



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين: - نضيرة قاسمي

- بثينة بوستة

بغنوان:

أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار

(دراسة ميدانية بمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG")

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر ب	إيمان بن تومي
مشرفا	أستاذ محاضر ب	منير عزوز
مناقشا	أستاذ محاضر أ	زكية جيجيق

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنان على البدء والختام

{وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ} يونس الآية 10

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفا بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر
البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه

بكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره والذي بذل جهد السنين من أجل أن
اعتلي سلم النجاح، إلى من أحمل اسمه بكل فخر وإلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي
طريق العلم لطالما عاهدته بهذا النجاح ها أنا أتممت وعدي وأهديته إليك

"والدي العزيز"

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى الإنسانية العظيمة التي طالما
تمنت أن تقر عينها في يوم كهذا "والدتي الحنونة"

إلى أمي الثانية والملجأ الآمن والصدر الحنون، تخرجي هذا هو ثمرة حبك ودعمك الذي لا ينتهي
"عمتي الغالية"

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها إلى خيرة
أيامي وصفوتها إلى قرة عيني "أخواتي وإخوتي"

إلى أستاذي المشرف "عزوز منير" لك كل الشكر والتقدير على دعمك المستمر، فقد كان
لتوجيهاتك الأثر الكبير في وصولي إلى هذه اللحظة

والحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا وأملا إلا وأغرقتني سرورا

نصيحة

الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنِينَ) التوبة الآية 105

انتهت الرحلة .ولم تكن الرحلة قصيرة ولم تكن سهلة ولم يكن الحلم قريبا ومهما طالتم فستمضي
بحلوها ومرها

أهدي عملي هذا الى من رباني وكافح من أجلي ومن أنار دربي ولمن احمل اسمه بكل افتخار
طاب بك العمر يا سيد الرجال وطبت لي عمرا أرجو من الله أن يمدني عمرك لتري ثمارا قد حان
قطفها ..والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة ومعنى الحب وقررة عيني وأعز ما أملك إلى بسمة الحياة وسر الوجود الى
من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى غاليتي وجنة قلبي التي رافقتني وأرشدتني
في كل مشاوير حياتي... أمي الغالية حفظها الله

إلى روعي التي راهنت على النجاح

وإلى أخواتي وأخي سندي في الحياة ادامكم الله ضلعا ثابتا لي

وإلى أستاذي الذي قدم لنا يد العون وساعدنا في هذا العمل

والحمد لله على حسن التمام والختام

بثينة

شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل وأعاننا على تجاوز جميع التحديات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتنا الأفاضل على دعمهم وتوجيهاتهم القيمة طوال مسيرتنا الدراسية، وعلى رأسهم الأستاذ "عزوز منير" الذي كان خير معين لنا في إتمام هذا العمل فله الفضل بعد الله في توجيهنا ولم يبخل علينا بالنصح والتوجيه.

كما نود أن نعبر عن امتناننا للأهل والأصدقاء الذين كانوا سنداً وداعماً طوال هذه الفترة، فلهم منا كل الحب والتقدير على صبرهم ودعائهم المتواصل.

وأخيراً، نوجه شكرنا لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا العمل، سائلين الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الجميع.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة آراء واتجاهات المبحوثين في مؤسسة "EMBAG" حول أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار بهذه المؤسسة، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أداة الاستبانة والتي وزعت على عينة عشوائية بلغت 43 إطار، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS واستخراج النتائج، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي على اتخاذ القرار بمؤسسة "EMBAG" برج بوعريريج.

وعليه يجب العمل على تطبيق استراتيجيات تعزز آليات التمكين الهيكلي في المؤسسات من خلال توفير بيئة عمل داعمة وتفويض الصلاحيات للموظفين لتعزيز استقلالهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تقديم التدريب اللازم لتطوير مهاراتهم وتسهيل الوصول إلى الموارد والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين الهيكلي، اتخاذ القرار.

Abstract:

This study aimed to explore the opinions and attitudes of respondents at the "EMBAG" institution regarding the impact of structural empowerment on decision-making within the organization. To achieve this, the descriptive-analytical approach was adopted, utilizing a questionnaire distributed to a random sample of 43 employees. After statistical analysis of the collected data using the SPSS program and extracting the results, the study concluded several key findings, most notably the presence of a statistically significant positive impact of structural empowerment on decision-making at the "EMBAG" institution in Bordj Bou Arreridj.

Accordingly, it is recommended to implement strategies that enhance structural empowerment mechanisms in institutions by providing a supportive work environment, delegating authority to employees to foster their independence in decision-making, and offering necessary training to develop their skills, as well as facilitating access to the resources and information required for effective decision-making.

Keywords: Empowerment, Structural Empowerment, Decision-Making.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرهان
-	ملخص الدراسة
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ - و	مقدمة
06	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
08	المبحث الأول: أساسيات حول التمكين الهيكلي
10 - 08	المطلب الأول: مفهوم التمكين الهيكلي
12-11	المطلب الثاني: أهمية التمكين الهيكلي وأسبابه
13-12	المطلب الثالث: ممارسات التمكين الهيكلي
15 - 13	المطلب الرابع: أبعاد ومعوقات التمكين الهيكلي
16	المبحث الثاني: أساسيات حول اتخاذ القرار
18-16	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وعناصره
19-18	المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرار
23 - 19	المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرار وأنواعه
25-23	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
26	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31-26	المطلب الأول: الدراسات السابقة الجزائرية
36-31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة العربية
43-37	المطلب الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية
45	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
56-47	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة محل الدراسة "EMBAG"
64-57	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية
81-65	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
86-83	الخاتمة
91-87	قائمة المراجع
111-92	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30-29	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الجزائرية	01
36-35	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات العربية	02
42-41	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية	03
49-48	بطاقة تقنية لمؤسسة "EMBAG"	04
49	عدد عمال مؤسسة "EMBAG"	05
58	استثمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة	06
58	درجات مقياس الدراسة	07
59	محاور الاستبيان	08
61	اختبار الثبات لمحاور الاستبيان	09
62	الاتساق الداخلي لأبعاد محور التمكين الهيكلي	10
63	الاتساق الداخلي لمحور اتخاذ القرار	11
64	اختبار شابيرو - ويلك للبواقى	12
65	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس	13
66	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر	14
67	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي	15
68	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة	16
70-69	تحليل معطيات أبعاد لمحور التمكين الهيكلي	17
73-72	تحليل معطيات محور اتخاذ القرار	18
74	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى	19
75	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية	20
76	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة	21
77	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة	22
78	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الخامسة	23
79	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية السادسة	24
80	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية	25

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
--------	-------------	-----------

و	نموزج الدراسة	01
14	أبعاد التمكين الهيكلي حسب "كانتر" (Kanter)	02
19	خطوات اتخاذ القرار	03
53	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "EMBAG"	04
65	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس	05
66	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر	06
67	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي	07
68	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة	08

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
93	قائمة المحكمين	01
98-94	الاستبيان	02
111-99	مخرجات برنامج SPSS	03

مقدمة

• تمهيد:

تشهد منظمات الأعمال في الوقت الراهن تحولات واسعة النطاق وتحديات دائمة التطور، مما يفرض على الإدارة العليا ضرورة اعتماد استراتيجيات وممارسات مبتكرة تهدف إلى تمكين الموظفين من التكيف مع هذه المتغيرات ضمن بيئات العمل المتقلبة، وفي هذا الإطار تبرز الحاجة الملحة إلى إعادة هيكلة النماذج التنظيمية التقليدية ذات الطابع الهرمي، واستبدالها بأنظمة تتسم بالمرونة والمشاركة.

ومن جهة أخرى تسعى منظمات الأعمال إلى اعتماد أساليب إدارية متقدمة تعزز تقدمها ضمن بيئاتها التنافسية، وتقوم على مبدأ الديمقراطية والحرية وتعزيز مشاركة العاملين، يركز هذا الأسلوب على تمكين الموارد البشرية لتحقيق أداء متميز مما يدفع المنظمات للبحث عن موظفين يتمتعون بالمبادرة وسرعة الاستجابة والقدرة على الإبداع لمواجهة التحديات التنظيمية، تشير الدراسات الإدارية إلى تحول في رؤية المنظمات من التركيز على الأداء الروتيني إلى السعي نحو تحقيق التفوق التنافسي من خلال تعزيز السلوكيات المرتبطة بالأداء الاستثنائي والمرونة التنظيمية، يتحقق ذلك عبر توفير بيئة تنظيمية صحية تتسم بهياكل داعمة تعزز مكان العمل الممكن، مما يسهم في بناء قوة عاملة منتجة ومبتكرة، ويتجلى مفهوم التمكين الهيكلي كعنصر بالغ الأهمية في مجال الإدارة الحديثة حيث يشكل إطاراً أساسياً لتعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال تهيئة بيئة داعمة توفر ظروف تمكينية تؤدي إلى نتائج إيجابية فيصبح العاملين أكثر إنتاجية وأكثر استعداداً والتزاماً.

وفي هذا الإطار، حظي موضوع اتخاذ القرار باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمختصين، نظراً لدوره كأداة استراتيجية حاسمة في ضمان استدامة المؤسسات واستمراريتها في مواجهة التحديات، تدرك المؤسسات الرائدة أن الموارد البشرية تمثل العنصر المحوري في تحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي، حيث يمتلك العنصر البشري بفضل قدراته ومهاراته القدرة الفريدة على اتخاذ قرارات فعالة تمكن المؤسسة من التصدي للتحديات البيئية المفروضة، مما يجعله المحرك الأساسي لجميع العمليات والأنشطة التنظيمية.

• إشكالية الدراسة: على ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم التمكين الهيكلي وما هي أهميته؟
- ما مفهوم اتخاذ القرار وما هي العناصر المكونة له؟
- ما هي العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار؟

- ما أثر بعد الفرصة على اتخاذ القرار؟
- ما أثر بعد الموارد على اتخاذ القرار؟
- ما أثر بعد المعلومات على اتخاذ القرار؟
- ما أثر بعد الدعم على اتخاذ القرار؟
- ما أثر بعد السلطة الرسمية على اتخاذ القرار؟
- ما أثر بعد السلطة غير الرسمية على اتخاذ القرار؟

• **فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** للتمكين الهيكلي أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على اتخاذ القرار بمؤسسة "EMBAG" عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

• **الفرضيات الفرعية:**

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الفرصة على اتخاذ القرار بمؤسسة "EMBAG" عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الموارد على اتخاذ القرار بمؤسسة "EMBAG" عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء المعلومات على اتخاذ القرار بمؤسسة "EMBAG" عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الدعم على اتخاذ القرار بمؤسسة "EMBAG" عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء السلطة الرسمية على اتخاذ القرار بمؤسسة "EMBAG" عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء السلطة غير الرسمية على اتخاذ القرار بمؤسسة "EMBAG" عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

• **أهمية الدراسة**

تبرز أهمية الدراسة من ندرة الدراسات التي تناولت وبحثت في كل من المتغيرين؛ التمكين الهيكلي واتخاذ القرار، لذا فإنه من الضروري الكشف عن أهم التوجهات التي تناولت متغيرات الدراسة ولو بصفة كلية أو جزئية، ومن جهة أخرى ترتبط أهمية الموضوع المعالج بحتمية البحث في سبل تعزيز اتخاذ القرار والتمكين

الهيكلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عبر تشخيص واقع كل متغير وكذا دراسة العلاقة الناشئة بينهما من أجل الخروج باقتراحات تساهم في اتخاذ القرار بالمؤسسة بالاعتماد على التمكين الهيكلية كمدخل وأداة موجهة.

• أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى تطبيق التمكين الهيكلية بمؤسسة "EMBAG"؛
- تحديد مستوى اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة؛
- الكشف نظريا وميدانيا بالتطبيق على المؤسسة محل الدراسة عن العلاقة التي تربط بين التمكين الهيكلية واتخاذ القرار؛
- دراسة أثر كل بعد من أبعاد التمكين الهيكلية على اتخاذ القرار بالمؤسسة المدروسة مع توضيح قوته واتجاهه ومستوى معنويته.

• **منهج الدراسة:** من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يتناسب مع الموضوع بالإضافة إلى الدراسات السابقة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان بوصفه أداة بحثية لجمع بيانات الفصل التطبيقي المستخدمة في اختبار الفرضيات.

• حدود الدراسة: تمثلت حدود هذه الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** تبحث هذه الدراسة في أثر التمكين الهيكلية (كمتغير مستقل) بمختلف أبعاده (الفرصة، المعلومات، الدعم، الموارد، السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية) على اتخاذ القرار (كمتغير تابع).

- **الحدود الزمنية:** امتدت مدة الدراسة بداية من ديسمبر 2024 إلى ماي 2025 مشتملة على الدراسة الميدانية بالمؤسسة المستقبلية التي أجريت خلال الفترة فيفري- ماي 2025.

- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج.

- **الحدود البشرية:** تم إجراء هذه الدراسة على مجموعة من الموظفين في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG" بولاية برج بوعريريج.

• **أسباب اختيار الموضوع:** هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- موضوع الدراسة يخدم التخصص ويساهم في الارتقاء بعمليات التكوين؛

- قلة الدراسات عن التمكين الهيكلي وأثره على اتخاذ القرار؛
- الرغبة في زيادة المعارف وتطوير الأفكار المرتبطة بهذا الموضوع؛
- بالرغم من وجود دراسات حول التمكين الإداري إلا أن العلاقة المباشرة بين التمكين الهيكلي؛ واتخاذ القرار لم تُبحث بعمق كاف في بعض القطاعات، مما يجعل هذا الموضوع جديرا بالدراسة.

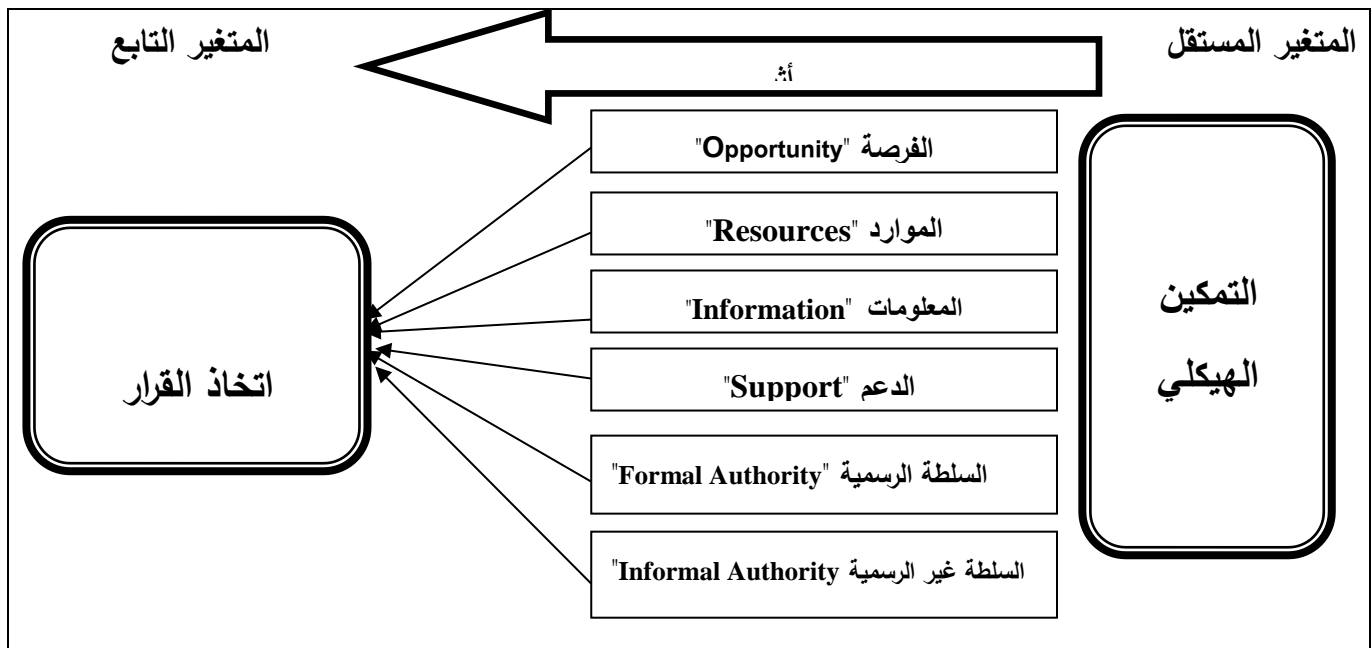
• هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم هيكل الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول أساسيات حول التمكين الهيكلي، أما المبحث الثاني أساسيات حول اتخاذ القرار، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه تقديم عام حول مؤسسة "EMBAG"، أما المبحث الثاني تم فيه منهجية وأدوات الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث تحليل بيانات المحاور واختبار فرضيات الدراسة، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متنوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

• نموذج الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بصفة كلية أو جزئية تم دراسة النموذج التالي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

- تتناول الدراسة البحث في أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG" وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:
- المتغيرات المستقلة: التمكين الهيكلي (الفرصة، الدعم، المعلومات، الموارد، السلطة الرسمية، السلطة غير الرسمية).
 - المتغيرات التابعة: اتخاذ القرار.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري

لِلدراسة

تمهيد:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحولات الاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة التي يشهدها العصر الحديث، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة تتمثل في شدة المنافسة وضرورة التكيف مع بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار، هذه الظروف استدعت من المنظمات اعتماد استراتيجيات وإجراءات إدارية مبتكرة لتعزيز قدرتها على مواجهة الصعوبات، من بين هذه الإجراءات يبرز التمكين الهيكلي كأداة فعالة لتحسين عمليات اتخاذ القرار وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، وعند تطبيقه بطريقة فعالة يسهم في تحسين جودة القرارات وتطوير مهارات الموظفين وتعزيز الالتزام بتنفيذ القرارات.

وعليه في هذا الفصل يتم توضيح هاذين المصطلحين من خلال محاولة الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بالتمكين الهيكلي واتخاذ القرار من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول: أساسيات حول التمكين الهيكلي؛**
- **المبحث الثاني: أساسيات حول اتخاذ القرار؛**
- **المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**

المبحث الأول: أساسيات حول التمكين الهيكلي

في سياق عالم الأعمال المعاصر الذي يشهد تصاعدا في وتيرة التحديات واشتداد حدة المنافسة، تبرز الحاجة الماسة إلى اعتماد أساليب تنظيمية متطورة كعنصر جوهري لضمان استدامة النجاح وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، ومن بين هذه الأساليب يتبوأ التمكين الهيكلي مكانة مركزية كأداة استراتيجية فعالة نظرا لدوره المحوري في تحقيق النجاح المستدام وأثره الملحوظ في تحسين الأداء المؤسسي واستنادا لذلك سنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم المرتبطة بالتمكين الهيكلي.

المطلب الأول: مفهوم التمكين الهيكلي

لتحديد مدلول مصطلح التمكين الهيكلي يتم تجزئة هذا المصطلح بطريقة تساهم في توضيح المعنى ذلك أن التمكين الهيكلي كمفهوم هو جزء من مفهوم أشمل وأعم يدخل ضمن مكونات التمكين الإداري:

أولاً: تعريف التمكين

1. التعريف اللغوي: يعرف التمكين لغة كما يلي:

- (مَكَّنَ) له في الشيء: جعل له سلطانا وقدرة، أي سهَّل عليه وتيسَّر له.¹

2. التعريف الاصطلاحي: وردت تعاريف كثيرة من بينها:

- تعريف "بوين ولاولر" (Bowen & Lawler, 1992): ينظر إلى التمكين بأنه: "إعطاء الموظفين السلطة لاتخاذ القرارات المهمة في العمل مما يزيد من التزامهم وإنتاجيتهم".²
- تعريف "ويليام أي نيناس" (William.A.Ninacs, 1995): يعبر التمكين عن: "عملية متعددة الأبعاد تركز على تطوير القدرات لاختيار واتخاذ القرارات وتنفيذها، تعتمد هذه العملية على أربعة محاور رئيسية: (المشاركة، المهارات التقنية، تقدير الذات، الوعي النقدي)".³

¹ مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، 1424هـ/2004م، ص913.

² Michael K Hui Et Al, Empowerment Effects Across Cultures, Journal Of International Business Studies, Vol35, N°1, 2004, P47.

³ William A. Ninacs, Empowerment Et Service Social : Approches Et Enjeux, Service Social, Vol44, N°1, 1995, P70.

- تعريف " كاشيوب" (Cacciope, 1998): يوصف التمكين على أنه: "عملية إدارية تمنح الموظفين الحرية لاتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات التي تساهم في نجاح المنظمة، وذلك من خلال تطوير قدراتهم واستغلال إمكانياتهم بشكل كامل".¹
- تعريف (طارق عبد الرؤوف عاصم وإيهاب عيسي المصري، 2018): يعرف التمكين بأنه: "عملية تتضمن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم مزيداً من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية".²
- تعريف "امام وآخرون" (Emam Et al, 2019): يشيرون إلى التمكين بأنه: "السلطة الممنوحة للموظفين، وبشكل خاص التحكم في استخدام الموارد التنظيمية والمسؤوليات بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يركز على منح الموظفين السيطرة والقدرة على التصرف في الموارد لتحقيق أهداف المنظمة".³
- وانطلاقاً مما سبق يمكن اعتبار التمكين بأنه: إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة.

ثانياً: تعريف التمكين الهيكلي

توجد عدة تعاريف للتمكين الهيكلي يتم إبرازها فيما يلي:

- تعريف "كانتر" (Kanter, 1977): يوصف بأنه: "بيئة عمل توفر للموظفين إمكانية الوصول إلى المعلومات والموارد والدعم، بالإضافة إلى الفرص اللازمة للتعلم والتطور المهني مما يعزز قدرتهم على أداء وظائفهم بفعالية داخل المنظمة".⁴

¹ Rahmantlyo Pambi Et Al, Pengaruh Empowerment Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Kabupaten Bone Bolango, Jurnal Ilmiah Managemen Dan Bisnis, Vol5, N°3, 2023, P1158.

² طارق عبد الرؤوف عاصم وإيهاب عيسي المصري، القيادة الإدارية والتمكين الإداري، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2018، ص130.

³ Mahmoud Ali Salahat, Employee Empowerment, Knowledge Management and Decision-Making Agility; Mediating role Of Extra-Role Performance, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, Vol11, N°7, 2021, P3.

⁴ Allison Patrick and Heather k.Spence Laschinger, The Effect Of Structural Empowerment And Perceived Organizational Support On Middle Level Nurse Managers 'roles atisfaction, Journal Of Nursing Management, Vol 14, N°13,2006, P14.

- تعريف "سبريتزر" (Spreitzer, 1995): ذكر في دراسته أن التمكين الهيكلي هو: "زيادة الدافعية الذاتية المرتبطة بالمهام والتي تتجلى في مجموعة من الإدراكات المعرفية التي تعكس توجه الفرد تجاه دوره الوظيفي، وتشمل الكفاءة، التأثير، المعنى و الاستقلالية".¹
 - تعريف "مينون" (Menon, 2001): يشير إلى التمكين الهيكلي بأنه: "عملية توجيه وتمكين الأفراد للتفكير والتصرف واتخاذ الإجراءات بطريقة مستقلة".²
 - تعريف " لاسنجر وآخرون" (Laschinger et al, 2001): يروا أن التمكين الهيكلي هو: "مجموعة من العمليات التي تمنح الموظفين الشعور بالقوة من خلال توفير إمكانية الوصول إلى أربعة عناصر رئيسية داخل المنظمة، يشمل ذلك الوصول إلى الفرص والدعم والمعلومات والموارد".³
 - تعريف " سكوت إي سيبرت وآخرون" (Scott E. Seibert Et Al, 2004): يعتبروا التمكين الهيكلي بأنه: "مجموعة من الهياكل والسياسات والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، ويتم ذلك من خلال مشاركة المعلومات، وتوفير الاستقلالية ضمن حدود معينة، وتعزيز المساءلة الجماعية داخل الفرق".⁴
 - تعريف " أورلوفسكا ولاجونا" (Orlowska& Laguna, 2016): يصف التمكين الهيكلي بأنه: "إستراتيجية رئيسية لإدارة المنظمة من خلال إشراك الموظفين في المعلومات والفرص، الموارد، والدعم اللازمين لأداء المهام بفعالية وكفاءة".⁵
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: التمكين الهيكلي هو أسلوب إداري يتم تفعيله من خلال تصميم الهيكل التنظيمي وبيئة العمل بطريقة تمنح الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات والمشاركة في المعلومات وتنمية مهاراتهم، يتحقق ذلك من خلال تحديد واضح للأدوار وتوزيع فعال للسلطات بالإضافة إلى توفير الموارد والمعلومات الضرورية وخلق فرص حقيقية للمشاركة والنمو المهني.

