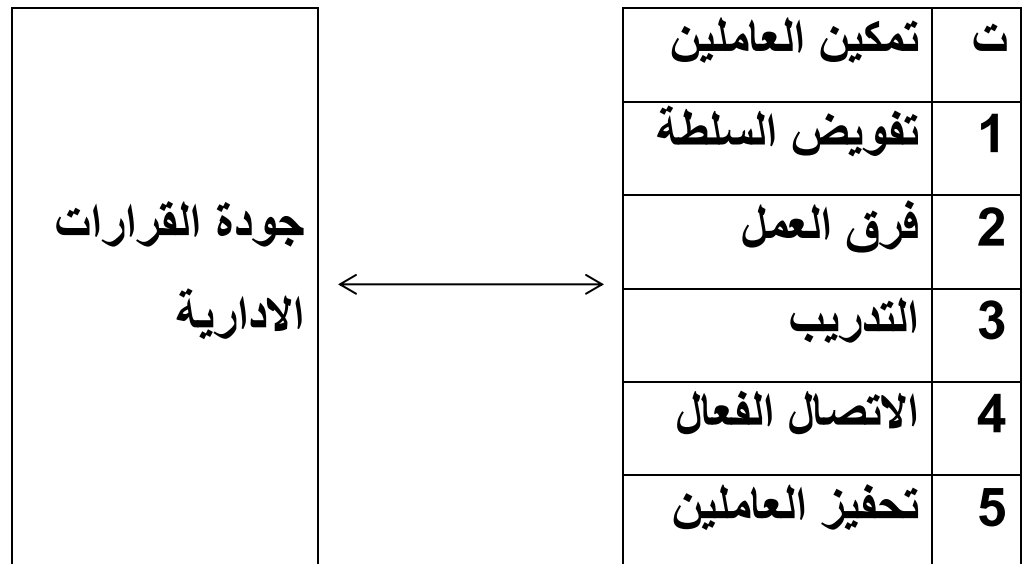
- الانحراف المعياري

- معامل ارتباط بيرسون

- كما تم الاستعانه ببرنامج العلوم الاحصائية (EXCEL)

رابعاً : مخطط البحث :-

بعد التحديد مشكلة واهمية وهدف البحث يتطلب تحقيق واختيار فرضيات البحث
من خلال وضع مخطط فرضي لها والذي يتمحور في :-



المبحث الثاني

نتناول في هذا البحث كل من : -

أولاً: - مفهوم التمكين

ثانياً: - أهداف تمكين العاملين

ثالثاً: - أنواع تمكين العاملين

رابعاً: - متطلبات تمكين العاملين

خامساً: - أبعاد التمكين

المبحث الثالث

أولاً : مفهوم القرار

ثانياً : انواع القرارات الادارية

ثالثاً : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

رابعاً : جودة القرار

المبحث الرابع: - الجانب العملي

أولاً: - الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث: -تتناول هذه الفقرة تحديد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد المستعملة في البحث،

1- تمكين العاملين

الجدول () الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير تمكين العاملين

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
1	4.21	0.419	اتفق	مرتفع	1
2	3.63	1.012	اتفق	مرتفع	8
3	3.47	1.02	اتفق	مرتفع	11
4	3.95	0.911	اتفق	مرتفع	3
5	3.58	0.902	اتفق	مرتفع	9
6	3.26	0.806	اتفق	مرتفع	14

7	مرتفع	اتفق	0.885	3.68	7
10	مرتفع	اتفق	0.841	3.53	8
10	مرتفع	اتفق	0.841	3.53	9
11	مرتفع	اتفق	1.073	3.47	10
14	مرتفع	اتفق	0.933	3.26	11
15	معتدل	محايد	1.049	3.11	12
13	مرتفع	اتفق	0.895	3.37	13
10	مرتفع	اتفق	0.964	3.53	14
13	مرتفع	اتفق	0.761	3.37	15
7	مرتفع	اتفق	0.82	3.68	16
4	مرتفع	اتفق	0.898	3.84	17
10	مرتفع	اتفق	0.905	3.53	18
2	مرتفع	اتفق	0.658	4.11	19
6	مرتفع	اتفق	0.933	3.74	20

21	3.58	0.902	اتفق	مرتفع	9
22	3.42	0.902	اتفق	مرتفع	12
23	3.42	1.017	اتفق	مرتفع	12
24	3.63	0.684	اتفق	مرتفع	8
25	3.79	0.787	اتفق	مرتفع	5

يتضح من الجدول اعلاه ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الاولى بوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري قدرة (0.419) .
بينما كان اقل وسط حسابي من نصيب الفقرة الثانية عشر اذ بلغ وسطها الحسابي (3.11) وانحرافها المعياري (1.049).