¹ Sahar Ahadi and Turiman suandi, Structural empowerment And Organizational Commitment: Theme diating Role of Psychological Empowerment in Malaysian Research Universities, Vol3, N°1, 2014, P47.

² Maina Mary Wanjiku Et Al, Influence Of Employee Structural Empowerment On Organizational Commitment In Kenya Civil Service, Strategic journal, Vol3, N°1(5), 2016, P118.

³ Pallavi Tyagi And Hardik Shah, Impact Of Structural Empowerment On Organizational Performance : Empowerment-HR 'Interface, International Journal Of Intelligent Enterprise, Vol5, N°4, 2018, P369.

⁴ Scott E.Seibert Et AL, Taking Empowerment to the Next Level: A Multipile-Level Model of Empowerment, Performance, and satisfaction, Academy Of Management Journal, Vol47, N°3, 2004, P335.

⁵ Onur basar Ozbozkurt Et Al, Analyzing The Relationship Between Structural Empowerment And Perceived supervisor Support, Journal Of Transnational Management, Vol26, N°1, 2021, P3.

المطلب الثاني: أهمية التمكين الهيكلي وأسبابه

أولاً: أهمية التمكين الهيكلي

تبرز أهمية التمكين الهيكلي خلال منح الموظفين فرصة أكبر للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم، ويتم تزويدهم بالموارد للقيام بذلك على نحو فعال، إذ يتوقع من الموظفين المتمكنين أن يفكروا بأنفسهم بشأن متطلبات الوظيفة، وأن يتخطوا القيام بما يقام لهم على نحو غير مدروس، وكما يتولد عن التمكين الهيكلي نتائج هامة عدة منها الالتزام التنظيمي، المشاركة، الرضا الوظيفي، الحفاظ على الوظيفة، الدافعية، الإنتاجية، الإسهام في العمل وخلق بيئة تمكينية عندما تدعم ظروف مكان العمل، فمستوى التمكين الموجود في مكان العمل يحدد درجة الحرية التي يجب على الموظفين ممارستها على نحو مستقل، لذلك: ¹

- تحاول المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها الحصول على أكثر الأفراد العاملين خبرة وتدريباً، والذين يشعرون بأنهم متمكنون في اتخاذ القرارات التي تفيد المنظمة، ويشجع التمكين الهيكلي الأفراد العاملين في تجاوز القاعدة (أداء الدور) والقيام بما هو غير متوقع إضافة إلى تشجيعهم على المشاركة في الفرص التي تظهر أهمية عملهم وقيمتهم ومصداقيته.
- يعتبر التمكين الهيكلي أحد أهم الحلول لخلق سمات مثل الإبداع والابتكار والأداء المهني المتميز، وللتمكن تأثير إيجابي في مواقف الموظفين وسلوكهم، وزيادة الرضا الوظيفي وتقليل التوتر ما إلى ذلك، ويمنح التمكين سلطة اتخاذ القرار، والاستقلالية في العمل والحرية في الاختيار ومع ذلك يمكن الإشارة إلى زيادة ثقة الموظفين وزيادة قوة التكيف.

أصبح التمكين الهيكلي (في مكان العمل) بمثابة أسلوب إداري بل وتوجه معاصر تتبناه إدارات المنظمات بمختلف أشكالها، الخاصة أو العامة، سعياً منها إلى تحقيق العديد من الفوائد والنتائج على أكثر من صعيد فودي كان أم تنظيمي، وذلك كله في سبيل تحقيق أهدافها التنظيمية المنشودة.²

¹ علي محمد محسن حسن، دور التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الإبداعي بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي مديرية بلدية كربلاء، مجلة علمية نصف سنوية محكمة، المجلد 09، العدد 02، 2023، ص 61-62.

² آلاء فضل تميم تميمي، الدور الوسيط للتمكين الهيكلي في العلاقة ما بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والسياسات العامة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2023، ص 59.

ثانيا: أسباب تبني التمكين الهيكلي

أكدت مجموعة من الدراسات والبحوث أن التمكين يؤدي إلى تحسين الأداء ورضا العاملين، لذا يوجد العديد من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني التمكين الهيكلي، ويمكن حصرها في الآتي:¹

- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والمبتكرة؛
- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة خاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.

استنادا إلى الأسباب المذكورة يعد تبني التمكين الهيكلي إستراتيجية علمية تعزز كفاءة المنظمات من خلال تفويض الصلاحيات وتبسيط الهياكل الإدارية، تحفيز الإبداع، مما يتيح التركيز على القضايا الإستراتيجية وأيضا الاستجابة السريعة للسوق من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتحسين الرضا الوظيفي والانتماء، هذا النهج يحقق أداء تنظيميا متميزا واستدامة تنافسية.

المطلب الثالث: ممارسات التمكين الهيكلي

للتمكين الهيكلي العديد من الممارسات المطلوب إتباعها والعمل بها في المؤسسات نذكر منها ما يلي:²

- **المشاركة في اتخاذ القرار:** تكون من خلال منح الإدارة الفرصة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، كذلك منحهم الفرصة للمساهمة في التعبير عما يمتلكونه من قدرات وطاقات وإبداعات مما ينعكس إيجابيا على تحسين روحهم المعنوية.

¹ محمد السعيد جوال وآخرون، أثر التمكين الهيكلي على تنمية العلم التنظيمي بدراسة ميدانية بمدينة واحة بريد الجزائر بالجلفة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، 2021، ص 25.

² محمد السعيد جوال وآخرون، تحليل أثر التمكين الهيكلي على إدارة الوقت باستخدام المربعات الصغرى الجزئية دراسة ميدانية بمدينة التجارة لولاية الجلفة-الجزائر، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 06، العدد 03، 2021، ص 127-128.

- **التفويض:** هي العملية التي من خلالها يعطي الرئيس للمرؤوسين الحق في القيام بوظيفة ما في فترة معينة، أي التنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين لأداء مهام معينة.
- **فرق العمل:** من أجل أن تتوفر للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين في المؤسسة ككل وأفضل وسيلة لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقدراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل لوحده.
- **التحفيز:** هو مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل مجهود أكبر من أجل تحقيق نتائج أفضل، تكون على شكل حوافز مادية أو معنوية، مما يحقق أهداف المؤسسة.
- **المعلومات والاتصال:** أي إمكانية الوصول إلى المعلومات، ذلك من خلال الاطلاع على أهداف وقرارات وسياسات والبيانات التنظيمية للمؤسسة.

استنادا إلى ما سبق يتضح أن ممارسات التمكين الهيكلي تهدف إلى التغيير في طرق العمل والهيكل التنظيمية وتوفير فرص للموظفين للتعلم واكتساب مهارات جديدة مثل: المشاركة في اتخاذ القرار، منح الموظفين سلطة اتخاذ القرارات وأيضا إمكانية الوصول إلى المعلومات وكذلك تحفيزهم والعمل بشكل جماعي، وعندما يتم تطبيق هذه الممارسات بشكل فعال فإنها تساعد على بناء منظمات قوية، ويمكن النظر إلى هذه الممارسات بمنظور تكاملي.

المطلب الرابع: أبعاد ومعوقات التمكين الهيكلي

أولا: أبعاد التمكين الهيكلي

حسب "كانتر" (Kanter, 1993): هناك ستة أبعاد للتمكين الهيكلي ويتم توضيحها في الشكل التالي: ¹

¹ دنيا ضيف، أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات في الجزائر-دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2021-2022، ص108-109.

الشكل رقم (02): أبعاد التمكين الهيكلي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج "كانتر".

يتضح من خلال الشكل أعلاه شرح ستة أبعاد للتمكين الهيكلي هي:

- يشير الوصول للفرص إلى إمكانية النمو والتحرك داخل المنظمة، فضلا على زيادة المعارف والمهارات؛
 - يشير استخدام الموارد إلى قدرة الفرد على اكتساب الموارد المالية، المادية والوقت والإمدادات اللازمة للقيام بالعمل؛
 - يشير الوصول إلى المعلومات إلى امتلاك المعرفة الرسمية وغير الرسمية اللازمة من أجل تحقيق الفعالية في العمل؛
 - ينطوي الحصول على الدعم على تلقي التغذية العكسية والتوجيه من المرؤوسين والزملاء والرؤساء؛
 - تعبر السلطة الرسمية عن السلطة التي يتم منحها للموظف وفقا لمركزه الوظيفي في المنظمة، وعليه تكون هذه السلطة مرتبطة بالمركز الإداري؛
 - تستمد السلطة غير الرسمية من قدرة الموظف على استخدام خصائصه الفريدة وخبرته ومعرفته، فضلا عن مهارات التعامل مع الآخرين للحصول على تقديرهم واحترامهم، ودعم الموظف لنفسه بين الرؤساء والمرؤوسين ومختلف المجموعات الوظيفية المتقاطعة في المنظمة.
- تمثل الأبعاد الستة للتمكين الهيكلي إطارا علميا يعزز كفاءة المنظمة من خلال تمكين الموظفين، فالفرص تثري المهارات والموارد تؤمن الأدوات الضرورية، بينما المعلومات تدعم القرارات الفعالة وأيضا الدعم يوفر التوجيه والتغذية الراجعة، أما السلطة الرسمية تمنح الصلاحيات الهيكلية في حين تعزز السلطة غير الرسمية التأثير الشخصي والتعاون، هذه الأبعاد المتكاملة تبني بيئة محفزة للأداء المتميز والابتكار التنظيمي.

ثانيا: معيقات التمكين الهيكلي

هناك العديد من المعيقات للتمكين الهيكلي يتم إيجازها فيما يلي:¹

- عدم إدراك المدراء لمفهوم التمكين فليدهم تصور غير جلي دون علمهم أن التمكين فلسفة واستراتيجية لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم؛
- فشل المدراء في بناء حدود التمكين فالصلاحيات والمسؤوليات يجب تحديدها وإلا سيتسبب ذلك في فشل التمكين؛
- عدم ثقة المدير بالموظف الممكن وقدرته على اتخاذ القرار السليم؛
- عدم تدريب المدراء للموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة وإعطاء استقلالية في اتخاذ القرار؛
- عدم إزالة العقبات التي تواجه الموظفين أثناء عملهم (الوقت، الأدوات، التدريب الفعال، تكوين الفرق، الوصول للمعلومات).

يستنتج من معيقات التمكين الهيكلي وجود ضعف في فهم المدراء لفلسفته وعدم وضوح الصلاحيات وأيضا نقص الثقة بالموظفين، غياب التدريب، كذلك عدم توفير الموارد والمعلومات وأن نجاحه يتطلب استراتيجيات إدارية مركزة على تعزيز الثقة، تطوير المهارات وإزالة العوائق لتحقيق فعالية تنظيمية.

¹ مدني طويهر طه، دور التمكين الهيكلي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة حالة-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص 110.

المبحث الثاني: أساسيات حول اتخاذ القرار

في ظل تسارع وتيرة الأحداث وزيادة تنوع الخيارات المتاحة، نواجه اليوم مواقف تستلزم اتخاذ قرارات بين مسارات متعددة سواء كانت هذه المسارات تتعلق بقضايا يومية بسيطة مثل اختيار الطعام أو قرارات معقدة تؤثر بشكل جوهري على مسار حياتنا المستقبلي، ومن الجدير بالذكر أن عملية اتخاذ القرار ليست محصورة في عامل واحد أو مستوى إداري محدد بل إنها مهارة أساسية يسعى كل مدير إلى ممارستها لأداء مهامه بفعالية، ولكي يتمكن المدير من اتخاذ قرارات صائبة، يتطلب الأمر توافر معلومات دقيقة ومحدثة يتم الحصول عليها في الوقت والسياسات المناسبين، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وعناصره

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

1. تعريف القرار

أ. **التعريف اللغوي:** جاء في لغة "قر" بمعنى سكن واطمئن، وقرر الأمر رضا عنه وأمضاه، وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر¹، وفي اللغة اللاتينية "Decisio" معناها القطع أو الفصل، بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك، يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وتنتهي النظر في الاحتمالات الأخرى، والقرار يعرف بأنه اختيار لطريق أو سبيل من بين طرق وسبل متعددة للوصول إلى هدف مرغوب.²

2. تعريف اتخاذ القرار

ب. **التعريف الاصطلاحي:** إن القرار يصدر من جهة معينة، عادة ما يطلق عليها اسم "متخذ القرار" بمعنى هذا الأخير قد يكون مديراً أو مسؤولاً مخولاً أو مشرفاً على أي عملية تسييرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويمكن تعريف اتخاذ القرار على أنه:³

¹ رايح سرير عبد الله، القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص22.
² عبد العظيم صبري عبد العظيم وحمدى أحمد محمود، فن صناعة القرار عند القائد الصغير، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص65.
³ خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص50.

- تعريف "بيش" (Beach, 1995): يصف اتخاذ القرار بأنه: "مجموعة من المهام التي تشمل تشخيص المشكلة الحالية، اختيار إجراء من مجموعة الإجراءات المحتملة، وتنفيذ هذا الإجراء".¹
- تعريف "أكرم محمد العرشان وعبد الكريم قاسم السياغي" (Akram M.Al-Arashani And Abdolkareem K.Al- Syaghi, 2024): يعتبر اتخاذ القرار بأنه: "اختيار البديل المناسب وتنفيذه في الوقت المناسب، مع مراعاة قبول المعنيين بهذا القرار من خلال وعيهم بأهميته".²
- تعريف (أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، 2009): يشيرون إلى أن اتخاذ القرار هو: "عملية ذهنية أو مركبة أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب، إذ يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل وخيارات، بحيث يمثل البديل الذي يتم اختياره جوهر هذا القرار، كما أن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار، إذ يتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم".³
- تعريف (أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، 2022): بين أن اتخاذ القرار هو: "عملية ذهنية تتطلب مهارات التفكير المبتكر، إذ يستدعي وجود سلسلة من الخطوات، تشمل توليد البدائل والخيارات المتعددة، ومن ثم تقييم هذه البدائل باستخدام معايير محددة سلفاً للوصول إلى القرار الأمثل".⁴
- تعريف "هربرت سيمون" (Herbert Simon, 1947): ذكر في دراسته أن اتخاذ القرار هو: "عملية يتم من خلالها اختيار أحد البدائل المتاحة للتنفيذ في وقت معين"، كما أشار إلى العقلانية الشاملة ليست عملية واقعية بسبب قيود المعلومات والموارد المتاحة، ولهذا يعتمد الأفراد على العقلانية المحدودة حيث يختارون بديلاً مقبولاً بدلاً من البحث عن الحل الأمثل".⁵
- يمكن اعتبار اتخاذ القرار بأنه: "عملية إدارية تهدف إلى اختيار أفضل البدائل لإيجاد حلول للمشكلة المطروحة من أجل تحقيق الهدف المطلوب".

¹ Paul C. Nutt And David C. Wilson, Handbook Of Decision Making, First Edition, John Weley & Sons, Ltd., United Kingdom, 2010, P524.

² Akram M.Al-Arashani And Abdolkareem K.Al- Syaghi, The Importance Of Decision Making in Improving The Artificial Intelligence By Applying To Decision – Makers In The Private Banks In Yemen, Sana 'a University Journal Of Human Sciences, Vol11, N°2, 2024, P874.

³ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة السادسة، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2009، ص125.

⁴ أحمد عبد الرحمان الشميمري، إدارة الأعمال أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2022، ص97.

⁵ Davydenko N.M. Et Al, The Influence Of Behavioral biases On Financial Manager 'S Decision Making, Economics And Business Management, Vol14, N°1, 2023, P29.

ثانياً: عناصر اتخاذ القرار

من أهم عناصر اتخاذ القرار ما يلي: ¹

1. **الهدف:** لابد من وجود هدف معين لاتخاذ القرار، كلما كان الهدف المراد تحقيقه واضحاً كان القرار المتخذ سليماً؛
2. **الدافع:** يتخذ القرار إذا كان وراءه دافعا لتحقيق هدف معين؛
3. **التنبؤ:** لابد من القدرة على توقع ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرارات معينة؛
4. **البدائل:** وجود بدائل وحلول متعددة أمام الإداري لحل مشكلة ما، فيقوم باختيار الأنسب في نظره لتحقيق هدفه؛
5. **القيود:** يواجه متخذ القرار قيود عدة ألا وهي درجة التأكد من المردود، درجة المخاطرة، الخبرة، مصادر التمويل، ومدة تنفيذ القرار حتى يكون القرار صحيحاً وسليماً.

المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرار

يتوقف مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة على قدرة وكفاءة المسؤولين الإداريين على اتخاذ القرارات الإدارية وفهمها ولأسباب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وإدراك أهمية وضوحها ووقتها ومتابعة تنفيذها وتقويمها، ويرى "سيمون" أن عملية اتخاذ القرار لا تقف عند النقطة التي يتم فيها تحديد الهدف العام للمنظمة ذلك أن مهمة اتخاذ القرار تعم جميع نواحي المنظمة الإدارية².

بصفة عامة يمكن توضيح أهمية اتخاذ القرار فيما يلي: ³

- يعتبر اتخاذ القرار عملية مستمرة حيث يمارسه الإنسان طوال حياته وكذلك المؤسسة من خلال مجالات عملها كالإنتاج والتسويق والتنظيم؛

¹ لبنى يوسف علي شعبان، عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة، رسالة الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017، ص13.

² هناء بودرنان وجبالي بوزكري، المشاركة في اتخاذ القرار ودورها في توليد المعرفة في المؤسسات الخدمية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيمسويلت، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 03، 2022، ص121.

³ زوبينة مخلخل، مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020، ص50.

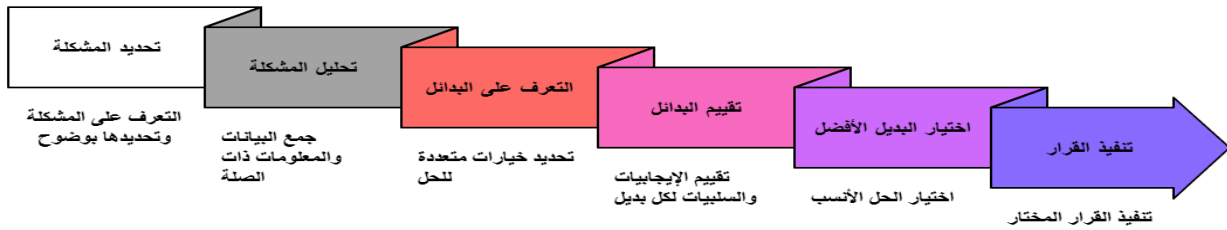
- أداة المدير في عمله الإداري حيث يقرر ما يجب فعله، ومن يقوم به ومتى يتم القيام به، إلى غير ذلك وبالتالي فإن ارتفاع قدرات المدير في اتخاذ القرار يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائه الإداري؛
- تحديد مستقبل المؤسسة من خلال القرارات الإستراتيجية التي ترتبط بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة وفشلها؛
- اتخاذ القرار أساسي لإدارة وظائف المؤسسة، فوظيفة الإنتاج والتسويق والأفراد والتمويل وغيرها تحتوي داخلها على مجموعة من القرارات بواسطتها تقوم المؤسسة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المؤسسة؛
- جوهر العملية الإدارية حيث يعتبر أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كل من هذه الوظائف تتطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرار وأنواعه

أولاً: خطوات اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بمراحل وخطوات متعددة لا بد من متخذ القرار من مراعاتها وهي كالاتي:

الشكل رقم (03): خطوات اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن اتخاذ القرار هو عملية متسلسلة تتضمن المراحل التالية:

1. **تحديد المشكلة:** ويتمثل ذلك في الإحساس الواعي بالمشكلة التي تتطلب إصدار قرار إداري لمعالجتها أو مواجهتها، والتعرف على حجمها، ومدى حدتها وخطورتها وعلى الأشخاص الذين تأثروا بها والأسباب التي

أدت إلى ظهورها، إلى غير ذلك من الجوانب الضرورية لفهم المشكلة ومحاولة تحديدها تحديدا واضحا يزيل عنها أي عائق.¹

2. تحليل المشكلة: بعدما تم تحديد المشكلة وتعريفها بوضوح، فالخطوة التالية هي تحليلها، وهذا يعني جمع البيانات والمعلومات والحقائق المتاحة التي تؤدي إلى الحل الأمثل للمشكلة، وهذا يساعد على تحديد ومعرفة من سيقوم باتخاذ القرار ومن سيشارك في ذلك ومن الذي سينفذ القرار والفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ وما مدى تأثير القرار على الأنشطة الأخرى وهل تكرر اتخاذ القرار مثل هذا القرار أم لا.²

3. التعرف على البدائل: في هذه الخطوة يجب التعرف على أكثر من بديل ممكن لحل المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل حتى يتمكن المدير من اختيار أحدهما فالاختيار بين البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار.³

4. تقييم البدائل المطروحة واختيار الأفضل: وفي هذه المرحلة يقوم الرئيس والمدير بتحديد إيجابيات ومزايا كل حل أو بديل، وعيوبه وسلبياته، ويتم تحديد المعايير التي يتم على أساسها المفاضلة بين البدائل المتاحة وهناك اعتبارات يمكن للمدير أو الرئيس أن يسترشد بها في عملية المفاضلة منها:⁴

- عدد المزايا بالنسبة إلى السلبيات أو قياس الفوائد والنتائج المرجوة بالنسبة للتكاليف والمخاطر؛
- مدى الكفاية التي يحققها البديل من حيث الجودة والسرعة والتكلفة؛
- إمكانية تنفيذ القرار كاملا من حيث توافر الإمكانيات وملائمة الظروف.

5. تنفيذ القرار: عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بانتهاء البديل الأفضل لحل المشكلة التي يواجهها المدير أو متخذ القرار، حيث بعد اتخاذ القرار يجب إصداره ليتم تنفيذه من قبل أفراد آخرين في المؤسسة، ويتوقف نجاح عملية التنفيذ للقرار الصادر على أسلوب الاتصالات وفعاليتها، وعملية توجيه والإرشاد ومدى فهم الآخرين للقرار وتقبله من جانبهم واستعدادهم ورغبتهم في تنفيذه، وهناك دور مهم يؤديه المدير أو متخذ القرار في هذا الأمر.

¹ عبد الدايم بابة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2011-2012، ص 61.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 132.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع نفسه، ص 133.

⁴ مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 01، العدد 02، طرابلس، ليبيا، 2022، ص 51.

6. **متابعة التنفيذ والتقييم:** تأتي هذه الخطوة بعد وضع القرار موضوع التنفيذ، يقوم المدير في مؤسسة المعلومات بمتابعته بهدف فهم ومعرفة العوامل المؤثرة في تنفيذ القرار والعقبات المختلفة من أجل العمل على تدليلها والتغلب عليها، وعلى المدير أن يتابع التنفيذ أولاً بأول وعلى نحو مرحلي، حيث إن المتابعة المرحلية تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات لحظة وقوعها، ومن ثم العمل على معالجتها بشكل فوري، كذلك تساعد المتابعة المرحلية على اكتشاف ما قد غاب عن المدير عند اتخاذ القرار وبالتالي يتدخل في الوقت المناسب لمعالجتها، وبناء على نتائج عملية المتابعة "يقوم متخذ القرار بالتقييم النهائي للقرار الذي تم تنفيذه بهدف التعرف على إيجابياته وسلبياته، ومدى تحقيقه للهدف الموضوع له وتأثيراته على المكتبة أو مركز المعلومات والعاملين فيها سواء، فإذا كانت إيجابيات القرار لدى التنفيذ أكثر من سلبياته فيكون القرار ناجحاً، وإلا فإن تعديل القرار أو تطويره أو التراجع عنه واقتراح بدائل أخرى يعد أمراً منطقياً".¹

ثانياً: أنواع القرارات

يتم عرض فيما يلي أهم معايير تصنيف القرارات الإدارية التي توصل إليها علماء الإدارة المتمثلة في:

1. تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها

وقد صنفت القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:²

أ. **القرارات الاستراتيجية (الحيوية):** وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز القرارات الاستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم، وبما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد اقتصادية واجتماعية ومالية؛

ب. **القرارات التكتيكية:** وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات، أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، وبناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل، أو تفويض

¹ مفتاح محمد دياب، المرجع نفسه، ص52.

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، الجزء 2، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص250-252 -بتصرف-

الصلاحيات، وقنوات الاتصال، كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء؛

ج. **القرارات التنفيذية:** وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو تنفيذية في معظم الأحيان، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة من متخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية، هذا فضلا عن أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار، ومن أمثلة هذه القرارات تلك التي تتعلق بالأسعار والتسويق والتخزين وتوزيع الأعباء على العاملين وبالأعمال المكتبية.

2. تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:¹

- أ. **القرارات المبرمجة:** ويقصد بها تلك القرارات غير المتكررة حدوثها واتخاذها إذ أنها متكررة الحدوث ومجدولة الهيكلية وتتسم بالروتينية أو الرقابة في الأداء؛
- ب. **القرارات غير المبرمجة:** ويقصد بها تلك الغير متكررة الحدوث، والتي يتطلب القيام بها بذل الجهود العقلية والفكرية لغرض اتخاذها، كما أنها غالبا ما ترتبط بالعديد من التكاليف أو الصعوبات تكتنف حدوثها.

3. تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها

وتصنف وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:²

- أ. **حالة التأكد التام:** عندما يتأكد متخذ القرار الإداري تماما من ماهية النتائج التي سترتب عليها تنفيذ البديل، وفي هذه الحالة فإن المديرين لديهم دراية ومعرفة كاملة عن القرار لذلك فإن كل ما يجب فعله هو تسجيل نتائج البديل ثم اختيار النتيجة الأمثل للإدارة؛

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 238-239.

² رزيقة جايب، تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، أطروحة دكتوراه في قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة سلطان شيبوط، الجزائر -3-، 2021، ص 58-59.

ب. حالة عدم التأكد: تتحقق في حالة الغموض التام وعدم وجود لدى متخذ القرار أي فكرة عن ماهية النتائج التي سينترب عليها تنفيذ البديل، وقد توجد حالة الغموض التام على سبيل المثال لو أنه لا توجد بيانات ومعطيات أساسية تيم على أساسها اتخاذ القرار، وعدم معرفة ما حدث في الماضي يجعل من المتعذر التنبؤ بما سوف يحدث في المستقبل، بشكل عام متخذ القرار لا يملك معلومات كافية بهدف الوصول إلى احتمالات كبيرة لنتائج الخيارات المتاحة.

3. تصنيف القرارات وفقا لطريقة اتخاذها

تصنف وفقا لطريقة اتخاذها إلى نوعين:¹

أ. قرارات فردية: قرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل الرئيس أو المدير دون أن يستعين بمشاورة أو مشاركة الآخرين، تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في اتخاذ القرار؛

ب. قرارات جماعية: تتمثل بالقرارات التي تستفيد من المشاركة والمشاورة والتفاعلية في اتخاذ القرار، هذا النمط من القرارات يساهم في تفجير طاقات الأفراد وإعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها للظواهر المختلفة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار وهي على النحو الآتي:²

1. العوامل الخارجية (بيئية)

تتم عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة في ضوء عوامل بيئية محيطة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن تقسيمها إلى:

- العوامل الاقتصادية: تتمثل في المستوى العام للنشاط الاقتصادي العالمي من حيث موقف الدورات

¹ ماجد سعيد محمد الغامدي، درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 03، 2021، ص 564.

² عثمان مداحي، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة للبحوث والمجلات، العدد 13، البلدة، الجزائر، 2018، ص 238-239.

الاقتصادية والاتفاقات والتكتلات العالمية ومعدلات التبادل، وحالات التضخم والانكماش ومستويات القدرة الشرائية لنقود والسياسات المالية والنقدية للدولة.

- العوامل السياسية: المتمثلة في درجة استقرار السياسي الذي يساعد على التنبؤ بالنتائج المتوقعة لمختلف البدائل، والاتجاهات الأيديولوجية للحكومة، ومدى تدخل الدولة في النشاط السياسي وفي نشاطات المنظمة.
- العوامل التكنولوجية: وجود نظام فعال للاتصالات وشبكة معلومات على المستوى الوطني تساعد على تدفق المعلومات بين المنظمات.
- العوامل الاجتماعية: تشمل الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك السائدة في المجتمع والتي تؤثر في مستوى الأفراد.
- العوامل الواقعية: تتمثل في الحقيقة والواقع المحيط بعملية اتخاذ القرار وما ترجحه تلك الحقيقة من وسيلة أو بديل على بديل.

2. العوامل الداخلية

تتأثر عملية اتخاذ القرارات إضافة إلى العوامل الخارجية بجملة من العوامل الداخلية النابعة من داخل المنظمة، والمرتبطة كوحدة تنظيمية أو بالعاملين بها، ويمكن تقسيمها إلى:

- أهداف المنظمة: تمثل أهداف المنظمة محور التوجيه الأساسي لكل العمليات، لذلك لا بد أن يؤدي أي قرار يتخذ في النهاية إلى تحقيق هذه الأهداف، لذلك لأن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يمكن أن تحقق أهداف المنظمة التكتيكية والإستراتيجية.

- الضغوط: هناك من الظواهر السلوكية والتفاعلات الإنسانية ما يؤثر على القرارات الإدارية بطريقة غير مباشرة ومن هذه الظواهر ما يعرف بالضغوط أو استخدام النفوذ.

3. العوامل السلوكية: يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب:¹

- الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

¹ ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، قسم التربية، كلية التربية، جامعة السادات، مصر، 2020، ص15.

- الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذ القرار له.
- الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد التطرق لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية، يتناول هذا المبحث بعض الدراسات التي تناولت متغيرات الموضوع محل الدراسة بصفة جزئية أو كلية، إضافة إلى إجراء مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية من حيث أوجه الشبه والاختلاف بالإضافة إلى تحديد كيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات الجزائرية

أولاً: دراسة (دنيا ضيف) "أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر".

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى قيمة واتجاه ومعنوية أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين الأداء البشري بالتطبيق على متعاملي الهاتف النقال (موبيليس، أوريدو، جيزي) في الجزائر، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية على عينة مكونة من 384 موظف وموظفة من أصل مجتمع مكون من مجموع الأفراد العاملين في مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر ومن ثم معالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي "SPSS.V26".

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج تتمحور أساساً حول:¹

- وجود تطبيق نسبي لإستراتيجية تمكين العاملين من خلال شقيها النفسي والهيكلية؛
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي من خلال كلا من الكفاءة والمقدرة، حرية الاختيار والإرادة، الأثر على أداء المهام بوصفه أحد أبعاد الأداء البشري على مستوى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر؛
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي من خلال كلا من الكفاءة والمقدرة، حرية الاختيار والإرادة، الأثر على الأداء السياقي بوصفه أحد أبعاد الأداء البشري على مستوى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر؛

¹ دنيا ضيف، أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021-2022.

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي من خلال كلا توفير الفرصة، توفير المعلومات، توفير الدعم والتحفيز، توفير الموارد، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التوجه نحو فرق العمل على أداء المهام بوصفه أحد أبعاد الأداء البشري على مستوى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر؛
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي من خلال كلا توفير الفرصة، توفير المعلومات، توفير الدعم والتحفيز، توفير الموارد، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التوجه نحو فرق العمل على الأداء السياقي بوصفه أحد أبعاد الأداء البشري على مستوى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر؛
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي من خلال كلا توفير الفرصة، توفير المعلومات، توفير الدعم والتحفيز، توفير الموارد، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التوجه نحو فرق العمل على الأداء التكيفي بوصفه أحد أبعاد الأداء البشري على مستوى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

ثانيا: دراسة (أحلام ثامري) "ممارسات التمكين الهيكلي وأثرها على تحقيق متطلبات الإدارة الفعالة للوقت".

هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير التمكين الهيكلي على تحقيق متطلبات الإدارة الفعالة للوقت، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينتها في 250 عامل وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.V26 في تحليل بيانات الإحصائية باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة كأداة ثانوية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ¹

- مستوى ممارسات التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة POVAL جاء بمستوى متوسط؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة POVAL وتم استثناء بعدي السلطة الرسمية والفرصة أي لا يوجد تأثير لهما على الإدارة الفعالة للوقت؛
- لا تختلف علاقات النموذج الهيكلي بين مجموعة الذكور والإناث معدا العلاقة بين بعد الموارد والإدارة الفعالة للوقت استنادا لاختبار (MGA)؛
- لا توجد فروق في آراء المستجوبين تبعا لمتغير السنوات والخبرة من حيث تأثير التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت؛

¹ أحلام ثامري، ممارسات التمكين الهيكلي وأثرها على تحقيق متطلبات الإدارة الفعالة للوقت، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2023-2024.

- يوجد فروق تبعا لمتغير طبيعة الوظيفة لصالح العاملين في الوظيفة التقنية مقابل العاملين في الوظيفة الإدارية من حيث تأثير التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت.

ثالثا: دراسة (محمد السعيد جوال وآخرون) " تحليل أثر التمكين الهيكلي على إدارة الوقت باستخدام المربعات الصغرى الجزئية".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الهيكلي بمختلف أبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التفويض، فرق العمل، التحفيز، المعلومات والاتصال) على إدارة الوقت بمديرية التجارة لولاية الجلفة، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية على عينة مكونة من 60 إطارا من أصل مجتمع مكون من 200 مفردة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي Smart PLS3 لتحليل البيانات باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ¹

- وجود علاقة أثر ايجابية ومعنوية للتمكين الهيكلي بمختلف أبعاده على إدارة الوقت من وجهة نظر الموظفين،
- يتضح من خلال اختبار النموذج الهيكلي وتقييمه بناء على معاملات المسار قد تم استخلاص وجود علاقة أثر ايجابية ومعنوية للتمكين الهيكلي على إدارة الوقت من خلال المؤشرات وبيانات المستجوبين في عينة الدراسة، إضافة إلى انه قد تم التنبؤ بحجم أثر التمكين الهيكلي على إدارة الوقت وذلك بما نسبة 57.3% مما يفسر بأن هناك أثر كبير للتمكين الهيكلي على هذه الأخيرة؛
- يتضح من خلال مؤشر الملائمة التنبؤية لنموذج الدراسة تم التأكيد على أن للنموذج قوة تنبؤية خارج عينة البحث، ذلك من خلال تنبؤ التمكين الهيكلي بإدارة الوقت في النموذج الهيكلي؛
- أظهرت التحليلات باستخدام Smart PLS3 أن الموظفين الذين يشاركون في اتخاذ القرارات لديهم قدرة أفضل على تنظيم وقتهم؛
- تعد المشاركة في اتخاذ القرار من بين العوامل التي تعزز إدارة الوقت بفعالية داخل مديرية التجارة لولاية الجلفة؛
- تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على إدارة الوقت كان ايجابيا ودالا إحصائيا، مما يعني أن تمكين الموظفين من المشاركة في القرارات يساعدهم على التحكم بشكل أفضل في مهامهم اليومية وجدولة أوقاتهم بفعالية.

¹ محمد السعيد جوال وآخرون، تحليل أثر التمكين الهيكلي على إدارة الوقت باستخدام المربعات الصغرى الجزئية، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 06، العدد 03، 2021.

رابعاً: دراسة (طه مدني طويهر) "دور التمكين الهيكلي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجية التمكين الهيكلي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث استبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث، تم أخذ عينة اقتصرت على موظفي الإدارة العليا للمؤسسة بواقع 32 مفردة، من أصل مجتمع الدراسة حوالي 100 عامل موزعين على مستوى مختلف المصالح الإدارية بالمؤسسة، باستخدام برنامج SPSS.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ¹

- وجود دور معنوي للتمكين الهيكلي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال الأبعاد التالية: (نمط القيادة، تفويض السلطة، نمط الاتصال، نظام الحوافز)؛
 - أظهرت النتائج أن نمط القيادة الداعم يساهم في تحفيز الإبداع لدى الموظفين من خلال تشجيعهم على المشاركة واتخاذ القرار؛
 - تفويض السلطة كان له أثر ايجابي على تحسين أداء الموظفين وتعزيز قدرتهم على الابتكار؛
 - نمط الاتصال لعب دوراً في زيادة تدفق المعلومات داخل المنظمة مما يعزز بيئة الإبداع؛
 - نظام الحوافز أثر بشكل ايجابي على تشجيع الموظفين على تبني الأفكار الإبداعية؛
 - تم استخدام مقياس لكارتر الخماسي لقياس استجابات العينة، أظهرت النتائج أن غالبية المستجوبين أكدوا أهمية التمكين الهيكلي في تحفيز الإبداع.
- أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات سابقة الذكر والدراسة الحالية فهي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 01: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الجزائرية

الدراسة	المؤشرات	الدراسة السابقة	مقارنتها مع الدراسة الحالية
2021-2022 ت.ب.ب.	المتغيرين	تمكين العاملين والأداء البشري	اختلاف في المتغير التابع
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي	نفس المنهج
	عينة الدراسة	تناولت الدراسة السابقة عينة مكونة من 384 موظف وموظفة	تناولت الدراسة الحالية عينة تتكون من 43 إطار

¹ مدني طويهر طه، دور التمكين الهيكلي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 01، 2017.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

أداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على الاستبيان	نفس أداة الدراسة
إشكالية الدراسة	ما أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر؟	ما أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار؟
المؤسسة محل الدراسة	مؤسسة اتصالات الجزائر بالتطبيق على متعاملي الهاتف النقال (موبيليس، أوريدو، جيزي)	اختلاف في القطاع: قطاع صناعي والدراسة السابقة قطاع خدمي
المتغيرين	التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت	اختلاف في المتغير التابع
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي	نفس المنهج
عينة الدراسة	تناولت الدراسة السابقة عينة مكونة من 250 عامل	تناولت الدراسة الحالية عينة مكونة من 43 إطار
أداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على الاستبيان والملاحظة	اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان فقط
إشكالية الدراسة	إلى أي مدى تساهم ممارسات التمكين الهيكلي في تحقيق متطلبات الإدارة الفعالة للوقت؟	ما أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار؟
المؤسسة محل الدراسة	مؤسسة Poval بالبروقية بولاية المدية	اختلاف في الفرع الإنتاجي
المتغيرين	التمكين الهيكلي وإدارة الوقت	اختلاف في المتغير التابع
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي	نفس المنهج
عينة الدراسة	تناولت الدراسة السابقة عينة مكونة من 60 إطار	تناولت الدراسة الحالية عينة مكونة من 43 إطار
أداة الدراسة	تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من العينة	اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان
إشكالية الدراسة	إلى أي مدى يمكن أن يساهم التمكين الهيكلي في تحقيق متطلبات الإدارة الفعالة للوقت؟	ما أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار؟
المؤسسة محل الدراسة	مديرية التجارة لولاية الجلفة (الجزائر)	اختلاف القطاع والنشاط
المتغيرين	التمكين الهيكلي والسلوك الإبداعي	اختلاف في المتغير التابع
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي	نفس المنهج
عينة الدراسة	تناولت الدراسة السابقة عينة مكونة من 37 مفردة	تناولت الدراسة الحالية عينة مكونة من 43 إطار
أداة الدراسة	تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات	اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان
إشكالية الدراسة	إلى أي مدى يمكن للتمكين الهيكلي من أن يساهم في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين؟	ما أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار؟
المؤسسة محل الدراسة	مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط	اختلاف في القطاع: قطاع صناعي والدراسة السابقة قطاع خدمي

أحلام ثامري، 2023-2024

محمد السعيد جوال وآخرون، 2021

طه مدني طويهر، 2017

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تناولت الدراسة السابقة الجزائرية مجموعة من المواضيع التي تقاطعت مع موضوع البحث حيث ركزت على قطاعات متنوعة مقارنة مع الدراسة الحالية التي ركزت على القطاع الصناعي، واستخدموا عينة من العمال في حين موضوع الدراسة استخدم عينة من الإطارات، إذن الدراسة الحالية جاءت لتكمل الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة العربية

أولاً: دراسة (ماجد محمد إبراهيم عبد العال) "دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على الجامعة المنوفية"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرار، وكذلك تحديد العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين أبعاد تمكين القيادات الإدارية بالجامعة ومستوى اتخاذ القرار، تم توزيع استمارة إحصائية تحتوي على مجموعة من العبارات لرصد ردود أفعال القيادات الإدارية نحوها، وتكونت عينة البحث من 45 من القيادات الإدارية بجامعة المنوفية وكلياتها المختلفة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين العاملين وذلك من خلال الإدارات العامة، حيث تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي)، بالإضافة إلى معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرار، ومعامل الانحدار لتحديد مدى تأثير التمكين على اتخاذ القرار وذلك باستخدام برنامج SPSS لضمان دقة النتائج.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:¹

- وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (أبعاد التمكين) كمتغيرات مستقلة والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار)، حيث ارتبط بعد (معنى العمل) مع عملية اتخاذ القرارات ارتباط طردي متوسط القوة، كما ارتبط (معنى العمل) مع (متابعة القرار) ارتباط طردي متوسط القوة؛
- ارتبط بعد (الكفاءة) ارتباطاً معنوياً مع عملية اتخاذ القرارات ارتباط طردي ضعيف، كما ارتبطت (الكفاءة) مع (متابعة القرار) ارتباط طردي متوسط القوة؛

¹ ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، جامعة السادات، 2020.

- ارتبط بعد (الدافعية الذاتية) ارتباطاً معنوياً مع عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً طردى قوياً، كما ارتبطت (الدافعية الذاتية) تحديداً مع مكونات عملية اتخاذ القرار (متابعة القرار، إعداد القرار، تنفيذ القرار) ارتباطاً طردى قوياً؛

- ارتبط بعد (التأثير في القرارات) ارتباطاً معنوياً مع عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً طردى قوياً جداً، كما ارتبط (التأثير في القرارات) تحديداً مع مكونات عملية اتخاذ القرار (متابعة القرار، تنفيذ القرار، إعداد القرار) ارتباطاً طردى معنوياً قوياً.

ثانياً: دراسة (يوسف حسن عثمان حسن) "دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية-دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية في الضفة الغربية، من خلال تحليل العلاقة بين التمكين الإداري وتحسين عملية اتخاذ القرار، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة مكونة من 183 موظف وموظفة منتمين للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وذلك باستخدام برنامج SPSS.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى: ¹

- يوجد علاقة إيجابية بين التمكين الإداري بكل أبعاده وبين ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الفلسطينية؛

- يطبق التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بدرجة كافية لتطوير العاملين ورفع قدراتهم؛
- يستطيع العامل الممكن في المؤسسة الأهلية أن يشارك في اتخاذ القرار ويشعر بالمسؤولية اتجاه القرارات التي يتم اتخاذها؛

- الاتصال وتدفق المعلومات يتوفر بشكل يعزز من فاعلية اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية؛

- درجة التفويض الممنوحة للعاملين في المؤسسات الأهلية كافية لزيادة فاعلية اتخاذ القرار بدون معوقات؛

- تقوم المؤسسات الأهلية بتقديم الحوافز للعاملين، ولكن بدرجة متوسطة؛

¹ يوسف حسن عثمان حسن، دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية-دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الفلسطينية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 54، 2021.

- يتم اتخاذ قرارات ذات فاعلية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؛
- يعمل التمكين الإداري على وصول أفكار العاملين لمتخذي القرار، مما يساهم في تعزيز جودة القرار المتخذ؛
- ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، يساهم في رفع مستوى كفاءة أدائها؛
- العاملون بالمؤسسات الأهلية يعملون بروح الفريق ويتعاونوا لإنجاز المهام الموكلة لهم، ولتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: دراسة (آلاء فضل تميم تميمي) "الدور الوسيط للتمكين الهيكلي في العلاقة ما بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للتمكين الهيكلي في العلاقة ما بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي، ومن أجل تحقيق هذا الهدف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم اختيار الاستبانة كأداة رئيسية بهدف جمع البيانات من مجتمع البحث المستهدف وعددهم 630 موظف وموظفة فيما وزعت 204 استبانة، بعد أن تم استبعاد 25 استبانة كقيم متطرفة حيث قامت الباحثة باستخدام SPSS و SMART PLS 3.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ¹

- جاءت تصورات مفردات عينة الدراسة لجودة حياة العمل داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمستوى متوسط؛
- حل بعد العلاقات والتعاون في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بين أبعاد جودة حياة العمل في الوزارة محل الدراسة، فيما حل بعد التعويضات والمكافئات في المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض، أما بقية الأبعاد وعلى التوالي (الرضا الوظيفي، ثقافة المنظمة، والتدريب والتطوير) فقد جاءت بمستوى متوسط لجميعها؛
- جاءت تصورات مفردات عينة الدراسة للتمكين الهيكلي داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمستوى مرتفع؛
- جاءت أبعاد التمكين الهيكلي (المعلومات، الدعم، الفرص) وعلى التوالي بمستوى مرتفع في الوزارة محل الدراسة، فيما حل بعد الوصول إلى الموارد في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط؛
- جاءت تصورات مفردات عينة الدراسة في الوزارة محل الدراسة للتمكين النفسي بمستوى مرتفع؛

¹ آلاء فضل تميم تميمي، الدور الوسيط للتمكين الهيكلي في العلاقة ما بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والسياسات العامة، جامعة القدس المفتوحة، 2023.

- بينت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لجودة حياة العمل وبدلالة أبعادها (العلاقات والتعاون، الرضا الوظيفي، ثقافة المنظمة، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت) على التمكين النفسي وبدلالة أبعاده (الشعور بالكفاءة والجدارة، الشعور بمعنى العمل، الشعور بالتأثير، والشعور بالاستقلالية) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؛

- أشارت إلى أن التمكين الهيكلي وبدلالة أبعاده (المعلومات، الدعم، الفرص، الوصول للموارد) يتوسط جزئياً بتأثير إيجابي ودال إحصائياً العلاقة ما بين جودة حياة العمل وبدلالة أبعادها (العلاقات والتعاون، الرضا الوظيفي، ثقافة المنظمة، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت) والتمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بالكفاءة والجدارة، الشعور بمعنى العمل، الشعور بالتأثير، والشعور بالاستقلالية) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

رابعاً: دراسة (علي محمد محسن ويونس أريفان) "دور التمكين الهيكلي في تعزيز السلوك الاستباقي".