2- جودة القرارات الادارية

الجدول () الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير

جودة القرارات الادارية

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
1	3.16	0.765	محايد	معتدل	6
2	3.21	1.316	اتفق	مرتفع	5
3	3	0.943	محايد	معتدل	8
4	3.05	0.848	محايد	معتدل	7
5	3.84	0.958	اتفق	مرتفع	1
6	3.79	1.084	اتفق	مرتفع	2
7	3.42	1.071	اتفق	مرتفع	4
8	3.84	1.068	اتفق	مرتفع	1
9	3.79	1.182	اتفق	مرتفع	2
10	3.58	1.216	اتفق	مرتفع	3

يتضح من الجدول اعلاه ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرتين الخامسة والثامنة بوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري قدرة (0.958، 1.068) على التوالي. بينما كان اقل وسط حسابي من نصيب الفقرة الثالثة اذ بلغ وسطها الحسابي (3) وانحرافها المعياري (0.943).

ثانياً: - علاقة الارتباط بين تمكين العاملين و جودة القرارات الادارية

توضح هذه الفقرة معاملات الارتباط بين تمكين العاملين و جودة القرارات الادارية

الجدول () مصفوفة الارتباط بين تمكين العاملين و جودة القرارات الادارية

ادارة الموارد البشرية	المتغير التابع المتغير المستقل
-----------------------	--

القيادة الادارية	97.7%
------------------	-------

نستنتج من الجدول اعلى ان هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية قوية بين تمكين العاملين وجودة القرارات الادارية وهذه العلاقة قوية جداً، وبلغت قوة هذه العلاقة ما يقارب (97.7%)

ثالثاً: - علاقة الاثر بين تمكين العاملين و جودة القرارات الادارية

توضح هذه الفقرة معاملات التأثير بين تمكين العاملين و جودة القرارات الادارية

الجدول () علاقة الاثر بين تمكين العاملين و جودة القرارات الادارية

جودة القرارات الادارية						المتغير التابع
T المحسوبة	F المحسوبة	R^2	B	A	B_1	المتغير المستقل
19.0	364.	95.	97.7	0.82	1.3	تمكين العاملين
85	233	%5	%	-8	62	

يمكن من الجدول () ان نستنتج ان هناك علاقة اثر عكسية بين تمكين العاملين و جودة القرارات الادارية، ومعادلة الانحدار تفسر ذلك $(Y = -1.362X + 0.828)$ والتي تفسر ان هناك علاقة اثر ايجابية عكسية بين متغيري البحث أي ان زيادة تمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة فان جودة القرارات الادارية للعينة المبحوثة سوف تنخفض بنفس المقدار، فضلا عن ان R^2 قد بلغت (95.5%) والتي تفسر حوالي (95.5%) من متغيرات البحث اما القيمة الباقية والبالغة (4.5%) فانها متغيرات عشوائية غير داخلية في الدراسة.

المبحث الخامس

اهم الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : - الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

ثانياً : اختبار فرضية البحث

المبحث الخامس :

أولاً :- الاستنتاجات

- 1- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والادارة الذاتية وسيادة روح الفريق ، وفاعلية القرارات .
- 2- لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين للمستويات الادارية المختلفة لبعدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وسياسة روح الفريق .
- 3- كلما ازداد مستوى التمكين الاداري ، يزداد تعدد الرضا الوظيفي لدى العاملين .
- 4- مكافئة العاملين على اساس قدراتهم تتم احياناً على اساس المبادرة والمخاطرة التي من المتوقع التعرض اثناء العمل .
- 5- اشتراك العاملين بشكل فعلي في شؤون المنظمة وان منحهم حرية أداء اعمالهم وطريقتهم الخاصة .

ثانياً :- التوصيات :

- 1- العمل على نشر مفهوم التمكين بين جميع العاملين والتأكد من وصول واستيعابهم لمعنى التمكين .
- 2- اختيار الافراد العاملين بناءً على معايير واضحة مرتبطة بطبيعة الوظيفة .
- 3- تبسيط الاجراءات والسياسات تيسيراً على العاملين لكي يسهل لهم السيطرة على المواقف والازمات .
- 4- اتاحة المعلومات الضرورية لفرق مهام الازمات بما يمكنهم من اتخاذ القرارات .
- 5- رفع مدركات العاملين اصحاب المؤهلات العلمية الاقل لمعنى او مفهوم تمكين العاملين واهميتهم .