هدفت الدراسة إلى تحديد اثر التمكين الهيكلي في السلوك الاستباقي ومن اجل تحقيق ذلك تم اعتماد ستة أبعاد للتمكين الهيكلي (الفرصة ، المعلومات، والدعم والموارد والسلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية) فيما تم التعبير عن السلوك الاستباقي بوصفه متغيراً تابعاً عن طريق أبعاده (الوقاية من المشاكل وصوت العمل وتحمل المسؤولية وإبداع العمل) ، فقد اجري البحث في مديرية بلدية كربلاء (المركز)، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني عن طريق الاستبانة، إذ بلغ عدد أفراد العينة 40 فرد من الموظفين العاملين في المديرية المبحوثة واستخدمت أدوات قياس عدة في الجانب العملي منها (معامل ألفا كرومباخ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط، اختبار F، ومعامل التحديد) عن طريق برنامج SPSS.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها:¹

- حصل التمكين الهيكلي على نسبة مرتفعة بالاعتماد على استجابات عينة البحث وهذا يدل على أن المديرية بلدية كربلاء احتوت على درجة جيدة من التمكين الهيكلي؛
- حصل السلوك الاستباقي على نسبة مرتفعة بالاعتماد على استجابات عينة البحث وهذا يدل على أن المديرية بلدية كربلاء احتوت على درجة جيدة من السلوك الاستباقي؛

¹ علي محمد محسن وأريفان ويونس، دور التمكين الهيكلي في تعزيز السلوك الاستباقي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 19، العدد 75، 2023.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

- حصل بعد الدعم والموارد والمعلومات والفرصة على نسبة مرتفعة بالاعتماد على استجابات عينة البحث وهذا يدل على أن المديرية بلدية كربلاء احتوت على مستوى تأثير إيجابي عالي من الدعم والتوفر الموارد والفرص والمعلومات؛
 - هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تربط بين بعد الفرصة والمعلومات والدعم والموارد والسلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية والسلوك الاستباقي سيعزز من انتماء الموظفين ومن ثم سيمكن من تعزيز دافع الموظفين لتحقيق الأداء العالي.
- أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر والدراسة الحالية فهي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 02 : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات العربية

الدراسة	المؤشرات	الدراسة السابقة	مقارنتها مع الدراسة الحالية
ماجد محمد إبراهيم عبد العال، 2020	المتغيرين	التمكين الإداري واتخاذ القرارات	اختلاف في المتغير المستقل
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي	نفس المنهج
	عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من 45 من القيادات الإدارية	تتاولت الدراسة الحالية عينة تتكون من 43 إطار
	أداة الدراسة	تم الاعتماد على الاستمارة لجمع البيانات	اعتمدت الدراسة على الاستبيان
	إشكالية الدراسة	ما مستوى اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بجامعة المنوفية؟	ما أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار؟
	المؤسسة محل الدراسة	جامعة المنوفية	اختلاف في القطاع: قطاع صناعي والدراسة السابقة قطاع علمي ثقافي
يوسف حسن عثمان حسن، 2021	المتغيرين	التمكين الإداري واتخاذ القرارات الإدارية	اختلاف في المتغير المستقل
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي	نفس المنهج
	عينة الدراسة	تتاولت الدراسة عينة مكونة من 183 موظف وموظفة	تتاولت الدراسة الحالية عينة مكونة من 43 إطار
	أداة الدراسة	تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات	الاستبيان
	إشكالية الدراسة	ما مدى قدرة المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية بفلسطين من الاستفادة من أسلوب التمكين في اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب؟	ما أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار؟
	المؤسسة محل الدراسة	المؤسسات الأهلية الفلسطينية	اختلاف في القطاع: قطاع صناعي والدراسة السابقة قطاع علمي ثقافي

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

المتغيرين	التمكين الهيكلي وجودة العمل والتمكين النفسي	اختلاف في المتغير التابع
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي	نفس المنهج
عينة الدراسة	تمثلت عينة الدراسة في 239 موظفا وموظفة	تناولت الدراسة الحالية عينة مكونة من 43 إطار
أداة الدراسة	تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات	الاستبيان
إشكالية الدراسة	استكشاف الدور الوسيط للتمكين الهيكلي في العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟	ما أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار؟
المؤسسة محل الدراسة	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	اختلاف في القطاع: قطاع صناعي والدراسة السابقة قطاع خدمي
المتغيرين	التمكين الهيكلي والسلوك الاستباقي	اختلاف في المتغير التابع
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي	نفس المنهج
عينة الدراسة	عينة مكونة من 40 فرد	تناولت الدراسة الحالية عينة مكونة من 43 إطار
أداة الدراسة	تم الاعتماد على الاستبانة	الاستبيان
إشكالية الدراسة	ما هي طبيعة علاقة الارتباط بين التمكين الهيكلي والسلوك الاستباقي في مديرية بلدية كربلاء؟	ما أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار؟
المؤسسة محل الدراسة	مديرية بلدية كربلاء(المركز)	اختلاف في القطاع: قطاع صناعي والدراسة السابقة قطاع خدمي

الأء فضل تعميم تميمي، 2023

علي محمد محسن ويونس أريغان، 2023

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تناولت الدراسة السابقة العربية مجموعة من المواضيع التي تقاطعت مع موضوع البحث حيث ركزت على قطاعات وأنشطة متنوعة مقارنة مع الدراسة الحالية التي ركزت على القطاع الصناعي، واستخدموا عينة من العمال في حين موضوع الدراسة استخدم عينة من الإطارات، إذن الدراسة الحالية جاءت لتكمل الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة (Saied Emamgholizadeh Et al) بعنوان:

"Is participation in decision Making related to employee's empowerment?".

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتمكينهم النفسي في إحدى الشركات التابعة لشركة الاتصالات الإيرانية لمحافظة مازندران، بلغ عدد الموظفين في الشركة 867 موظفا وتم توزيع 250 استباناً باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث شمل البحث مديري المستوى المتوسط والمديرين التشغيليين والتقنيين والخبراء، تم استخدام مقياس "سبريتزر" (Spreitzer) لقياس التمكين النفسي والذي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية المتمثلة في: الكفاءة، المعنى، التأثير والاستقلالية الذاتية، كم تم قياس المشاركة في اتخاذ القرار باستخدام 18 سؤالاً يتعلق بالحصول على المعلومات، والتأثير في بيئة العمل، والدعم التنظيمي، وتم تحليل العلاقة بين مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ومستويات تمكينهم النفسي باستخدام معامل الارتباط سبيرمان.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:¹

- وجود علاقة ايجابية قوية بين المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين النفسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.71) وهذا يعني أن كلما زادت مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار زادت درجة تمكينهم النفسي مما يعزز من قدرتهم على التأثير في بيئة العمل واتخاذ القرارات التي تؤثر على أدائهم الوظيفي؛
- كل أبعاد التمكين النفسي كانت ذات دلالة إحصائية وترتبط بالمشاركة في اتخاذ القرار والمتمثلة في:

● الكفاءة (Competence): $r=0.556$

● المعنى (Meaning): $r=0.556$

● التأثير (Impact): $r=0.636$

● الاستقلالية الذاتية (Self-determination: $r=0.611$)

- تم رفض الفرضية الصفرية وإثبات وجود علاقة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتمكينهم النفسي؛

¹ Saied Emamgholizadeh Et al, Is participation in decision Making related to employee's empowerment?, African journal of business Management, vol 5, N°9, 2011.

- الموظفون الذين يشاركون في اتخاذ القرار يشعرون بأنهم أكثر كفاءة وأن عملهم له معنى، وأن لديهم تأثير أكبر واستقلالية أكبر في أداء مهامهم؛
- زيادة المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي، كذلك رفع مستوى الدافعية وتحسن بيئة العمل، وأيضا تعزيز الشعور بالمسؤولية والابتكار داخل المنظمة؛
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يعزز العلاقة بين الموظف والمنظمة ويخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية ومرونة.

ثانيا: دراسة (Sahar Ahadi and Turiman Suandi) بعنوان:

"Structural Empowerment and Organizational Commitment: the Mediating Role of Psychological Empowerment in Malay sain Research Universities".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التمكين الهيكلي على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات البحثية الماليزية مع دراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي، تم إجراء البحث باستخدام تصميم المسح المقطعي، حيث تم جمع البيانات من أربع جامعات بحثية ماليزية وهي: جامعة مالايا، جامعة العلوم الماليزية (USM)، جامعة كبانغسان ماليزيا (UKM) وجامعة بوترا ماليزيا (UPM)، تكون مجتمع البحث من جميع الأكاديميين العاملين في هذه الجامعات، وتم اختيار عينة عشوائية عنقودية مكونة من 400 أكاديمي من خمس كليات في كل جامعة، وتم استرجاع 260 استبيانا صالحا للتحليل بمعدل استجابة بلغ 65%، استخدم استبيانا مكونا من أربعة أقسام لقياس المعلومات الديمغرافية، التمكين الهيكلي، التمكين النفسي والالتزام التنظيمي، حيث تم اعتماد مقاييس موثوقة مثل مقياس "ظروف الفعالية في العمل ومقياس تمكين المشاركين في المدارس" واستبيان الالتزام التنظيمي" لتحليل البيانات، وأيضا تم استخدام تحليل العوامل التوكيدية (CFA) والنمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقة بين المتغيرات، كما تم تطبيق تحليل الوساطة وفقا لنموذج Baron&Kenny(1986) وتقنية Bootstrap لضمان دقة النتائج.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ¹

¹ Sahar Ahadi and Turiman Suandi, "Structural Empowerment and Organizational Commitment: the Mediating Role of Psychological Empowerment in Malay sain Research Universities", journal of Asian Development Studies, vol3, N°1,2014.

- يوجد تأثير ايجابي مباشر بين التمكين الهيكلي والالتزام التنظيمي، مما يعني أن الأكاديميين الذين يتمتعون بإمكانية الوصول إلى الموارد، الدعم والمعلومات يظهرون مستوى أعلى من الالتزام تجاه مؤسساتهم؛
- التمكين الهيكلي يؤثر بشكل ايجابي على التمكين النفسي، مما يشير إلى أن الأكاديميين الذين يشعرون بان لديهم استقلالية وفرصا للنمو المهني يكونون أمثر تحفيزا في بيئة العمل؛
- التمكين النفسي يلعب دورا وسيطا جزئيا في العلاقة بين التمكين الهيكلي والالتزام التنظيمي، مما يدل على أن التمكين النفسي يفسر جزئيا كيفية تأثير بيئة العمل الممكنة على التزام الأكاديميين، رغم ذلك تشير النتائج إلى وجود عوامل إضافية تؤثر على الالتزام التنظيمي إلى جانب التمكين النفسي؛
- أظهر تحليل مقارنة النماذج المتداخلة أن نموذج الوساطة الجزئية أكثر ملائمة مع نموذج الوساطة الكاملة، مما يشير إلى أن التمكين النفسي لا يفسر العلاقة بالكامل؛
- أكدت تقنية إعادة التوزيع العشوائي (Bootstrap) أن التأثير غير المباشر للتمكين الهيكلي على الالتزام التنظيمي عبر التمكين النفسي كان معنويا عند مستوى ثقة 95%.

ثالثا: دراسة (Pallavi Tyagi and Hardik Shah) بعنوان:

"Impact of structural empowerment on organizational performance: empowerment –HR interface "

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التمكين الهيكلي (SE) على أداء المنظمات (OP) من خلال تحليل العلاقة بين مختلف جوانب التمكين الهيكلي وكيفية تأثيرها على الأداء التنظيمي باستخدام منهجية البحث المختلط، تم جمع البيانات من 206 موظفين في مجال البحث والتطوير في معهد علوم الصحة والتكنولوجيا الانتقالية (THSTI) في فيردا باد، الهند، باستخدام استبيان منظم، حيث تم اختيار المشاركين بناء على معايير تشمل إكمالهم لدورة تقييم أداء واحدة على الأقل في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تم إجراء سبع مقابلات معمقة مع أعضاء الإدارة العليا بما في ذلك رؤساء الأقسام ومدير المعهد للحصول على رؤية أعمق حول تأثير التمكين الهيكلي على أداء المنظمة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:¹

- علاقة ايجابية بين التمكين الهيكلي وأداء المنظمة، حيث تبين أن هناك ارتباطا قويا بين التمكين الهيكلي وتحسن أداء المنظمة أي الموظفين الذين يشعرون بالتمكين يحققون أداء أفضل؛

¹ Pallavi Tyagi and Hardik Shah, Impact of structural empowerment on organizational performance: empowerment –HR interface", International journal of Intelligent Enterprise, vol 5,N°4,2018.

- وجود بيئة داعمة تسهل التواصل بين الموظفين والإدارة يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة؛
- زيادة مستوى المشاركة في بيئة العمل أي حصول الموظفين على فرص أكبر للمشاركة يعزز من التزامهم الوظيفي ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- يساهم التمكين الهيكلي في توفير بيئة عمل أكثر دعماً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز كفاءة العمل؛
- وجود تأثير إيجابي للوصول إلى المعلومات والموارد أي الموظفين الذين يحصلون على معلومات دقيقة وموارد كافية يكونون أكثر قدرة على تحقيق نتائج متميزة؛
- يساعد التمكين الهيكلي الموظفين على المشاركة الفعالة في صنع القرار، مما يؤدي إلى قرارات أكثر دقة وفعالية.

رابعاً: دراسة (Konstantinos C. Fragkos Et al) بعنوان:

"Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis".

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التمكين الهيكلي والالتزام التنظيمي لدى الممرضات، بالإضافة إلى فحص نموذج نظري يمكن أن يوضح كيف يؤثر التمكين على الأداء التنظيمي، تم جمع البيانات باستخدام استبيانات مقننة تشمل مقياس "ظروف الفعالية في مكان العمل" لقياس التمكين الهيكلي، واستبيان الالتزام التنظيمي لماير وآلين (1995)، بالإضافة إلى مقاييس الرضا الوظيفي والتمكين النفسي مثل مقياس (Spreitzer 1995)، تكونت عينة البحث من 10.912 ممرضة من 22 دراسة مختلفة، حيث شمل مجتمع الدراسة ممرضات يعملن في مستشفيات ومؤسسات صحية مع التركيز على بيئات العمل في أمريكا الشمالية (خاصة كندا)، وآسيا وأوروبا، مما يسمح بفهم أوسع للعلاقة بين التمكين الهيكلي والالتزام التنظيمي في سياقات مختلفة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:¹

- وجد أن هناك تبايناً بين الدراسات ولكن لم يكن هناك انحياز في النشر؛
- وجد أن التمكين الهيكلي مرتبطاً بشكل قوي بالالتزام التنظيمي ($r=0.43$)؛
- كما أظهرت التحليلات أن الالتزام التنظيمي مرتبط بشكل كبير بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي بمعاملات ارتباط 0.53 و 0.47 على التوالي؛

¹ Konstantinos C. Fragkos Et al, Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis, Journal of Advanced Nursing, vol 76, N°4, 2020.

- هناك ارتباط قوي بين التمكين الهيكلي والرضا الوظيفي ($r=0.57$) وبين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي ($r=0.44$)؛

- أظهر تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية أن التمكين (الهيكلي والنفسي) يفسر الأداء التنظيمي (الالتزام والرضا الوظيفي) بنسبة 100%، فتشير النتائج إلى أن التمكين الهيكلي مرتبط بقوة بالالتزام التنظيمي، وعندما يتم دمج مع التمكين النفسي فإنه يعزز الأداء التنظيمي، لذلك يجب على المؤسسات أن تسعى إلى تعزيز التمكين الهيكلي على نطاق واسع بهدف خلق بيئة عمل أكثر كفاءة وإنتاجية.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر والدراسة الحالية فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقننا من هذه الدراسات.

الجدول رقم 03: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة	المؤشرات	الدراسة السابقة	مقارنتها مع الدراسة الحالية
Saiid Emamgholizadeh, 2011	المتغيرين	المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين النفسي للموظفين	اختلاف في المتغير التابع
	منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي	اختلاف في المنهج
	عينة الدراسة	تمثلت عينة الدراسة في 250 موظفا	تناولت الدراسة الحالية عينة تتكون من 43 إطار
	أداة الدراسة	تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات	الاستبيان
	إشكالية الدراسة	هل تؤثر مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على تمكينهم النفسي؟	ما أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار؟
	المؤسسة محل الدراسة	شركة الاتصالات الإيرانية فرع محافظة مازندران	اختلاف في القطاع: قطاع صناعي والدراسة السابقة قطاع خدمي
Sahar A hadi and Turiman Suandi ,2014	المتغيرين	المتغير المستقل هو التمكين الهيكلي أما المتغير التابع هو الالتزام التنظيمي، كما تم اعتبار التمكين النفسي كمتغير وسبط	اختلاف في المتغير التابع
	منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي	اختلاف في المنهج
	عينة الدراسة	شملت العينة 400 أكاديمي من خمس كليات في كل جامعة	تناولت الدراسة الحالية عينة مكونة من 43 إطار
	أداة الدراسة	تم استخدام الاستبيان	الاستبيان
	إشكالية الدراسة	ما مدى تأثير التمكين الهيكلي على الالتزام التنظيمي للأكاديميين في الجامعات البحثية الماليزية، وما هو الدور الوسيط الذي يلعبه التمكين النفسي في هذه العلاقة؟	ما أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار؟

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

المؤسسة محل الدراسة	أجريت الدراسة في أربع جامعات بحثية معتمدة من وزارة التعليم العالي الماليزية	اختلاف في القطاع: قطاع صناعي والدراسة السابقة قطاع علمي ثقافي
المتغيرين	التمكين الهيكلي وأداء المنظمة	اختلاف في المتغير التابع
منهج الدراسة	منهج بحث مختلط (كمي، نوعي)	اختلاف في المنهج
عينة الدراسة	تمثلت عينة الدراسة في 206 موظفين في مجال البحث والتطوير	تناولت الدراسة الحالية عينة مكونة من 43 إطار
أداة الدراسة	تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان والمقابلة	اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان
إشكالية الدراسة	ما مدى تأثير أبعاد التمكين الهيكلي على أداء الموظفين والمنظمة؟	ما أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار؟
المؤسسة محل الدراسة	معهد العلوم والتكنولوجيا الصحية التحويلية	وجود اختلاف في القطاع
المتغيرين	التمكين الهيكلي والالتزام التنظيمي	اختلاف في المتغير التابع
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي	نفس المنهج
عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من 10.912 ممرضا من 22دراسة مختلفة	تناولت الدراسة الحالية عينة مكونة من 43 إطار
أداة الدراسة	تم الاعتماد على الاستبيان	الاستبيان
إشكالية الدراسة	كيف يؤثر التمكين الهيكلي على الالتزام التنظيمي للمرضين، وما هو دور التمكين النفسي والرضا الوظيفي في هذه العلاقة؟	ما أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار؟
المؤسسة محل الدراسة	لم تركز الدراسة على مؤسسة واحدة محددة، بل شملت مراجعة شاملة لدراسات متعددة من مستشفيات ومرافق صحية حول العالم	اختلاف في القطاع: قطاع صناعي والدراسة السابقة قطاع خدمي

Pallavi Tyagi and Hardikshah, 2018

Konstantinos C. Fragkos Et al, 2020

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تناولت الدراسة السابقة الأجنبية مجموعة من المواضيع التي تقاطعت مع البحث الحالي حيث ركزت على قطاعات وأنشطة متنوعة مقارنة مع الدراسة الحالية التي ركزت على القطاع الصناعي، اختاروا عينة من

العمال في حين موضوع الدراسة اختار عينة من الإطارات، في الأخير الدراسة الحالية جاءت لتكمل ما سبقها، حيث أفادتنا الدراسات السابقة في الكثير من جوانب من أهمها:

- تساعدنا في فهم مفهوم التمكين الهيكلي بشكل دقيق بما في ذلك أبعاده والمتمثلة في الوصول إلى الموارد، الدعم، الفرص، المعلومات، السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية؛
- تساعد هذه الدراسات في صياغة المشكلة البحثية بدقة وأيضاً تمدنا بمعلومات كافية التي نحتاجها في موضوعنا؛
- المساهمة في إعداد عبارات الاستبيان؛
- التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة لمتل هذه الدراسة؛
- المساعدة في تحليل وتفسير النتائج.

بالاعتماد على الدراسة النظرية تبين أن الموارد البشرية تشكل العنصر الجوهري في تحقيق نجاح المنظمات واستدامتها وسط التحديات المعاصرة، مما أفضى إلى تبلور مفاهيم إدارية حديثة يتقدمها التمكين الهيكلي حيث يركز هذا المفهوم على تفويض السلطة وتوزيع الموارد للموظفين، مما يمكنهم من المشاركة الفعالة في صنع القرار، ويعزز من قيمة العمل، ويحفزهم على تقديم أداء استثنائي، ونتيجة لذلك يصبح الموظفون قادرين على اتخاذ قرارات سريعة ومؤثرة تتلاءم مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة مما يرفع من مستوى الكفاءة والمرونة داخل المؤسسة.

في هذا الإطار، يتجلى اتخاذ القرار كركيزة أساسية للقيادة والإدارة الناجحة، حيث يستلزم اختيار الحل الأنسب من بين خيارات متعددة عبر عملية منهجية تتضمن تحديد المشكلة بدقة، جمع المعلومات ذات الصلة، تحليل الخيارات المتاحة، وتقييم المخاطر المحتملة، يتفاعل التمكين الهيكلي مع اتخاذ القرار ليؤسساً معاً بنية صلبة لبيئة عمل مرنة قادرة على مواكبة التغيرات، وينعكس هذا التكامل إيجاباً على إنتاجية المؤسسة حيث يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، ويسهم في رفع قدرتها التنافسية في الأسواق المعاصرة من خلال استجابات سريعة ومبتكرة للتحديات.

بهذا، يمكن استنتاج أن تبني هذه المفاهيم لا يقتصر على مواجهة التحديات الحالية، يمثل استراتيجية استباقية تضمن استمرارية المنظمات وتفوقها في بيئة الأعمال المتطورة باستمرار.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة

"EMBAG" برج بوعريريج

تمهيد:

بعد ما تم التطرق إلى المفاهيم النظرية الخاصة بالتمكين الهيكلي واتخاذ القرار، ومراجعة الدراسات العلمية السابقة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG"، حيث نقوم بمحاولة تحديد أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار.

وعليه فإننا سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- **المبحث الأول:** عموميات حول المؤسسة محل الدراسة- مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG".
- **المبحث الثاني:** منهجية وأدوات الدراسة الميدانية.
- **المبحث الثالث:** تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة محل الدراسة

تشكل مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة (EMBAG) أحد المكونات الأساسية ضمن الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي للورق والسييلوز، وتتميز بمكانتها كواحدة من الأقطاب الصناعية الرئيسية على المستوى الوطني، تتجلى أهميتها في الدور الاستراتيجي الذي تؤديه من خلال أنشطتها المتخصصة في مجالات التوضيب والطباعة، حيث تسهم هذه الأنشطة بشكل مباشر في تعزيز الأداء الاقتصادي الوطني بالإضافة إلى ذلك، تدعم المؤسسة المنتجات المحلية من خلال تحسين جودتها وقدرتها التنافسية، مما يساعد في تطوير الصناعات الوطنية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاع الصناعي.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG"

شهدت مؤسسات الجزائر الاقتصادية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا تطورات عديدة نتيجة الإصلاحات السياسية والاقتصادية التي شهدها الاقتصاد الجزائري، ومن بين المؤسسات الوطنية التي مستها هذه الإصلاحات مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة.

أولاً: نشأة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG"

ظهرت الشركة الوطنية للصناعات السيلولوزية بموجب الأمر رقم 68/11 المؤرخ في 27 جانفي 1968، ثم تمت إعادة هيكلاها وتغيير اسمها إلى: الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة بالورق والورق المقوى بمقتضى المرسوم رقم: 192/85 الصادر بتاريخ 23 جويلية 1985 وهي تسعى إلى إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى استغلال وتنمية نشاطات إنتاج العجين السيلولوزية وورق التغليف، وكذا الورق السميك والمنتوج وتحويله إلى صناعات تامة ونصف مصنعة.

إن مهام المؤسسة وبرامجها وتنظيمها سمحت لها باحتلال مكانة معتبرة وحيوية في القطاع الصناعي والمحيط الاجتماعي للبلاد، ويتكون هذا القطاع الصناعي من عشرة وحدات: الصناعي والمحيط الاجتماعي للبلاد، ويتكون هذا القطاع الصناعي من عشرة وحدات:

1. مركب الورق بسعيدة؛
2. وحدة الإنتاج وورق التغليف المقوى بالحراش؛
3. مركب العلب القابلة للطي والأكياس ببرج بوعريريج؛

4. معمل الأكياس بواد السمار؛
5. وحدة الأكياس بعين الحجار؛
6. وحدة الأكياس بوهران؛
7. الوحدة التجارية ببجاية؛
8. مركب الاسترجاع بالحراش؛
9. وركب الاسترجاع بالسانية بوهران؛
10. مركب الاسترجاع بعنابة.

وتحتوي هذه المؤسسات على قدرة إنتاجية تصل إلى 147 ألف طن سنويا، كما تمتلك إمكانيات تقنية متطورة يسيروها إطارات وعمال ذوي كفاءات عالية وقادرون على تلبية رغبات الزبائن.

ثانيا: التعريف بمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG"

تقع الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج على بعد "1" كلم جنوب المدينة على الطريق الوطني رقم "45" الرابط بين برج بوعريريج وولاية مسيلة وتتربع على مساحة قدرها 28 هكتار، 7.5 منها مغطاة، وتم إنشائها من طرف المؤسسة الإيطالية "INGEGO" حيث انطلقت الأشغال في 11 ماي 1975، وانتهت في 20 أوت وقد قامت الشركة المنجزة بتشغيل الوحدة فعليا في عملية الإنتاج بتاريخ 11 جانفي 1979، ويتمحور نشاط الوحدة أساسا في تلبية السوق الوطنية من أكياس ومواد التغليف الخاصة بالمواد الغذائية، والصيدلانية والتجميل، ولقد تحصلت الشركة على شهادة ISO 9001/2000 الخاصة بجودة التسيير في: 20 أوت 2003 إلى جانب هذا تستغل المؤسسة الفضلات من الورق في إنتاج بعض المنتجات الثانوية كالصور واليوميات الإشهارية.

يوضح الجدول التالي بطاقة فنية لأهم المؤشرات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم 04: بطاقة فنية لمؤسسة التوضيب و فنون الطباعة "EMBAG"

المؤشر	البيان
رأس المال الاجتماعي	2.584.530.000 دج.
المقر الاجتماعي "المديرية العامة"	حي سونيك سابقا طريق الجزائر -برج بوعريريج-
المراب: وحدة الأكياس والعلب	المنطقة الصناعية طريق المسيلة.

035.68.59.46	الهاتف
035.67.53.47	الفاكس
1999/07/22	تاريخ التأسيس
B99462482	السجل التجاري
099934010949320	التعريف الجبائي
3401710798	رقم المستخدم
2000/01/10	تاريخ بداية النشاط
شركة ذات أسهم.	الهيئة القانونية
صناعة الأكياس والأوراق المطوية.	النشاط الرئيسي
<ul style="list-style-type: none"> - أكياس ذات أفواه صمامة مخصصة للإسمنت؛ - أكياس بأفواه مفتوحة مخصصة للمواد الغذائية والمواد الكيميائية؛ - أكياس ذات حجم كبير؛ - أكياس ذات حجم متوسط وصغير: <ul style="list-style-type: none"> • ذات عمق مسطح؛ • ذات عمق مربع؛ - العلب المطوية (كل الأصناف والأشكال). 	أنصاف الإنتاج

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة "EMBAG"

يتمحور نشاط المؤسسة في تلبية طلبات السوق من جهة التغليف للعديد من المواد الغذائية والصيدلانية والتجميل، كما تقوم بإنتاج العلب بكل الأصناف إضافة إلى الأكياس الكبيرة والمتوسطة وصغيرة الحجم، إلى جانب هذا تستغل الفضلات من الورق في إنتاج المنتجات الثانوية كالصور وأوراق اللعب وتشتغل الوحدة 462 عامل موزعين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 05: عدد العمال لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG"

المجموع	إطارات	الموظفين	البيان
462	95	367	عدد العمال
%100	%20,56	%79,44	النسبة المئوية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ومن بين نشاطاتها التعامل مع المؤسسات التي يرتبط نشاطها بالمؤسسة مثل:

- المؤسسة الوطنية للإسمنت ومشتقاتها SNMC؛

- المؤسسة الوطنية للحبوب SOMPAC؛

بناء على محضر الجمعية العامة العادية للمجمع الصناعي للورق والسيلولوز المؤرخ في 1999/06/22 والمتضمن قانون المصادقة على إعادة هيكلة المجمع الصناعي للورق والورق المقوى.

وبناء على محضر الجمعية العامة المؤرخ في 1999/07/28 المتضمن قانون شركة التوضيب وقانون الطباعة EMBAG، وهذا القرار تم فصل شركة EMBAG على الشركة الوطنية للورق والورق المقوى NEPAC.

تتراوح القدرة الإنتاجية من مختلف المنتجات كالتالي:

• الورق التغليف: 60.700 طن؛

• الورق المقوى: 25.000 طن؛

• الأكياس الكبيرة الحجم، متوسطة، صغيرة الحجم: 71.200 طن؛

• العلب المطوية: 20.000 طن؛

• صناديق الورق القوي: 61.500 طن؛

وبالتالي تبلغ القدرة الإنتاجية سنويا إلى 238.400 طن.

ثالثا: أهداف المؤسسة

من هذا فالمؤسسة لها أهداف تميزها نذكر منها:

- إن اقتصاد أي دولة يحتاج إلى وحدات تدعمه وتزيد من قوته وذلك بما تقوم به هذه الوحدات الاقتصادية، من نشاط إنتاجي بالدرجة الأولى يهدف إلى تحقيق الإدماج الاقتصادي الوطني وعلى غرار الوحدات الاقتصادية تسعى هذه الوحدة إلى تحقيق أهداف أنشأت من أجل تحقيقها والتي يمكن تلخيصها في:

• تحقيق الإدماج الاقتصادي الوطني؛

• رفع قيمة الإنتاج الوطني؛

• تنمية استغلال المنتوجات المستعادة؛

• ترقية استغلال الغابات؛

- منافسة المنتج العالمي؛
- توفير مناصب الشغل.

رابعا: منتجات المؤسسة، أسواقها ومنافسيها

1. منتجات المؤسسة

مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة هي مؤسسة عمومية متخصصة في تحويل الورق بأصنافه وطباعته وتملك خطين أساسيين للإنتاج وهما:

الخط الأول: خاص بإنتاج الأكياس بأنواعها:

- أكياس كبيرة الحجم؛
- أكياس متوسطة الحجم؛
- أكياس صغيرة الحجم.

الخط الثاني: مختص في إنتاج العلب المطوية، بالإضافة إلى خط ثانوي يقوم بإنتاج متنوع.

2. أسواق المؤسسة

2.1. أسواقها على المستوى المحلي

تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها حسب النوعية وهي كما يلي:

- أكياس كبيرة الحجم: وتسوق على الشركات الإسمنت شركات تغذية الأنعام وشركات مواد البناء؛
- أكياس صغيرة ومتوسطة الحجم: الموزعين الخواص، زبائن مختصين في تغليب وتغليف المواد الغذائية؛
- العلب المطوية: أهم زبون هو شركة "صيدال"، تأتي بعدها مؤسسات مختصة في صناعة التطهير والنظافة بالإضافة إلى مؤسسات مختصة في صناعة المواد الغذائية.

2.2. أسواقها على المستوى الخارجي:

تقوم الشركة بتصدير بعض منتجاتها من حين لآخر إلى الدول المجاورة وبالأخص تونس.

3. منافسو المؤسسة:

مثل جميع المؤسسات، تواجه مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة منافسة في قطاع عملها، ويمكن تصنيف المنافسين على النحو التالي:

1.3. أكياس كبيرة الحجم

- على مستوى الولاية: يتمثل المنافس الرئيسي في مجمع MEHSAS، الذي تم بيعه مؤخرا لشركة ORASCOM المصرية؛
- خرج الولاية: تبرز شركة خاصة تقع في ولاية تيزي وزو كمنافس رئيسي.

2.3. أكياس صغيرة ومتوسطة الحجم

- على مستوى الولاية: لا يوجد منافسون محليون؛
- خارج الولاية: تتسم المنافسة بانتشار واسع عبر كامل التراب الوطني.

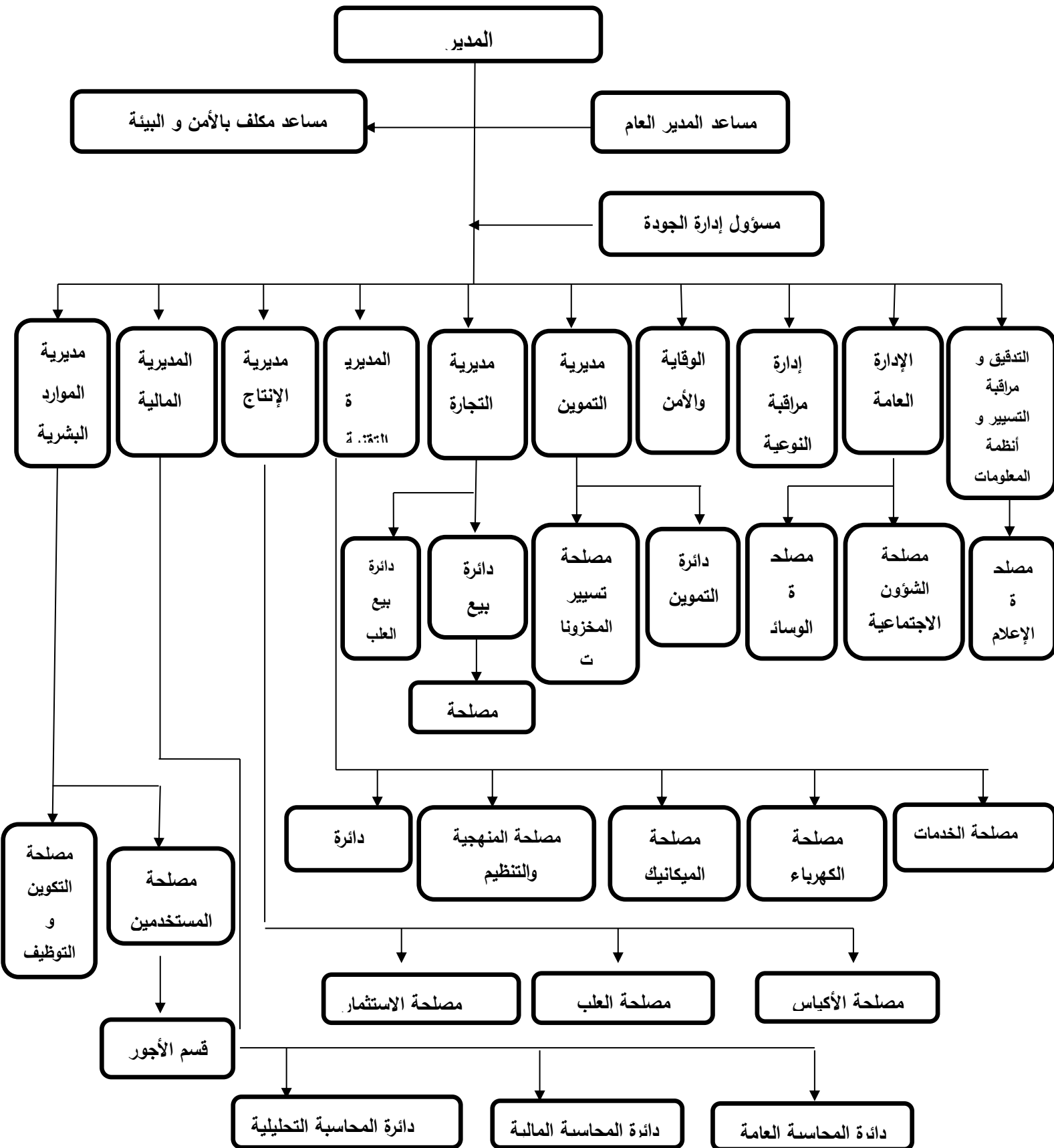
3.3. العلب المطوية

- على مستوى الولاية: لا توجد منافسة محلية؛
 - خارج الولاية: يوجد منافسان رئيسيان في الجزائر العاصمة، وهما شركتا Tonic ،Général Emballage و Emballage.
- ورغم وجود منافسة قوية في السوق تتسم في كثير من الأحيان بطابع غير قانوني، تظل المؤسسة رائدة في مجال التغليف، وذلك بفضل تميزها في الجودة والأسعار التنافسية، وتدعم هذه الريادة حصول المؤسسة على شهادة الجودة العالمية ISO 9001/2000 التي تثبت التزامها بمعايير الجودة العالية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG"

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG"



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة.

يتم تقسيم مختلف المهام والمسؤوليات بالمؤسسة محل الدراسة كالآتي:

1.المديرية العامة: تقوم بالتنسيق والمتابعة بين المديريات من خلال تسطيرها للسياسة العامة واستراتيجيات العمل لبلوغ الأهداف المسطرة، مهمتها الأساسية الإشراف العام على مختلف نشاطات الوحدة، والتنسيق بين مختلف الدوائر لضمان السير الحسن للمركب وهي مكونة من مصالح الشؤون الاجتماعية ومصحة الوسائل العامة.

2.مديرية التدقيق ومراقبة التسيير: تقوم بتسجيل كل المعلومات والمعطيات وأنواعها، إضافة إلى ضبط كل الحسابات كالأجرة، المخزون، المبيعات والمشتريات في ظروف جد قصيرة كما تعمل على تحرير معاملات الوحدة، تتكون هذه المديرية من مصلحة واحدة تتمثل في مصلحة الإعلام الآلي.

3.مديرية مراقبة النوعية: تقوم بمراقبة جودة المادة الأولية سواء كانت مستوردة أو محلية إضافة إلى مراقبة المواد المستهلكة على النطاق الواسع كما يحق لها قبول أو رفض أي مادة كانت تدخل ضمن هذه المصلحة في حدود صلاحياتها حتى على مستوى ما بعد البيع.

4.مديرية الأمن: تسهر على سلامة وأمن الوحدة، وهي مجهزة بالوسائل الضرورية، كما تحتوي على فرقة خاصة للتدخل ضد الحرائق.

5.مديرية التموين: هي القاعدة الأساسية التي تتركز عليها مصلحة تسيير المخزونات بحيث تقوم بتوفير طلبيات مديرية الإنتاج كما توفر المواد الأولية وما يرفقها من مواد كيميائية وغيرها اللازمة للعملية الإنتاجية، إضافة إلى النقل من وإلى المؤسسة وتنقسم إلى دائرة التموين ومصحة تسيير المخزونات.

6.مديرية التجارة: وتمثل مركز حساس في المؤسسة لكونها همزة وصل بين الزبون والمصالح الإنتاجية، فهي تستلم الطلبيات من الزبائن وتقوم بتحويلها إلى المصالح الإنتاجية، لتستلمها فيما بعد كمواد مصنعة وجاهزة تحول إلى الزبائن، كما تسهر على توفير الجودة، وتتكون هذه المديرية من دائرة بيع الأكياس، دائرة بيع العلب ومصحة البيع.

7.المديرية التقنية: هي المديرية التي تقوم بإصلاح الآلات والمعدات الإنتاجية وصيانتها بالكيفية التي تضمن العملية الإنتاجية إضافة إلى خدمات أخرى تقدمها المؤسسة مثل إصلاح العطل الكهربائي والميكانيكي، وهي

تتوزع إلى خمسة مصالح تتمثل في مصلحة الخدمات، مصلحة الكهرباء، مصلحة المنهجية والتنظيم، مصلحة الصيانة ومصلحة الميكانيك.

8.مديرية الإنتاج: هي التي تترجم طلبيات الزبائن إلى منتجات وذلك عن طريق تحويل المواد الأولية إلى مواد مصنعة وتتم هذه العملية على مستوى الورشات عن طريق برمجة الآلات المسخرة لإنجاز مختلف الطلبيات في الآجال المحدد، كما تعمل على تتبع الإنتاج في كل مرحلة بالوحدة وتتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح متمثلة في مصلحة الأكياس، مصلحة العلب ومصلحة الاستثمار الجزئي.

9.المديرية المالية: هي القلب النابض للمؤسسة حيث تترج كل عمليات الإنتاج والبيع إلى أموال تسدد بها تكاليف المنتجات، استلام المبالغ المالية المقابلة للمنتجات المقدمة بحيث تضمن السير الحسن للمؤسسة، وتنقسم إلى دائرة المحاسبة المالية، دائرة المحاسبة العامة ودائرة المحاسبة.

10.مديرية الموارد البشرية: هي مديرية تهتم بشؤون العاملين وتسهر على الاستعمال العقلاني لليد العاملة وتحقيق ظروف عمل جيدة وتحسينها باستمرار، إضافة إلى الاختيار، التعيين، التكوين والتحفيز وتتكون من مصلحة التوظيف والتكوين ومصلحة العمال.

المطلب الثالث: التمكين الهيكلي واتخاذ القرار بمؤسسة "EMBAG"

أولاً: التمكين الهيكلي بمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG"

تنتهج مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG"برج بوعريريج مسارا إداريا إلى تعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال تمكين الأفراد والفرق عبر أبعاد محددة، يشمل هذا النهج: الفرصة التي تتيح للموظفين المشاركة في عمليات اتخاذ القرار والمساهمة في الابتكار من خلال بيئة عمل تشجع المبادرة، أما الموارد تتمثل في توفير الأدوات التكنولوجية الحديثة والتدريب المتخصص لضمان جودة العمليات في التوضيب والطباعة، في حين المعلومات تدار عبر نظام شفاف يزود الموظفين ببيانات دقيقة حول الأهداف المؤسسية و متطلبات السوق مما يعزز اتخاذ قرارات مبررة اقتصاديا وإداريا، بالنسبة للدعم يتحقق من خلال توجيه الإدارة وتوفير بيئة تعاونية تدعم التواصل و التطوير المستمر، كذلك السلطة الرسمية تُمنح عبر تفويض الصلاحيات ضمن هيكل تنظيمي مرن، بينما السلطة غير الرسمية تنشأ من خلال العلاقات البيئية والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق من خلال تكامل هذه الأبعاد تسعى "EMBAG" إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الإنتاجية ودعم القدرة التنافسية في السوق.

ثانيا: اتخاذ القرار بمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG"

يرتبط اتخاذ القرار في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG" ببرج بوغريج بهيكل تنظيمي مرن يعزز الكفاءة التشغيلية والاستجابة السريعة للتحديات، وفقا للهيكل التنظيمي الموثق يشمل الهيكل مناصب إدارية رئيسية مثل مساعد المدير العام المكلف بالعلاقات، ومساعد مكلف بالأمن والبيئة ومسؤول إدارة الجودة، بما يعكس تقسيما وظيفيا دقيقا لصلاحيات ويعتمد اتخاذ القرار على نموذج هجين يجمع بين المركزية في القرارات الاستراتيجية والتفويض في القرارات التشغيلية حيث يمنح المسؤولون في المناصب المتخصصة سلطة اتخاذ قرارات ضمن مجالاتهم، على سبيل المثال يتولى مسؤول إدارة الجودة اتخاذ قرارات تتعلق بمراقبة معايير الإنتاج والتوضيب، بينما يركز مساعد الأمن والبيئة على قرارات تتعلق بالامتثال للوائح السلامة والاستدامة البيئية، يدعم هذا النظام تدفق المعلومات المنظم عبر القنوات الإدارية مما يضمن تزويد صانعي القرار ببيانات دقيقة وتحليلات كمية ونوعية، حيث يتم تعزيز العملية من خلال أنظمة تقنية حديثة تستخدم في إدارة العمليات مما يتيح تقييم السيناريوهات المحتملة وتقليل المخاطر، هذا النهج يحقق توازنا بين السرعة والدقة في اتخاذ القرار مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في قطاع الطباعة والتوضيب مع ضمان الالتزام بالمعايير العالمية.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في الدراسة متضمنة كلا من إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة بالمنهج وتصميم الأداة والاختبارات اللازمة للتأكد من صلاحية الأداة وطبيعة بياناتها.

المطلب الأول: المنهج والإجراءات

بعد تحديد كل ما يتعلق بالظاهرة موضوع الدراسة ومختلف أبعادها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ولتحديد أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة فقد اتبع المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

أولاً: المنهج المستخدم

تم استخدام مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1. المصادر الأولية: لتحليل مختلف البيانات ذات الطبيعة التحليلية ميدانياً تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية ممثلة في الاستبيان كأداة رئيسية للبحث.

2. المصادر الثانوية: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بمؤسسة "EMBAG" وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ونشاطها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة وكذلك من خلال إجراء تحليل لوثائق وسجلات المؤسسة.

ثانياً: المجتمع والعينة

يضم المجتمع المدروس من كل من يمارس نشاطاً إدارياً أما وحدة التحليل فتمثلت في مؤسسة بـ: "EMBAG" رج بوعريريج والتي تم اختيار عينة عشوائية من إطارات المؤسسة حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	العدد	النسبة من الإجمالي
استمارات موزعة	45	100%
استمارات مسترجعة	43	95%
استمارات صالحة للتحليل	43	95%

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال الجدول أنه تم توزيع (45) استمارة على موظفي مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG" ببرج بوغريج أسترجم منها (43) استمارة بنسبة استرجاع قدرت بـ: (95%)، في حين أن الاستمارات المستخدمة فعلياً للتحليل هو (43) استمارة بنسبة (100%) من إجمالي الاستمارات الموزعة.

ثالثاً: أداة الدراسة

1. تصميم الاستبيان

صُممت الأداة بالاستناد إلى الدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، ولتحديد درجات الإجابة لكل فقرة من فقرات تم الاعتماد على سلم ليكارت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة على هذه الفقرات المندرجة تحت ثلاثة (03) محاور أساسية، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (07): درجات مقياس الدراسة

الاختيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	[1.79-1.00]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5.00-4.20]
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت (Likert) الخماسي.

لتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (0.80 = 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح إلى غاية الوصول إلى القيمة العظمى للمقياس (القيمة 5) مع طرح القيمة (0.01) ثم من كل مجال لتفادي مشكل ازدواجية القيم، كما تم تجزئة عبارات الاستبيان إلى محاور حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): محاور الاستبيان

المحور	البعد	الفقرات
البيانات الشخصية	1.الجنس، 2.العمر، 3.المستوى التعليمي، 4.الخبرة.	
	الفرصة	من 1 إلى 4
	الموارد	من 5 إلى 8
	المعلومات	من 9 إلى 12
	الدعم	من 13 إلى 16
	السلطة الرسمية	من 17 إلى 20
	السلطة غير الرسمية	من 21 إلى 24
	المحور ككل	من 1 إلى 24
اتخاذ القرار		من 25 إلى 40

المصدر: إعداد الطالبتين.

يبين الجدول أعلاه أن محاور وأبعاد الاستبيان تم تقسيمها كالتالي: ¹

- المحور الأول: وهو محور المعلومات الشخصية الخاصة بمفردات العينة محل الدراسة مشتملة على: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة.
- المحور الثاني: يشتمل على المحور على المتغير المستقل للدراسة ممثلا في رأس المال الهيكلي بمختلف أبعاده (الفرصة، الموارد، المعلومات، الدعم، السلطة الرسمية، السلطة غير الرسمية).
- المحور الثالث: يدرس هذا المحور المتغير التابع ممثلا في اتخاذ القرار.

1. الاختبارات المستخدمة في التحليل

يهدف اختبار صدق وثبات أداة الدراسة ومعالجة مختلف محاورها واختبار فرضياتها يتم استخدام مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة (25) كالتالي:

¹ أنظر الملحق رقم 1 (ملحق الاستبيان).

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية وملائمة أداة الدراسة للغرض الذي صممت من أجله.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى إتباع البيانات المعالجة للتوزيع الطبيعي.
- معامل الارتباط: لمعرفة قيمة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات والمتوسطات للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
- معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد قيمته واتجاهه ومدى معنويته مع الاستعانة بكل من معامل التحديد (R^2)، اختبار فيشر (Fisher)، اختبار ستودنت (T-test).

المطلب الثاني: التحقق من ملائمة الأداة للدراسة

يشتمل التحقق من ملائمة الأداة للدراسة على دراسة واختبار صدق وثبات الاستبيان، اختبار الاتساق الداخلي للفقرات بالإضافة إلى تحديد شكل البيانات (طبيعة التوزيع).

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة بهدف التأكد من سلامة بناء الأداة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:¹

- دقة وصحة صياغة الفقرات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه؛
- مدى قابلية الاستمارة لمعالجة مشكل الدراسة؛
- اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل أو إدراج أو حذفه.

وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل للوصول إلى الشكل النهائي للاستمارة.

ثانياً: اختبار الثبات

يقصد بثبات الأداة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي مدى الاستقرار في النتائج استمارة عند إعادة التوزيع، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات:

¹ أنظر الملحق رقم 2 (ملحق قائمة المحكمين).

الجدول رقم (09): اختبار الثبات لمحاوَر الاستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
التمكين الهيكلي	الفرصة	0.801
	الموارد	0.809
	المعلومات	0.712
	الدعم	0.788
	السلطة الرسمية	0.759
	السلطة غير الرسمية	0.681
	المحور ككل	0.940
اتخاذ القرار		0.915

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) للمتغير المستقل (التمكين الهيكلي) قد تراوح بين (0.681) و(0.809) للأبعاد و(0.940) بالنسبة للدرجة الكلية للمحور، حين بلغ مستوى الثبات بالنسبة للمتغير التابع (اتخاذ القرار) بنسبة(0.915) للدرجة الكلية للمحور، وهي قد تفوق القيمة المعيارية(0.7) وعليه فإن الأداة تتسم بخاصية الثبات.

ثالثاً: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

1. محور التمكين الهيكلي: يوضح الجدول التالي قيم الاتساق الداخلي لفقرات محور التمكين الهيكلي.

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لأبعاد محور التمكين الهيكلي

البعد	رقم الفقرة	Pearson	Sig	البعد	رقم الفقرة	Pearson	Sig
الفرصة	01	0.774	0.000	الدعم	13	0.883	0.000
	02	0.752	0.000		14	0.354	0.020
	03	0.852	0.000		15	0.929	0.000
	04	0.793	0.000		16	0.832	0.000
الموارد	05	0.715	0.000	السلطة الرسمية	17	0.820	0.000
	06	0.829	0.000		18	0.808	0.000
	07	0.909	0.000		19	0.812	0.000
	08	0.727	0.000		20	0.593	0.000
المعلومات	09	0.787	0.000	السلطة غير الرسمية	21	0.910	0.000
	10	0.531	0.000		22	0.882	0.000
	11	0.833	0.000		23	0.675	0.000
	12	0.783	0.000		24	0.823	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25)

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور التمكين الهيكلي والأبعاد التي تنتمي إليها تراوحت بين نسبة (75.2%) ونسبة (85.2%) بالنسبة لبعد الفرصة، وبين (71.5%) و(90.9%) بالنسبة لبعد الموارد، وبين (53.1%) و(83.3%) بالنسبة لبعد المعلومات، وبين (35.4%) و(92.9%) بالنسبة لبعد الدعم، وبين (59.3%) و(82%) بالنسبة لبعد السلطة الرسمية، وبين (19.5%) و(91%) بالنسبة لبعد السلطة غير الرسمية، وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الاستبيان، وعليه فإن الاستبيان يتميز باتساق داخلي بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها بالنسبة لمتغير التمكين الهيكلي.

2. محور اتخاذ القرار: يوضح الجدول التالي قيم الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد هذا المحور.

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لمحور اتخاذ القرار

المحور	رقم الفقرة	Pearson	Sig
اتخاذ القرار	25	0.869	0.000
	26	0.710	0.000
	27	0.694	0.000
	28	0.583	0.001
	29	0.761	0.000
	30	0.039	0.805
	31	0.488	0.000
	32	0.567	0.000
	33	0.588	0.000
	34	0.717	0.000
	35	0.799	0.000
	36	0.569	0.000
	37	0.736	0.000
	38	0.689	0.000
	39	0.781	0.000
	40	0.757	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور اتخاذ القرار التي تنتمي إليها تراوحت بين نسبة (3.9%) ونسبة (86.9%)، وهي ارتباطات طردية تميل من الضعيف إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الاستبيان، وعليه فإن الاستبيان يتميز باتساق داخلي بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها بالنسبة لمتغير اتخاذ القرار.

3. اختبار طبيعية البيانات

لاختبار طبيعية البيانات البواقي كل متغير تابع مع المتغير المستقل يتم الاعتماد على اختبار الذي شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) يستخدم للعينات ذات المفردات الأقل من (50) مفردة، حيث أن قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة أن الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (12): اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للبواقي

طبيعة التوزيع	Sig (Shapiro-Wilk)	اتخاذ القرار مع:	المتغير التابع
طبيعي	0.153	الفرصة	التمكين الهيكلي
	0.503	الموارد	
	0.429	المعلومات	
	0.467	الدعم	
	0.356	السلطة الرسمية	
	0.076	السلطة غير الرسمية	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

يوضح الجدول أعلاه أن الدلالة الإحصائية شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وعليه فإن البواقي المحصل عليها باستخدام الانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الهيكلي) والمتغير المستقل (اتخاذ القرار) تأخذ شكل التوزيع الطبيعي وهو شرط مهم ينبغي توفره لقياس أثر متغير على متغير آخر باستخدام نماذج الانحدار.

المبحث الثالث: تحليل بيانات المحاور واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن المبحث الثالث تحليل وتفسير بيانات محاور الاستبيان (البيانات الشخصية والمحاور) بالإضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات محاور الاستبيان

من خلال هذا المطلب يتم عرض وتحليل محور البيانات العامة (البيانات الشخصية) المتعلقة بمحوري الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

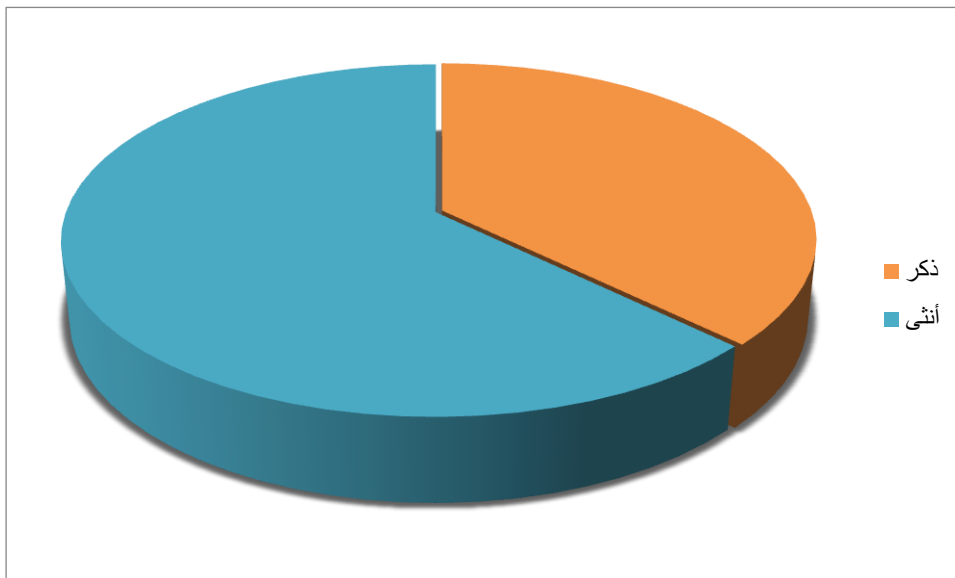
1. تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (13): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
37.2	16	ذكر
62.8	27	أنثى
100	43	المجموع

الشكل رقم (05): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

تشكل فئة الإناث أغلبية مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (62.8%) بالمقارنة مع فئة الذكور التي شكلت نسبة (37.2%) فقط من إجمالي مفردات العينة المدروسة، حيث بلغت مجموعة الإطارات 95 منها 23 إناث و 72 ذكور.

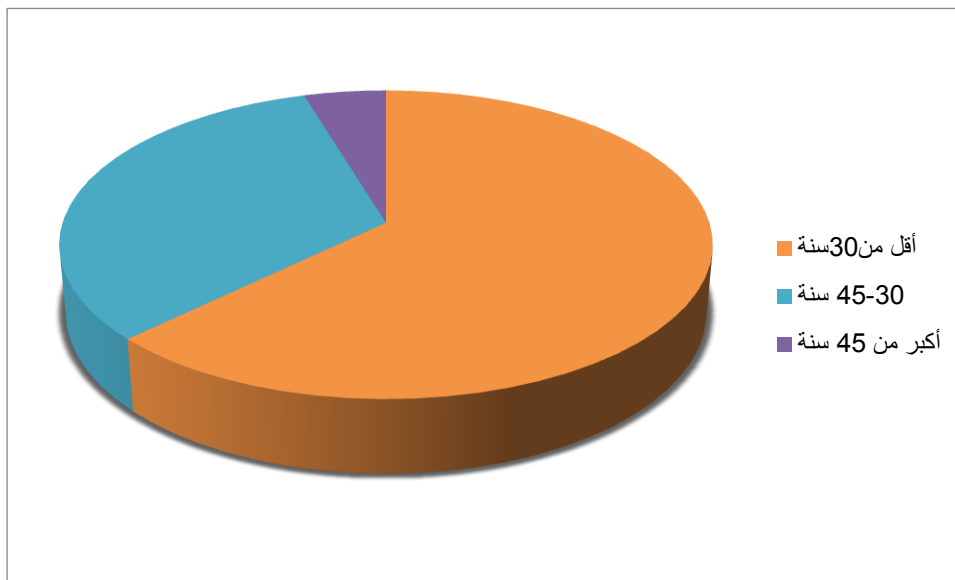
2. تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير العمر نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (14): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر

النسبة (%)	التكرار	العمر
62.8	27	أقل من 30 سنة
32.6	14	30-45 سنة
4.7	2	أكبر من 45 سنة
100	43	المجموع

الشكل رقم (06): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25)

تشكل الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) ما نسبته (62.8%) ثم تليها فئة من (30-45 سنة) بنسبة (32.6%) وفئة (أكبر من 45 سنة) بنسبة: (4.7%)، والملاحظ هنا أنه كلما زاد العمر قل معها نسبة عدد المفردات وفي هذا دلالة على أن المؤسسة تميل نحو الاستثمار في الموارد البشرية لفئة الشباب للمدى الطويل.

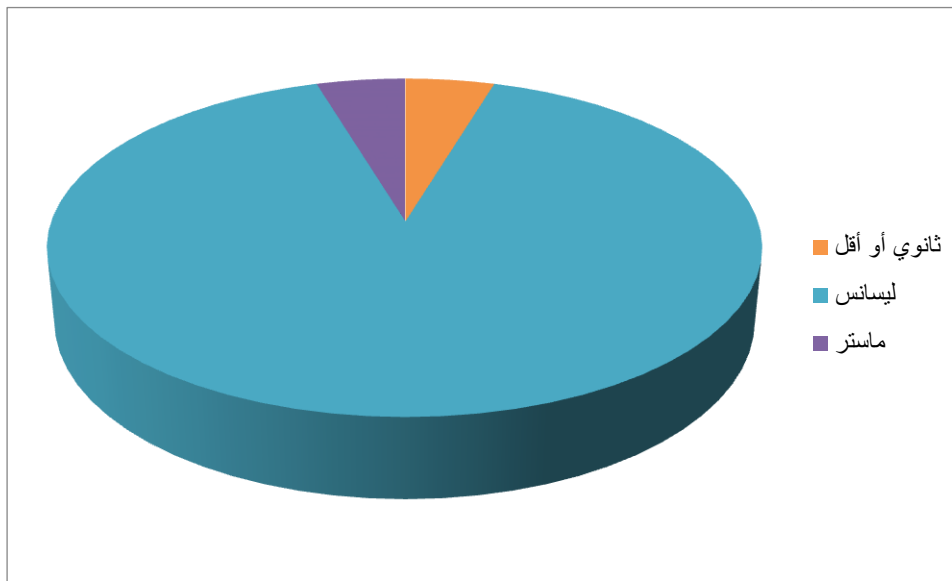
3. تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب المستوى التعليمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (15): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
4.7	2	ثانوي أو أقل
90.7	39	ليسانس
4.7	2	ماستر
100	43	المجموع

الشكل رقم (07): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي تتوزع إلى (90.7%) حاملي شهادات الجامعية (ليسانس) وبنسبة (4.7%) لكل من حاملي شهادات الماستر وحاملي الشهادات الثانوية، وهي نسب تتلاءم وحاجة المؤسسة من الشهادات المتنوعة حسب الهيكل التنظيمي وتدرج المهام والمسؤوليات.

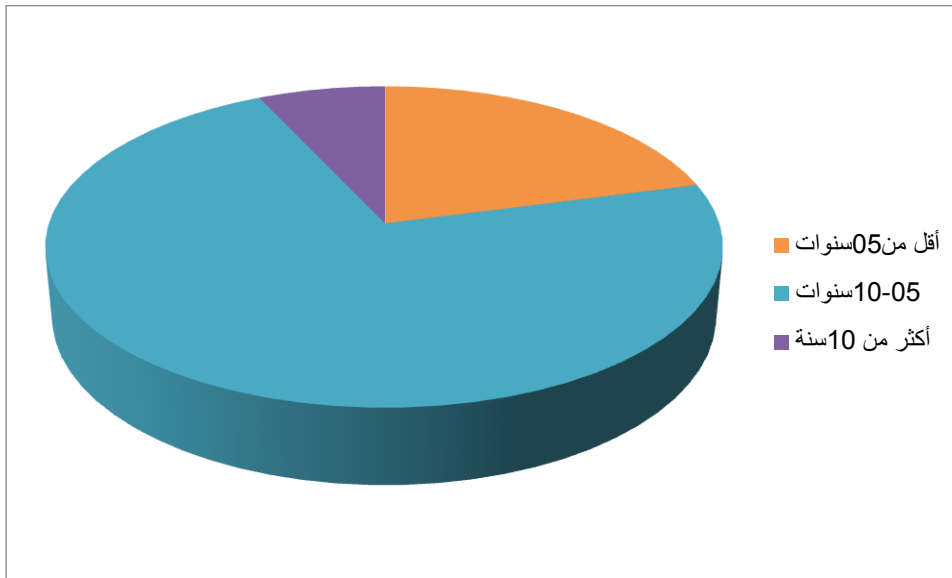
4-تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب الخبرة نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (16): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة

النسبة (%)	التكرار	الخبرة
20.9	9	أقل من 05سنوات
72.1	31	10-05سنوات
7	3	أكثر من 10سنة
100	43	المجموع

الشكل رقم (08): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة "EMBAG" برج بوغريج

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب الخبرة تتوزع إلى فئة (5_10 سنوات) بنسبة (72.1%) ثم تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (20.9%) لمستوى الخبرة والنسبة الباقية للفئة الأكثر من (10 سنوات) بنسبة (7%) وهو ما يدعم تحليل مفردات العينة وفق العمر حيث يلاحظ أن المؤسسة تميل نحو التوظيف والاستثمار في الموارد البشرية لبناء كفاءات تسيير المؤسسة على المدى الطويل.

ثانياً: عرض وتحليل أبعاد محور التمكين الهيكلي

من أجل دراسة وتحليل أبعاد المتغير المستقل للدراسة (التمكين الهيكلي) نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): تحليل معطيات أبعاد محور التمكين الهيكلي

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
الفرصة	01	4,74	0,44	موافق بشدة
	02	4,20	0,41	موافق بشدة
	03	4,60	0,54	موافق بشدة
	04	4,13	0,41	موافق
	الاتجاه العام		4,42	0,35
الموارد	05	4,60	0,82	موافق بشدة
	06	4,06	0,79	موافق
	07	4,48	0,93	موافق بشدة
	08	4,06	0,73	موافق
	الاتجاه العام		4,30	0,65
المعلومات	09	4,53	0,73	موافق بشدة
	10	4,27	0,62	موافق بشدة
	11	4,60	0,79	موافق بشدة

			قرارات مدروسة وملائمة.			
موافق	0,53	4,00	توفر المؤسسة قنوات اتصال فعالة لمشاركة المعلومات بين الموظفين.	12		
موافق بشدة	0,49	4,35	الاتجاه العام			
موافق بشدة	0,90	4,53	أُتلقى الدعم التوجيهي من الإدارة العليا لإنجاز عملي بنجاح.	13	الدعم	
موافق	0,37	4,16	يتسم التفاعل بيني وبين زملائي في العمل بالتنسيق الواضح والفعال.	14		
موافق بشدة	0,82	4,55	أُتلقى التحفيز والتقدير المناسبين نظير الأداء المتميز في العمل.	15		
موافق بشدة	0,70	4,20	تعمل المؤسسة على تهيئة بيئة داعمة تشجع الموظفين على تحقيق أداء متميز.	16		
موافق بشدة	0,57	4,36	الاتجاه العام			
موافق بشدة	0,81	4,37	لدي صلاحيات كافية لأداء مهامي بحرية واستقلالية.	17		السلطة الرسمية
موافق بشدة	0,69	4,25	أُمتنع بالاستقلالية في تنفيذ المهام الموكلة إلي بكفاءة.	18		
موافق بشدة	0,84	4,34	يُسمح لي باتخاذ قرارات تتعلق بمجال عملي دون الحاجة إلى موافقات معقدة.	19		
موافق بشدة	0,63	4,30	يعبر مسؤولي المباشر عن ثقته في كفاءتي وقدرتي على انجاز المهام الوظيفية بفعالية.	20		
موافق بشدة	0,57	4,31	الاتجاه العام			
موافق بشدة	1,18	4,30	أُمتنع بنفوذ غير رسمي ضمن بيئة عملي يسهم في دعم تحقيق أهدافي المهنية.	21	السلطة غير الرسمية	
موافق	0,96	4,02	تعتمد الإدارة على خبرتي ومهاراتي في توجيه الفريق بغض النظر عن موقعي الرسمي.	22		
موافق بشدة	0,73	4,58	أُستطيع التجاوب بمرونة مع المواقف المختلفة.	23		
موافق بشدة	0,47	4,32	لدي علاقات ايجابية مع الأشخاص المؤثرين داخل المؤسسة.	24		
موافق بشدة	0,62	4,30	الاتجاه العام			
موافق بشدة	0,46	4,34	التمكين الهيكلي			

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن:

1. بالنسبة ل**بعد الفرصة**: بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.42) عند درجة الموافق بشدة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (4.13) و (4.74) عند درجتي الموافق (فقرة واحدة) والموافق بشدة (ثلاثة فقرات) مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.54) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشنتة نسبيا عن متوسطها الحسابي بسبب وجود نسبي تجانس وتوافق بشدة في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد.

2. بالنسبة ل**بعد الموارد**: بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.30) عند درجة الموافق بشدة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (4.06) و (4.60) عند درجتي الموافق (فقرتين) والموافق بشدة (فقرتين) مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.93) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشنتة نسبيا عن متوسطها الحسابي بسبب وجود نسبي تجانس وتوافق بشدة في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد.

3. بالنسبة ل**بعد المعلومات**: بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.35) عند درجة الموافق بشدة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (4.00) و (4.60) عند درجتي الموافق (فقرة واحدة) والموافق بشدة (ثلاثة فقرات) مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.79) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشنتة نسبيا عن متوسطها الحسابي بسبب وجود نسبي تجانس وتوافق بشدة في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد.

4. بالنسبة ل**بعد الدعم**: بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.36) عند درجة الموافق بشدة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (4.16) و (4.55) عند درجتي الموافق (فقرة واحدة) والموافق بشدة (ثلاثة فقرات) مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.90) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشنتة نسبيا عن متوسطها الحسابي بسبب وجود نسبي تجانس وتوافق بشدة في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد.

5. بالنسبة ل**بعد السلطة الرسمية**: بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.31) عند درجة الموافق بشدة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد بين (4.25) و (4.37) عند درجتي الموافق بشدة مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.84) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشنتة

الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة "EMBAG" برج بوعريريج

نسبياً عن متوسطها الحسابي بسبب وجود نسبي تجانس وتوافق بشدة في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد.

6. بالنسبة لبعد السلطة غير الرسمية: بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.30) عند درجة الموافق بشدة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (4.02) و(4.58) عند درجتي الموافق (فقرة واحدة) والموافق بشدة (ثلاثة فقرات) مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (1.18) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشعبة نسبياً عن متوسطها الحسابي بسبب وجود نسبي تجانس وتوافق بشدة في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد.

7. بالنسبة لمحور التمكين الهيكلي ككل: تقترب المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات أبعاد محور التمكين الهيكلي عند القيمة (4.34) عند درجة الموافق، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.65) للدرجة الكلية للأبعاد وعند للمحور ككل (0.46)، وهذا يدل على أن البيانات غير متشعبة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق بشدة في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور.

ثالثاً: عرض وتحليل أبعاد محور اتخاذ القرار

من أجل دراسة وتحليل المتغير التابع للدراسة (اتخاذ القرار) نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): تحليل معطيات محور اتخاذ القرار

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
اتخاذ القرار	25	4,58	0,82	موافق بشدة
	26	4,04	0,72	موافق
	27	4,55	0,73	موافق بشدة
	28	4,18	0,62	موافق
	29	4,46	1,00	موافق بشدة
	30	4,23	0,42	موافق بشدة

31	أحرص على أن تكون قراراتي عادلة ومتوازنة.	4,69	0,46	موافق بشدة
32	أحاول التواصل بفعالية مع الزملاء قبل اتخاذ القرارات في العمل.	4,11	0,73	موافق
33	أحرص على اتخاذ قرار يمكنني تنفيذه.	4,44	0,62	موافق بشدة
34	أستطيع اتخاذ قرارات بسرعة دون تردد.	4,00	0,92	موافق
35	أضطر لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة.	4,34	0,89	موافق بشدة
36	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات بثقة ووضوح دون مواجهة صعوبات.	4,27	0,62	موافق بشدة
37	أضع خطط بديلة في حال لم ينجح القرار الذي اتخذته.	4,41	0,73	موافق بشدة
38	أحرص على مراجعة وتحليل قراراتي السابقة بما يعزز من ثقتي وكفاءتي في اتخاذ قرارات مستقبلية.	4,23	0,78	موافق بشدة
39	أبدي مرونة في مراجعة وتعديل قراراتي متى ما استدعت المعطيات المستجدة أو الظروف المتغيرة ذلك.	4,34	0,99	موافق بشدة
40	القرارات التي قمت باتخاذها سابقا أثرت إيجابا على أداء المصلحة التي أعمل فيها.	4,18	0,76	موافق
	الاتجاه العام	4,32	0,50	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25)

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات محور التمكين الهيكلي قد بلغت مستوى(4.32) عند درجة الموافق بشدة، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (1.00) للدرجة الكلية للأبعاد وعند للمحور ككل(0.50)، وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق بشدة في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على نموذج الانحدار البسيط المحسوب باستخدام برنامج (SPSS).

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

لدراسة أثر بعد الفرصة (Opportunity) "OP" بوصفه أحد أبعاد متغير التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار (decision-making) "MD" بمؤسسة "EMBAG"، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.473	0.204	11.788	0.001
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	2.062	3.118	0.003	
OP	0.506	3.433	0.001	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط القوة بنسبة (47.3%) بين اتخاذ القرار والفرصة كأحد أبعاد متغير التمكين الهيكلي بحيث كلما تحسن مستوى الفرصة بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها اتخاذ القرار للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.204) أي أن بعد الفرصة يفسر ما نسبته (20.4%) من التغيرات التي تطرأ على اتخاذ القرار في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$MD = 2.062 + 0.506OP$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن بعد الفرصة يؤثر إيجابياً بدرجة (0.506) على اتخاذ القرار وهذا ما يؤكد

الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة "EMBAG" برج بوعريريج

صحة قبول الفرضية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده الفرصة على اتخاذ القرار في مؤسسة "EMBAG" برج بوعريريج، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى بعد الفرصة بمؤسسة "EMBAG" بوحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين مستوى اتخاذ القرار فيها: (0.506) وحدة.

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية

لدراسة أثر بعد الموارد (RES (Resources بوصفه أحد أبعاد متغير التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار (MD (Decision- Making بمؤسسة "EMBAG" ببرج بوعريريج، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.812	0.660	79.480	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.699	5.710	0.000	
RES	0.612	8.915	0.000	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط القوة بنسبة (81.2%) بين اتخاذ القرار وبعده الموارد كأحد أبعاد متغير التمكين الهيكلي بحيث كلما تحسن مستوى الموارد بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها اتخاذ القرار للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.660) أي أن بعد الموارد يفسر ما نسبته (66%) فقط من التغيرات التي تطرأ على اتخاذ القرار في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$MD=1.699 + 0.612RES$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستوننت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن بعد الموارد يؤثر إيجابياً بدرجة (0.612) على اتخاذ القرار هذا ما يؤكد

صحة قبول الفرضية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بعد الموارد على اتخاذ القرار في مؤسسة "EMBAG" ببرج بوعريريج، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى الموارد بمؤسسة EMBAG بوحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين مستوى اتخاذ القرار فيها: (0.612) وحدة.

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة

لدراسة أثر بعد المعلومات (Information) "INFO" بوصفه أحد أبعاد متغير التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار (Decision- Making) "MD" بمؤسسة "EMBAG" ببرج بوعريريج، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.783	0.604	65.061	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.865	2.006	0.051	
INFO	0.794	8.071	0.000	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (78.3%) بين اتخاذ القرار وبعد المعلومات كأحد أبعاد متغير التمكين الهيكلي بحيث كلما تحسن مستوى المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها اتخاذ القرار للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.604) أي أن بعد المعلومات يفسر ما نسبته (60.4%) من التغيرات التي تطرأ على اتخاذ القرار في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$MD = 0.865 + 0.794INFO$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن بعد المعلومات يؤثر إيجابياً بدرجة (0.794) على اتخاذ القرار هذا ما يؤكد

صحة قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمعلومات على اتخاذ القرار في مؤسسة EMBAG ببرج بوعريريج"، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى المعلومات بمؤسسة EMBAG بوحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين مستوى اتخاذ القرار فيها بـ: (0.794) وحدة.

رابعاً: اختبار صحة الفرضية الرابعة

لدراسة أثر بعد الدعم (Support) "Supp" بوصفه أحد أبعاد متغير التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار (Decision- Making) "MD" بمؤسسة "EMBAG" ببرج بوعريريج، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.748	0.549	52.099	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.477	3.602	0.001	
SUPP	0.658	7.218	0.000	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (74.8%) بين اتخاذ القرار وبعد الدعم كأحد أبعاد متغير التمكين الهيكلي بحيث كلما تحسن مستوى الدعم بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها اتخاذ القرار للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.549) أي أن بعد الدعم يفسر ما نسبته (54.9%) من التغيرات التي تطرأ على اتخاذ القرار في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$MD = 1.477 + 0.658SUPP$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن بعد الدعم يؤثر إيجابياً بدرجة (0.658) على اتخاذ القرار هذا ما يؤكد

صحة قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها الدعم على اتخاذ القرار في مؤسسة "EMBAG" برج بوعريريج، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى المعلومات بمؤسسة EMBAG بوحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين مستوى اتخاذ القرار فيها بـ: (0.658) وحدة.

خامساً: اختبار صحة الفرضية الخامسة

لدراسة أثر بعد السلطة الرسمية (Official authority) "OFF.AUTH" بوصفه أحد أبعاد متغير التمكين الهيكلية على اتخاذ القرار (Decision- Making) "MD" بمؤسسة "EMBAG" برج بوعريريج، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الخامسة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.604	0.349	23.564	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	2.024	4.241	0.000	
OFF.AUTH	0.532	4.854	0.000	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (60.4%) بين اتخاذ القرار وبعدها السلطة الرسمية كأحد أبعاد متغير التمكين الهيكلية بحيث كلما تحسن مستوى السلطة الرسمية بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها اتخاذ القرار للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.349) أي أن بعد السلطة الرسمية يفسر ما نسبته (34.9%) من التغيرات التي تطرأ على اتخاذ القرار في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$MD = 2.024 + 0.532 \text{OFF.AUTH}$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستوننت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن بعد السلطة الرسمية يؤثر إيجابياً بدرجة (0.532) على اتخاذ القرار هذا

الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة "EMBAG" برج بوغريج

ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده السلطة الرسمية على اتخاذ القرار في مؤسسة "EMBAG" ببرج بوغريج"، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى السلطة الرسمية بمؤسسة EMBAG بوحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين مستوى اتخاذ القرار فيها بـ: (0.532) وحدة.

سادساً: اختبار صحة الفرضية السادسة

لدراسة أثر بعد السلطة غير الرسمية (Informal authority) "INF. AUTH" بوصفه أحد أبعاد متغير التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار (Decision- Making) "MD" بمؤسسة "EMBAG" ببرج بوغريج، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية السادسة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.911	0.826	200.147	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.173	5.217	0.000	
INF-	0.731	14.147	0.000	
AUTH				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (91.1%) بين اتخاذ القرار وبعده السلطة غير الرسمية كأحد أبعاد متغير التمكين الهيكلي بحيث كلما تحسن مستوى السلطة غير الرسمية بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها اتخاذ القرار للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.826) أي أن بعد السلطة غير الرسمية تفسر ما نسبته (82.6%) من التغيرات التي تطرأ على اتخاذ القرار في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$MD = 1.173 + 0.731INF AUTH$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية

الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة "EMBAG" برج بوعريريج

بهاشم ثقة (95%)، كما يلاحظ أن بعد السلطة غير الرسمية يؤثر إيجابيا بدرجة (0.731) على اتخاذ القرار هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء السلطة غير الرسمية على اتخاذ القرار في مؤسسة "EMBAG" ببرج بوعريريج، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى السلطة غير الرسمية بمؤسسة EMBAG بوحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين مستوى اتخاذ القرار فيها بـ: (0.731) وحدة.

رابعا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

لدراسة أثر التمكين الهيكلي (Structural empowerment) "STR.EMP" على اتخاذ القرار (Decision-Making) "MD" بمؤسسة "EMBAG" ببرج بوعريريج، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.839	0.697	97.558	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.361	0.896	0.375	
STR.EMP	0.911	9.877	0.000	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (83.9%) بين اتخاذ القرار والتمكين الهيكلي بحيث كلما تحسن مستوى التمكين الهيكلي بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها اتخاذ القرار للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.697) أي أن التمكين الهيكلي يفسر ما نسبته (69.7%) من التغيرات التي تطرأ على اتخاذ القرار في حالة الأخذ بالاعتبار وجود وتفاعل بين ومكونات التمكين الهيكلي، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$MD = 0.361 + 0.911STR.EMP$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية

أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (T-Test) أي أن معلمات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن التمكين الهيكلي يؤثر إيجابيا بدرجة (0.911) على اتخاذ القرار هذا ما يؤكد صحة قبولاً لفرضية الرئيسية التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي على اتخاذ القرار في مؤسسة "EMBAG" ببرج بوعريريج"، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى التمكين الهيكلي بمؤسسة EMBAG بوحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين مستوى اتخاذ القرار فيها ب: (0.911) وحدة

خلاصة الفصل الثاني:

بالاعتماد على الدراسة التطبيقية لأثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة "EMBAG"، تبين أن المؤسسة تعمل بجدية على تعزيز بيئة تنظيمية داعمة من خلال تبني هياكل تنظيمية مرنة تتيح للموظفين المشاركة الفعالة في صنع القرارات، وقد أظهرت الدراسة أن تطبيق التمكين الهيكلي ساهم في تسهيل الوصول إلى المعلومات و تعزيز التفويض وتقليل التعقيدات البيروقراطية مما أدى إلى تحسين جودة القرارات وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي، كما كشفت النتائج عن أهمية الربط بين السياسات التنظيمية و الممارسات الإدارية كعامل أساسي لضمان استدامة هذه الفوائد، حيث يمكن لهذا التكامل أن يدعم المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية والتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، وعليه تؤكد الدراسة على أن التمكين الهيكلي ليس مجرد أداة إدارية بل إطار متكامل يسهم في بناء مؤسسة مرنة ومبتكرة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح المستدام.

الختامة

الخاتمة:

أظهر التمكين الهيكلي تأثيرا بالغا الأهمية على تعزيز فعالية عملية اتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال من خلال توفير الهياكل التنظيمية الداعمة، مثل توزيع السلطات وتعزيز التواصل وأيضا تمكين الموظفين من الوصول إلى الموارد و المعلومات، يتم تعزيز قدرتهم على اتخاذ قرارات مدروسة ومبتكرة، وقد أظهرت الدراسات أن التمكين الهيكلي يرتبط ارتباطا وثيقا بزيادة مستوى المشاركة وتحسين جودة القرارات، وتعزيز الأداء التنظيمي، ومع ذلك يتطلب تحقيق هذا التأثير بيئة تنظيمية متوازنة تشجع على المبادرة مع الحفاظ على التوجيه الاستراتيجي، بتبني استراتيجيات تمكين هيكلي مدروسة لضمان تحقيق نتائج مستدامة في اتخاذ القرار وتعزيز الكفاءة التنظيمية.

• **نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- يمنح التمكين الأفراد سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم؛
- يعتبر التمكين الهيكلي من بين الأساليب الإدارية التي يتم من خلالها إشراك الموظفين في المعلومات، الفرص، الموارد والدعم اللازمين لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية؛
- للتمكين الهيكلي أهمية بالغة في دورة حياة المؤسسات خاصة وأنها من المواضيع الحديثة؛
- يسمح التمكين الهيكلي للمؤسسة باكتشاف قدرات الأفراد ومهاراتهم واستغلالها من أجل تحقيق أفضل النتائج والوصول إلى الأهداف؛
- تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في المنظمة إذ تعتبر هذه العملية صعبة ومعقدة وتحتاج إلى توفير المعلومات الدقيقة والملائمة بالإضافة إلى توفر الخبرة والتجربة والمعرفة الشخصية؛
- يؤدي توفير هياكل تمكينية واضحة إلى تقليل الغموض في اتخاذ القرار حيث يشعر الموظفون بتوجه أفضل نحو أهداف المنظمة.

النتائج التطبيقية:

- يظهر بعد الفرصة أعلى متوسط حسابي مما يشير إلى أنه البعد الأكثر أهمية بين الأبعاد المدروسة، وهو ما يعكس توفر فرص كبيرة للأفراد لتطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم ضمن الهيكلية التنظيمية، مما يعكس توفر بيئة عمل تشجع على المبادرة والنمو المهني؛

- يليه الدعم من حيث الأهمية، مما يعني أن الأفراد يشعرون بتوفر الدعم التنظيمي سواء من الزملاء أو القادة مما يعزز قدرتهم على أداء مهامهم بفعالية، أما المعلومات تظهر مستوى عال من إتاحة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و تنفيذ المهام مما يعكس شفافية جيدة في تدفق المعلومات داخل المنظمة؛
- تشير السلطة الرسمية إلى أن الأفراد يملكون مستوى جيد من الصلاحيات الرسمية لاتخاذ القرارات ضمن نطاق عملهم؛
- الموارد والسلطة الرسمية سجلا أدنى المتوسطات، مما يعني إلى حاجة لتعزيز توفر الموارد مثل الأدوات والتكنولوجيا وتطوير شبكات العلاقات غير الرسمية لدعم التمكين؛
- يشير معامل الانحدار لبعد الفرصة إلى وجود أثر إيجابي معتدل بين الفرصة واتخاذ القرار؛
- يوضح معامل الانحدار لبعد الموارد تأثيرا ايجابيا مشابها للفرصة، مع تأثير طفيف أقوى؛
- يبين بعد المعلومات أعلى معامل انحدار مما يدل على أن لها تأثير قوي وإيجابي على اتخاذ القرار مقارنة بالأبعاد الأخرى؛
- يبرز معامل الانحدار لبعد الدعم تأثيرا إيجابيا قويا نسبيا؛
- يكشف بعد السلطة الرسمية أدنى معامل انحدار مما يشير إلى تأثير إيجابي ولكنه الأضعف بين الأبعاد؛
- يعكس معامل الانحدار لبعد السلطة الرسمية تأثيرا إيجابيا قويا مما يجعله أقوى معامل بعد المعلومات.
- **الاقتراحات:** من خلال النتائج السابقة يمكن الخروج بمجموعة من المقترحات أبرزها ما يلي:
 - إعطاء أهمية للقرارات المزمع اتخاذها والتي تمس الإطارات والمسؤولين، بدراسة عواقبها عليهم أنيا أو مستقبلا؛
 - توفير بيئة عمل داعمة تضمن للتمكين الهيكلي مخاطر أقل مرتبطة بقرارات غير مدروسة؛
 - التركيز على توجيه التمكين الهيكلي نحو العمال الذين لديهم قدرات ومهارات على اتخاذ القرارات؛
 - تنمية قدرات المسؤولين القائمين على اتخاذ القرار حتى تستطيع أن تجاري التمكين الهيكلي؛
 - إشراك العاملين في المؤسسة وفي دراسة المشاكل الرئيسية التي تواجه المؤسسة، والاستفادة من خبرتهم وتجربتهم في اتخاذ القرارات ووضع بدائل وخيارات ممكنة لتخطي العوائق؛
 - يعتمد اتخاذ القرار بمؤسسة "EMBAG" على قدرة متخذ القرار في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات المتعلقة بالبدائل المطروحة أمامه من مصادرها المختلفة، فكلما كانت المعلومات والبيانات صحيحة ودقيقة كلما أدى ذلك إلى نجاح القرار المتخذ.

• آفاق الدراسة: تتناول آفاق الدراسة الجوانب المستقبلية التي يمكن استكشافها لفهم أثر التمكين الهيكلي

على اتخاذ القرار بشكل أعمق، مما يفتح المجال لتطوير ممارسات إدارية مبتكرة نذكر منها:

- أثر التمكين الرقمي على اتخاذ القرار؛
- أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار بالمؤسسات الخدمية؛
- تأثير التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار في ظل الأزمات أو الظروف غير المستقرة؛
- تحليل دور التكنولوجيا في تعزيز التمكين الهيكلي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة السادسة، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2009.
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، إدارة الأعمال أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2022.
3. خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
4. رابح سرير عبد الله، القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
5. طارق عبد الرؤوف عاصم وإيهاب عيسى المصري، القيادة الإدارية والتمكين الإداري، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2018.
6. عبد العظيم صبري عبد العظيم وحمدى أحمد محمود، فن صناعة القرار عند القائد الصغير، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
7. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، 1424هـ/2004م.
8. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
9. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، الجزء 2، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. آلاء فضل تميم تميمي، الدور الوسيط للتمكين الهيكلي في العلاقة ما بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والسياسات العامة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2023.

2. دنيا ضيف، أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات في الجزائر- دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال، أطروحة دكتوراه في قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2021-2022.
3. رزيقة جايب، تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، أطروحة دكتوراه في قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة سلطان شيبوط، الجزائر-3-، 2021.
4. زوينة مخلخل، مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020.
5. عبد الدائم باية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر-2-، 2011-2012،
6. لبنى يوسف علي شعبان، عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة، رسالة الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017.
7. ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، قسم التربية، كلية التربية، جامعة السادات، مصر، 2020.

ثالثا: المجالات العلمية

1. مدني طويهر طه، دور التمكين الهيكلي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة حالة-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 01، 2017.
2. عثمان مداحي، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والمجلات، العدد 13، البلدة، الجزائر، 2018.
3. علي محمد محسن حسن، دور التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الإبداعي بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي مديرية بلدية كربلاء المقدسة، مجلة علمية نصف سنوية محكمة، المجلد 09، العدد 02، 2023.
4. ماجد سعيد محمد الغامدي، درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 03، 2021.

5. محمد السعيد جوال وآخرون، أثر التمكين الهيكلي على تنمية التعلم التنظيم بدراسة ميدانية بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، 2021.
6. محمد السعيد جوال وآخرون، تحليل أثر التمكين الهيكلي على إدارة الوقت باستخدام المربعات الصغرى الجزئية دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الجلفة-الجزائر، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 06، العدد 03، 2021.
7. مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 01، العدد 02، طرابلس، ليبيا، 2022.
8. هناء بودرنان وجيلالي بوزكري، المشاركة في اتخاذ القرار ودورها في توليد المعرفة في المؤسسات الخدمية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 03، 2022.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Allison Patrick And Heatherk. Spence Laschinger, The Effect Of Structural Empowerment And Perceived Organizational Support On Middle Level Nurse Managers 'role satisfaction, Journal Of Nursing Management, Vol 14, N°13,2006.
2. Akram M.Al-Arashani And Abdolkareem K.Al- Syaghi, The Importance Of Decision Making in Improving The Artificial Intelligence By Applying To Decision – Makers In The Pivate Banks In Yemen, Sana'a University Journal Of Human Sciences, Vol1,N°2,2024.
3. Davydenko N.M. Et Al, The Influence Of Behavior albiases On Financial Manager 'S Decision Making, Economics And Business Management, Vol14, N°1, 2023.
4. Mahmoud Ali Salahat, Employee Empowerment, Knowledge Management And Decision-Making Agility; Mediatinug role Of Extra-Role Performance, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, Vvdrol11, N°7,2021.
5. Maina Mary Wanjiku Et Al, Influence Of Employee Structural Empowerment On Organizational Commitment In Kenya Civil Service, Strategic journal, Vol3, N°1(5),2016, P118.
6. Michael K Hui Et Al, Empowerment Effects Across Cultures, Journal Of International Business Studies, Vol35, N°1, 2004.
7. Onur basar Ozbozkurt Et Al, Analyzing The Relationship Between Structural Empowerment And Perceived supervisor Support, Journal Of Transnational Management, Vol26,N°1,2021 ,P3.
8. Pallavi Tyagi And Hardik Shah, Impact Of Structural Empowerment On Organizational Performance : Empowerment-HR 'Interface, International Journal Of Intelligent Enterprise, Vol5,N°4,2018,P369.

9. Paul c. Nutt And David c.Wilson, Handbook Of Decision Making, First Edition, John Weley& Sons, Ltd., United Kingdom,2010.
10. Sahar Ahadi And Turiman suandi, Structural empowerment And Organizational Commitement: The mediating Role of Psychological Empowerment in Malaysian Research Universities, Vol3, N°1, 2014.
11. Rahmantyo Pambi Et Al, Pengaruh Empowerment Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Kabupaten Bone Bolango, Jurnal Ilmiah Managemen Dan Bisnis, Vol5, N°3,2023.
12. Scott E.Seibert Et AL, Taking Empowerment to the Next Level: A Multipile-Level Model Of Empowerment, Performance, And satisfaction, Academy Of Management Journal, Vol47, N°3, 2004.
13. William A. Ninacs, Empowerment Et Service Social : Approches Et Enjeux, Service Social, Vol44, N°1,1995.

الملاحق

الملحق رقم 01:

الجامعة	الرتبة	اسم الأستاذ	الرقم
جامعة برج بوعريبيج	أستاذ محاضر أ	د. زعيتر فاتح	01
جامعة الجزائر 03	أستاذ محاضر أ	د. مداح عبد الباسط	02
جامعة وادي سوف	أستاذ محاضر ب	د. جعيجع عمار	03
جامعة برج بوعريبيج	أستاذ محاضر ب	د. منير عزوز	04

الملحق رقم 02: الاستبيان



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبانة الذي يدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال والموسومة بعنوان:

أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار

آملينا منكم أن تحظى الاستبانة بقدر كبير من تعاونكم وأن تنتج الإجابات بخلاصة تجربتكم الفعلية حول الموضوع، للعلم فإن البيانات المدلى بها تبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط. وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

إعداد:

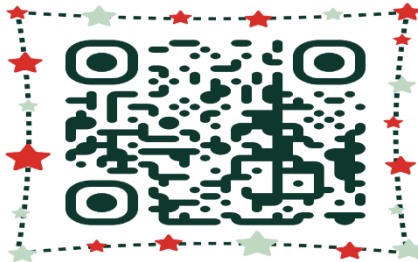
إشراف

- نضيرة قاسمي
- بثينة بوسته

د. منير عزوز

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) أمام الخيار الأنسب حسب وجهة نظركم.

www.tinyurl.com/NadhiraBothaina



السنة الجامعية: 2025/2024

<https://forms.gle/brMVuGh1qEjbnVM4A>

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
1. العمر: أقل من 30 سنة 30-45 سنة أكبر من 45 سنة
2. المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل ليسانس ماستر دراسات عليا
3. سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات 05-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: التمكين الهيكلي

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					الفرصة	
					01	تتيح المؤسسة فرصا للترقية الوظيفية والتطور المهني.
					02	تتيح لي بيئة العمل فرصة اكتساب مهارات ومعارف جديدة.
					03	تمنحني بيئة عملي الحرية لاقتراح أفكار مبتكرة وتنفيذها.
					04	لدي فرصة الانخراط في البرامج التدريبية لتعلم مهارات جديدة.
					الموارد	
					01	تتوفر لدي الموارد الضرورية لإتمام مهامي بكفاءة عالية.
					02	أتمكن من الحصول على جميع الموارد والدعم اللازم لأداء وظيفتي بفعالية.
					03	لدي الوقت الكافي لإتمام مهامي بفعالية دون ضغوط.
					04	تخصص المؤسسة استثمارات لتطوير وتحسين الموارد

					بهدف تعزيز أداء الموظفين.
					المعلومات
					01 أتلقى المعلومات اللازمة لإنجاز عملي بوضوح وفي التوقيت المناسب.
					02 أتمتع بالقدرة على طرح الأسئلة والحصول على إجابات واضحة ومباشرة عند الحاجة.
					03 أتمكن من الوصول إلى البيانات والتقارير التي تدعم اتخاذ قرارات مدروسة وملائمة.
					04 توفر المؤسسة قنوات اتصال فعالة لمشاركة المعلومات بين الموظفين.
					الدعم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					01 أتلقى الدعم والتوجيه من الإدارة العليا لإنجاز عملي بنجاح
					02 يتسم التفاعل بيني وبين زملائي في العمل بالتنسيق الواضح والفعال.
					03 أتلقى التحفيز والتقدير المناسبين نظير الأداء المتميز في العمل.
					04 تعمل المؤسسة على تهيئة بيئة داعمة تشجع الموظفين على تحقيق أداء متميز.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	السلطة الرسمية
					01 لدي صلاحيات كافية لأداء مهامي بحرية واستقلالية.
					02 أتمتع بالاستقلالية في تنفيذ المهام الموكلة إلي بكفاءة.

					يُسمح لي باتخاذ قرارات تتعلق بمجال عملي دون الحاجة إلى موافقات معقدة.	03
					يعبر مسؤولي المباشر عن ثقته في كفاءتي وقدرتي على إنجاز المهام الوظيفية بفعالية.	04
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	السلطة غير الرسمية	
					أتمتع بنفوذ غير رسمي ضمن بيئة عملي يسهم في دعم تحقيق أهدافي المهنية.	01
					تعتمد الإدارة على خبرتي ومهاراتي في توجيه الفريق بغض النظر عن موقعي الرسمي.	02
					أستطيع التجاوب بمرونة مع المواقف المختلفة.	03
					لدي علاقات ايجابية مع الأشخاص المؤثرين داخل المؤسسة.	04

المحور الثالث: اتخاذ القرار

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					أبني قراراتي على أساس الخبرة والمعارف السابقة.	01
					أحرص على جمع البيانات وتحليلها قبل اتخاذ أي قرار مهم بالمؤسسة.	02
					أحرص على التشاور مع أصحاب الخبرة والمعرفة	03

					المتخصصة قبل اتخاذ القرارات الجوهرية.
					أقوم بتحليل منهجي لمختلف البدائل المتاحة و المستحدثة قبل اتخاذ أي قرار .
					أفضل التفكير العميق قبل اتخاذ أي قرار .
					أعتمد على المنطق أكثر من العاطفة عند اتخاذ القرار .
					أحرص على أن تكون قراراتي عادلة ومتوازنة.
					أحاول التواصل بفعالية مع الزملاء قبل اتخاذ القرارات في العمل .
					أحرص على اتخاذ قرار يمكنني تنفيذه.
					أستطيع اتخاذ قرارات بسرعة دون تردد.
					أضطر لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة.
					أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات بثقة ووضوح دون مواجهة صعوبات .
					أضع خطط بديلة في حال لم ينجح القرار الذي اتخذته.
					أحرص على مراجعة وتحليل قراراتي السابقة بما يعزز من ثقتي وكفاءتي في اتخاذ قرارات مستقبلية.
					أبدي مرونة في مراجعة وتعديل قراراتي متى ما استدعت المعطيات المستجدة أو الظروف المتغيرة ذلك .
					القرارات التي قمت باتخاذها سابقا أثرت إيجابا على أداء المصلحة التي أعمل فيها .

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

1). اختبار الثبات

_ بعد الفرصة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	4

_ بعد الموارد

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,809	4

_ بعد المعلومات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,712	4

_ بعد الدعم

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	4

_ بعد السلطة الرسمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,759	4

_ بعد السلطة غير الرسمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,681	4

_ اتخاذ القرار

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	16

_ التمكين الهيكلي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	25

(2). الاتساق الداخلي

Corrélations		
		الفرصة
الفرصة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	43
و الوظيفية للترقية فرصا المؤسسة تتيح المهني التطور.	Corrélation de Pearson	,528**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
اكتساب فرصة العمل بيئة لي تتيح جديدة معارف و مهارات	Corrélation de Pearson	,530**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أفكار لاقتراح الحرية عملي بيئة تمنحني وتنفيذها مبتكرة	Corrélation de Pearson	,599**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
البرامج في الانخراط فرصة لدي جديدة مهارات لتعلم التدريبية	Corrélation de Pearson	,637**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
 * . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations		
		الموارد
الموارد	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	43
مهامي لإتمام الضرورية الموارد لدي تتوفر عالية بكفاءة.	Corrélation de Pearson	,715**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
و الموارد جميع على الحصول من أتمكن بفعالية وظيفتي لأداء اللازم الدعم	Corrélation de Pearson	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
دون بفعالية مهماتي لإتمام الكافي الوقت لدي ضغوط.	Corrélation de Pearson	,909**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
و لتطوير استثمارات المؤسسة تخصص الموظفين اداء تعزيز بهدف الموارد تحسين	Corrélation de Pearson	,727**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

Corrélations		
		المعلومات
المعلومات	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	43
عملي لإنجاز الازمة المعلومات أتلقى المناسب التوقيت في و بوضوح	Corrélation de Pearson	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
الحصول و الأسئلة طرح على بالقدرة أتمتع الحاجة عند مباشرة و واضحة إجابات على	Corrélation de Pearson	,531**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
البيتاير و البيانات إلى الوصول من أتمكن لازمة و مدروسة قرارات اتخاذ تدعم التي	Corrélation de Pearson	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
لمشاركة فعالة اتصال قنوات المؤسسة توفر الموظفين بين المعلومات	Corrélation de Pearson	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

Corrélations		
		الدعم
الدعم	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	43
أتلقى الدعم و التوجيه من الإدارة العليا لإنجاز عملي بنجاح.	Corrélation de Pearson	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
يتسم التفاعل بيني و بين زملائي في العمل بالتنسيق الواضح و الفعال.	Corrélation de Pearson	,354*
	Sig. (bilatérale)	,020
	N	43
أتلقى التحفيز و التقدير المناسبين نظير الأداء المتميز في العمل.	Corrélation de Pearson	,929**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
تعمل المؤسسة على تهيئة بيئة داعمة تشجع الموظفين على تحقيق أداء متميز.	Corrélation de Pearson	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations		
		السلطة الرسمية
السلطة الرسمية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	43
لدي صلاحيات كافية لأداء مهام بحرية واستقلالية.	Corrélation de Pearson	,820**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أتمتع بالاستقلالية في تنفيذ المهام الموكلة إلي بكفاءة.	Corrélation de Pearson	,808**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
يُسمح لي باتخاذ قرارات تتعلق بمجال عملي دون الحاجة إلى موافقات معقدة.	Corrélation de Pearson	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
يعبر مسؤولي المباشرة عن ثقته في كفاءتي و قدرتي على إنجاز المهام الوظيفية بفعالية.	Corrélation de Pearson	,593**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

Corrélations		
		السلطة غير الرسمية
السلطة غير الرسمية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	43
أتمتع بنفوذ غير رسمي ضمن بيئة عملي يسهم في دعم تحقيق أهدافي المهنية.	Corrélation de Pearson	,910**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
تعتمد الإدارة على خبرتي ومهاراتي في توجيه الفريق بغض النظر عن موقعي الرسمي.	Corrélation de Pearson	,882**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أستطيع التجاوب بمرونة مع المواقف المختلفة.	Corrélation de Pearson	,675**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
لدي علاقات إيجابية مع الأشخاص المؤثرين داخل المؤسسة.	Corrélation de Pearson	,823**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

اتخاذ القرار		
اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	43
أبنى قراراتي على أساس الخبرة و المعارف السابقة.	Corrélation de Pearson	,869**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أحرص على جمع البيانات و تحليلها قبل اتخاذ أي قرار مهم بالمؤسسة.	Corrélation de Pearson	,710**
	Sig. (bilatérale)	

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أحرص على التشاور مع أصحاب الخبرة و المعرفة المتخصصة قبل اتخاذ القرارات الجوهرية.	Corrélation de Pearson	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أقوم بتحليل منهجي لمختلف البدائل المتاحة و المستحدثة قبل اتخاذ أي قرار.	Corrélation de Pearson	,583**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أفضل التفكير العميق قبل اتخاذ أي قرار.	Corrélation de Pearson	,761**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أعتمد على المنطق أكثر من العاطفة عند اتخاذ القرار.	Corrélation de Pearson	,039
	Sig. (bilatérale)	,805
	N	43
أحرص على أن تكون قراراتي عادلة و متوازنة.	Corrélation de Pearson	,488**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	43
أحاول التواصل بفعالية مع الزملاء قبل اتخاذ القرارات في العمل.	Corrélation de Pearson	,567**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أحرص على اتخاذ قرار يمكنني تنفيذه.	Corrélation de Pearson	,588**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أستطيع اتخاذ قرارات بسرعة دون تردد.	Corrélation de Pearson	,717**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أضطر لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة.	Corrélation de Pearson	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات بثقة و وضوح دون مواجهة صعوبات.	Corrélation de Pearson	,569**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أضع خطط بديلة في حال لم ينجح القرار الذي اتخذته.	Corrélation de Pearson	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أحرص على مراجعة و تحليل قراراتي السابقة بما يعزز من ثقتي و كفاءتي في اتخاذ قرارات مستقبلية.	Corrélation de Pearson	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43

أبدي مرونة في مراجعة و تعديل قراراتي متى ما استندت المعطيات المستجدة أو الظروف المتغيرة ذلك.	Corrélation de Pearson	,781 ^{***}
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
القرارات التي قمت باتخاذها سابقا أثرت إيجابيا على أداء المصلحة التي أعمل فيها.	Corrélation de Pearson	,757 ^{***}
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	

التمكين الهيكلي	Corrélation de Pearson	1
التمكين الهيكلي	Sig. (bilatérale)	
	N	43
	Corrélation de Pearson	,535 ^{**}
تتيح المؤسسة فرصا للترقية الوظيفية و التطور المهني.	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,089
تتيح لي بيئة العمل فرصة اكتساب مهارات و معارف جديدة.	Sig. (bilatérale)	,572
	N	43
	Corrélation de Pearson	,437 ^{**}
تمنحني بيئة عملي الحرية لاقتراح أفكار مبتكرة وتنفيذها.	Sig. (bilatérale)	,003
	N	43
	Corrélation de Pearson	,098
لدي فرصة الانخراط في البرامج التدريبية لتعلم مهارات جديدة	Sig. (bilatérale)	,530
	N	43
	Corrélation de Pearson	,727 ^{**}
تتوفر لدي الموارد الضرورية لإتمام مهامي بكفاءة عالية.	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,767 ^{**}
أتمكن من الحصول على جميع الموارد و الدعم اللازم لأداء وظيفتي بفعالية.	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,809 ^{**}
لدي الوقت الكافي لإتمام مهامي بفعالية دون ضغوط.	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,618 ^{**}
تخصص المؤسسة استثمارات لتطوير و تحسين الموارد بهدف تعزيز أداء الموظفين.	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,719 ^{**}
أنتلقى المعلومات اللازمة لإنجاز عملي بوضوح و في التوقيت المناسب.	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,394 ^{**}
أتمتع بالقدرة على طرح الأسئلة و الحصول على إجابات واضحة و مباشرة عند الحاجة.	Sig. (bilatérale)	,009
	N	43
	Corrélation de Pearson	,822 ^{**}
أتمكن من الوصول إلى البيانات و التقارير التي تدعم اتخاذ قرارات مدروسة و لازمة.	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,683 ^{**}
توفر المؤسسة قنوات اتصال فعالة لمشاركة المعلومات بين الموظفين.	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,885 ^{**}
أنتلقى الدعم و التوجيه من الإدارة العليا لإنجاز عملي بنجاح.	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,198
يتسم التفاعل بيني و بين زملائي في العمل بالتنسيق الواضح و الفعال.	Sig. (bilatérale)	,202
	N	43
	Corrélation de Pearson	

ألقى التحفيز و التقدير المناسبين نظير الأداء المتميز في العمل.	Corrélation de Pearson	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
تعمل المؤسسة على تهيئة بيئة داعمة تشجع الموظفين على تحقيق أداء متميز.	Corrélation de Pearson	,705**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
لدي صلاحيات كافية لأداء مهام بحرية واستقلالية.	Corrélation de Pearson	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أتمتع بالاستقلالية في تنفيذ المهام الموكلة إلي بكفاءة.	Corrélation de Pearson	,633**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
يُسمح لي باتخاذ قرارات تتعلق بمجال عملي دون الحاجة إلى موافقات معقدة.	Corrélation de Pearson	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
يعبر مسؤولي المباشر عن ثقته في كفاءتي و قدرتي على إنجاز المهام الوظيفية بفعالية.	Corrélation de Pearson	,609**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أتمتع بنفوذ غير رسمي ضمن بيئة عملي يسهم في دعم تحقيق أهدافي المهنية.	Corrélation de Pearson	,887**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
تعتمد الإدارة على خبرتي و مهاراتي في توجيه الفريق بغض النظر عن موقعي الرسمي.	Corrélation de Pearson	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
أستطيع التجاوب بمرونة مع المواقف المختلفة.	Corrélation de Pearson	,516**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
لدي علاقات ايجابية مع الأشخاص المؤثرين داخل المؤسسة.	Corrélation de Pearson	,065
	Sig. (bilatérale)	,679
	N	43

3. البيانات الشخصية

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	16	37,2	37,2	37,2
	أنثى	27	62,8	62,8	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	27	62,8	62,8	62,8
	سنة 45-30	14	32,6	32,6	95,3
	سنة 45 من أكبر	2	4,7	4,7	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو ثانوي	2	4,7	4,7	4,7
	ليسانس	39	90,7	90,7	95,3

ماستر	2	4,7	4,7	100,0
Total	43	100,0	100,0	

الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	9	20,9	20,9	20,9
	سنوات 05-10	31	72,1	72,1	93,0
	سنوات 10 من أكثر	3	7,0	7,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

4. تحليل المحاور

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تتيح المؤسسة فرصا للترقية الوظيفية و التطور المهني.	43	4,7442	,44148
تتيح لي بيئة العمل فرصة اكتساب مهارات و معارف جديدة.	43	4,2093	,41163
تمنحني بيئة عملي الحرية لاقتراح أفكار مبتكرة وتنفيذها.	43	4,6047	,54070
لدي فرصة الانخراط في البرامج التدريبية لتعلم مهارات جديدة	43	4,1395	,41297
الفرصة	43	4,4244	,35996
تتوفر لدي الموارد الضرورية لإتمام مهامي بكفاءة عالية.	43	4,6047	,82056
أتمكن من الحصول على جميع الموارد و الدعم اللازم لأداء وظيفتي بفعالية.	43	4,0698	,79867
لدي الوقت الكافي لإتمام مهامي بفعالية دون ضغوط.	43	4,4884	,93534
تخصص المؤسسة استثمارات لتطوير و تحسين الموارد بهدف تعزيز أداء الموظفين.	43	4,0698	,73664
الموارد	43	4,3081	,65882
أتلقي المعلومات اللازمة لإنجاز عملي بوضوح و في التوقيت المناسب.	43	4,5349	,73513
أتمتع بالقدرة على طرح الأسئلة و الحصول على إجابات واضحة و مباشرة عند الحاجة.	43	4,2791	,62965
أتمكن من الوصول إلى البيانات و التقارير التي تدعم اتخاذ قرارات مدروسة و لازمة.	43	4,6047	,79101
توفر المؤسسة قنوات اتصال فعالة لمشاركة المعلومات بين الموظفين.	43	4,0000	,53452
المعلومات	43	4,3547	,49771
أتلقي الدعم و التوجيه من الإدارة العليا لإنجاز عملي بنجاح.	43	4,5349	,90892
يتسم التفاعل بيني و بين زملائي في العمل بالتنسيق الواضح و الفعال.	43	4,1628	,37354
أتلقي التحفيز و التقدير المناسبين نظير الأداء المتميز في العمل.	43	4,5581	,82527
تعمل المؤسسة على تهيئة بيئة داعمة تشجع الموظفين على تحقيق أداء متميز.	43	4,2093	,70906
الدعم	43	4,3663	,57308
لدي صلاحيات كافية لأداء مهامي بحرية و استقلالية.	43	4,3721	,81717
أتمتع بالاستقلالية في تنفيذ المهام الموكلة إلي بكفاءة.	43	4,2558	,69327
يُسمح لي باتخاذ قرارات تتعلق بمجال عملي دون الحاجة إلى موافقات معقدة.	43	4,3488	,84187
يعبر مسؤولي المباشر عن ثقته في كفاءتي و قدرتي على إنجاز المهام الوظيفية بفعالية.	43	4,3023	,63751
السلطة الرسمية	43	4,3198	,57302
أتمتع بنفوذ غير رسمي ضمن بيئة عملي يسهم في دعم تحقيق أهدافي المهنية.	43	4,3023	1,18593
تعتمد الإدارة على خبرتي و مهاراتي في توجيه الفريق بغض النظر عن موقعي الرسمي.	43	4,0233	,96334
أستطيع التجاوب بمرونة مع المواقف المختلفة.	43	4,5814	,73136
لدي علاقات ايجابية مع الأشخاص المؤثرين داخل المؤسسة.	43	4,3256	,47414
السلطة غير الرسمية	43	4,3081	,62877
التمكين الهيكلي	43	4,3469	,46458
أبني قراراتي على أساس الخبرة و المعارف السابقة.	43	4,5814	,82325
أحرص على جمع البيانات و تحليلها قبل اتخاذ أي قرار مهم بالمؤسسة.	43	4,0465	,72222
أحرص على التشاور مع أصحاب الخبرة و المعرفة المتخصصة قبل اتخاذ القرارات الجوهرية.	43	4,5581	,73363
أقوم بتحليل منهجي لمختلف البدائل المتاحة و المستحدثة قبل اتخاذ أي قرار.	43	4,1860	,62700

أفضل التفكير العميق قبل اتخاذ أي قرار.	43	4,4651	1,00827
أعتمد على المنطق أكثر من العاطفة عند اتخاذ القرار.	43	4,2326	,42746
أحرص على أن تكون قراراتي عادلة و متوازنة.	43	4,6977	,46470
أحاول التواصل بفعالية مع الزملاء قبل اتخاذ القرارات في العمل.	43	4,1163	,73060
أحرص على اتخاذ قرار يمكنني تنفيذه.	43	4,4419	,62877
أستطيع اتخاذ قرارات بسرعة دون تردد.	43	4,0000	,92582
أضطر لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة.	43	4,3488	,89665
أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات بثقة و وضوح دون مواجهة صعوبات.	43	4,2791	,62965
أضع خطط بديلة في حال لم ينجح القرار الذي اتخذته.	43	4,4186	,73136
أحرص على مراجعة و تحليل قراراتي السابقة بما يعزز من ثقتي و كفاءتي في اتخاذ قرارات مستقبلية.	43	4,2326	,78185
أبدي مرونة في مراجعة و تعديل قراراتي متى ما استدعت المعطيات المستجدة أو الظروف المتغيرة ذلك.	43	4,3488	,99723
القرارات التي قمت باتخاذها سابقا أثرت إيجابا على أداء المصلحة التي أعمل فيها.	43	4,1860	,76394
اتخاذ القرار	43	4,3212	,50437
N valide (liste)	43		

5. اختبار طبيعية البواقي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
R1	,152	43	,014	,961	43	,153
R2	,104	43	,200	,976	43	,503
R3	,112	43	,200	,974	43	,429
R4	,121	43	,123	,975	43	,467
R5	,124	43	,094	,972	43	,356
RT	,139	43	,036	,953	43	,076

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

6. اختبار الفرضيات

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,473 ^a	,223	,204	,44989

a. Prédicteurs : (Constante), الفرصة
b. Variable dépendante : اتخاذ القرار

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	2,386	1	2,386	11,788	,001 ^b

	de Student	8,298	41	,202		
	Total	10,684	42			
a. Variable dépendante : اتخاذ القرار						
b. Prédicteurs : (Constante), الفرصة						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,062	,661		3,118	,003
	الفرصة	,506	,147	,473	3,433	,001
a. Variable dépendante : اتخاذ القرار						

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,812 ^a	,660	,651	,29779
a. Prédicteurs : (Constante), الموارد				
b. Variable dépendante : اتخاذ القرار				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,048	1	7,048	79,480	,000 ^b
	de Student	3,636	41	,089		
	Total	10,684	42			
a. Variable dépendante : اتخاذ القرار						
b. Prédicteurs : (Constante), الموارد						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,699	,298		5,710	,000
	الموارد	,612	,069	,812	8,915	,000
a. Variable dépendante : اتخاذ القرار						

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,783 ^a	,613	,604	,31739

a. Prédicteurs : (Constante), المعلومات
b. Variable dépendante : اتخاذ القرار

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,554	1	6,554	65,061	,000 ^b
	de Student	4,130	41	,101		
	Total	10,684	42			

a. Variable dépendante : اتخاذ القرار
b. Prédicteurs : (Constante), المعلومات

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,865	,431		2,006	,051
	المعلومات	,794	,098	,783	8,066	,000

a. Variable dépendante : اتخاذ القرار

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,748 ^a	,560	,549	,33877

a. Prédicteurs : (Constante), الدعم
b. Variable dépendante : اتخاذ القرار

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,979	1	5,979	52,099	,000 ^b
	de Student	4,705	41	,115		
	Total	10,684	42			

a. Variable dépendante : اتخاذ القرار
b. Prédicteurs : (Constante), الدعم

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,447	,402		3,602	,001
	الدعم	,658	,091	,748	7,218	,000

a. Variable dépendante : اتخاذ القرار

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,604 ^a	,365	,349	,40680
a. Prédicteurs : (Constante), السلطة الرسمية				
b. Variable dépendante : اتخاذ القرار				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,899	1	3,899	23,564	,000 ^b
	de Student	6,785	41	,165		
	Total	10,684	42			
a. Variable dépendante : اتخاذ القرار						
b. Prédicteurs : (Constante), السلطة الرسمية						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,024	,477		4,241	,000
	السلطة الرسمية	,532	,110	,604	4,854	,000
a. Variable dépendante : اتخاذ القرار						

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,911 ^a	,830	,826	,21049
a. Prédicteurs : (Constante), السلطة غير الرسمية				
b. Variable dépendante : اتخاذ القرار				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,868	1	8,868	200,147	,000 ^b
	de Student	1,817	41	,044		
	Total	10,684	42			
a. Variable dépendante : اتخاذ القرار						
b. Prédicteurs : (Constante), السلطة غير الرسمية						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,173	,225		5,217	,000
	السلطة غير الرسمية	,731	,052	,911	14,147	,000
a. Variable dépendante : اتخاذ القرار						

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,839 ^a	,704	,697	,27769
a. Prédicteurs : (Constante), التمكين الهيكلي				
b. Variable dépendante : اتخاذ القرار				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,523	1	7,523	97,558	,000 ^b
	de Student	3,162	41	,077		
	Total	10,684	42			
a. Variable dépendante : اتخاذ القرار						
b. Prédicteurs : (Constante), التمكين الهيكلي						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,361	,403		,896	,375
	التمكين الهيكلي	,911	,092	,839	9,877	,000
a. Variable dépendante : اتخاذ القرار						

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة آراء واتجاهات المبحوثين في مؤسسة "EMBAG" حول أثر التمكين الهيكلي على اتخاذ القرار بهذه المؤسسة، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أداة الاستبانة والتي وزعت على عينة عشوائية بلغت 43 إطار، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعّة باستخدام برنامج SPSS واستخراج النتائج، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي على اتخاذ القرار بمؤسسة "EMBAG" برج بوعريريج.

وعليه يجب العمل على تطبيق استراتيجيات تعزز آليات التمكين الهيكلي في المؤسسات من خلال توفير بيئة عمل داعمة وتفويض الصلاحيات للموظفين لتعزيز استقلالهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تقديم التدريب اللازم لتطوير مهاراتهم وتسهيل الوصول إلى الموارد والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين الهيكلي، اتخاذ القرار.

Abstract:

This study aimed to explore the opinions and attitudes of respondents at the "EMBAG" institution regarding the impact of structural empowerment on decision-making within the organization. To achieve this, the descriptive-analytical approach was adopted, utilizing a questionnaire distributed to a random sample of 43 employees. After statistical analysis of the collected data using the SPSS program and extracting the results, the study concluded several key findings, most notably the presence of a statistically significant positive impact of structural empowerment on decision-making at the "EMBAG" institution in Bordj Bou Arreridj.

Accordingly, it is recommended to implement strategies that enhance structural empowerment mechanisms in institutions by providing a supportive work environment, delegating authority to employees to foster their independence in decision-making, and offering necessary training to develop their skills, as well as facilitating access to the resources and information required for effective decision-making.

Keywords: Empowerment, Structural Empowerment, Decision-Making.