



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات (بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت) رسالة مقدمة للحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحث
محمد فليح سلمان الشمري

إشراف
الأستاذ الدكتور
علي محمود المبيض

أستاذ إدارة الأعمال (م)
كلية التجارة - جامعة عين شمس

2006

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ
تَعْمَلُونَ
صدق الله العظيم

(سورة التوبة الآية 105)

إهداء

إلى وطني الحبيب دولة **الكويت**
والى **والدتي** الغالية بل أغلى من الغلا
التي علمتني معنى الحب والحنان
والوفاء. أطال الله في عمرها وبارك فيها.
والى روح **والدي** الطاهرة. فإني أسأل الله
السميع العليم أن يسكنه الفردوس
الأعلى بالجنة.

والى **إخواني وأخواتي** الأعزاء الذين
وقفوا بجانبني في إعداد هذه الرسالة
وقاموا بتشجيعي بارك الله فيهما.
والى **أساتذتي** الأعزاء الذين علموني
الكثير والكثير. بارك الله فيهما.

الباحث ،



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب : محمد فليح سلمان الشمري

الدرجة العلمية : ماجستير في إدارة الأعمال

اسم الكلية : التجارة

الجامعة : عين شمس



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب : محمد فليح سلمان الشمري

عنوان الرسالة : أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات
(بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت)

اسم الدرجة : ماجستير في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة :

رئيساً

1- الأستاذة الدكتورة / على محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس

2- الأستاذ الدكتور / فؤاد القاضي

عضواً

أستاذ إدارة الأعمال زائر بالجامعة الأمريكية.

مشرفاً

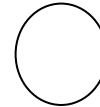
3- الأستاذ الدكتور / على محمود المبيض

أستاذ إدارة الأعمال (م) – كلية التجارة – جامعة عين شمس

تاريخ البحث : / / 2006 م

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ / / 2006م



ختم الإجازة

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

بتاريخ / / 2006م

بتاريخ / / 2006م

شكر وتقدير

يتقدم الباحث بالشكر لله رب العالمين ويحمده سبحانه على نعمه كلها ظاهرها وباطنها فاللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ولك الحمد عدد خلقك ورضاء نفسك وزنة عرشك ومداد كلماتك

كما يتقدم بالشكر والتقدير والعرفان بالجميل لكل من :

الأستاذ الدكتور / علي محمود المبيض – أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة – جامعة عين شمس على قيامه بالإشراف الدقيق على البحث في جميع مراحله فقد كان لتحفيزه الأثر الكبير في مساعدة الباحث في إنجاز هذا العمل.

والأستاذ الدكتور / عطية جدعان الشمري – أستاذ إدارة الأعمال – كلية العلوم الإدارية – جامعة الكويت على قيامه بالإشراف والمتابعة على البحث وعلى الدراسة الميدانية بدولة الكويت.

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير لكل من :

الأستاذة الدكتورة / علي محمد عبد الوهاب
أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس
الأستاذ الدكتور / فؤاد القاضي
أستاذ إدارة الأعمال زائر بالجامعة الأمريكية.

على تفضلهما بالمشاركة في مناقشة الرسالة والحكم عليها

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير لكل من: قدم له العون والمساعدة في سبيل إخراج هذه الرسالة وخاصة موظفي الدراسات العليا والمكتبة بكلية التجارة – جامعة عين شمس

الباحث ،،،

قائمة المحتويات

الصفحة	البيــــــــــــــــان	مسلسل
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
10	مقدمة	1/1
14	الدراسة الاستطلاعية	2/1
15	مشكلة البحث	3/1
16	فروض البحث	4/1
17	أهداف البحث	5/1
17	أهمية البحث	6/1
18	مصطلحات البحث	7/1
20	منهج البحث	8/1
25	حدود البحث	9/1
الفصل الثاني : تمكين العاملين		
27	مقدمة.	1/2
28	مفهوم تمكين العاملين.	2/2
32	أبعاد التمكين.	3/2
37	خطوات تطبيق تمكين العاملين.	4/2
39	مراحل ودرجات عملية تمكين العاملين.	5/2
44	علاقة تمكين العاملين بالمفاهيم الإدارية المختلفة.	6/2
52	نماذج تمكين العاملين.	7/2
61	مزايا تمكين العاملين.	8/2
63	معوقات تمكين العاملين.	9/2
65	الخلاصة	10/2
الفصل الثالث : فاعلية اتخاذ القرارات		
67	مقدمة	1/3
67	مفهوم القرار	2/3
67	مفهوم عملية اتخاذ القرارات	3/3
69	مفهوم عملية صنع القرار	4/3
69	أنواع القرارات	5/3
71	نظم دعم واتخاذ القرار	6/3
75	تأثير اتخاذ القرارات على سلوكيات العاملين	7/3
77	فاعلية اتخاذ القرارات	8/3
80	مراحل عملية اتخاذ القرارات	9/3
82	المشاركة في اتخاذ القرارات	10/3
93	الخلاصة	11/3

الفصل الرابع : علاقة تمكين العاملين باتخاذ القرارات		
95	مقدمة.	1/4
95	الدراسات السابقة.	2/4
116	استنتاجات واستدلالات الدراسات السابقة	3/4
117	الخلاصة.	4/4
الفصل الخامس : الدراسة الميدانية		
119	مقدمة.	1/5
120	الإحصائيات الوصفية.	2/5
120	تحليل التكرارات لأراء العاملين بشركة الملاحة العربية المتحدة فيما يتعلق بتطبيق أسلوب التمكين وفرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.	3/5
124	الاختبارات اللا معلمية لتأثير المتغيرات الديموجرافية في أبعاد تمكين العاملين.	4/5
130	اختبار صحة الفرض الأول.	5/5
131	تحليل الارتباط.	6/5
131	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد تمكين العاملين في فاعلية اتخاذ القرارات.	7/5
133	اختبار صحة الفرض الثاني	8/5
134	الخلاصة	9/5
الفصل السادس : نتائج وتوصيات الدراسة		
136	مقدمة	1/6
136	نتائج الدراسة	2/6
139	التوصيات	3/6
141	قائمة المراجع	1/7
153	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	مسلسل
22	معاملات المصادقية لمتغيرات الدراسة	1
24	توزيع مفردات العينة طبقا للمتغيرات الديموجرافية	2
87	أنماط القيادة في نموذج القيادة باتخاذ القرارات	3
90	عمليات صنع القرار	4
92	أنماط القيادة الأربعة طبقا لنموذج ليكرت	5
120	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	6
121	تحليل التكرارات لأراء العاملين فيما يتعلق بتطبيق أسلوب التمكين	7
121	تحليل التكرارات لأراء العاملين فيما يتعلق بتأثير أسلوب تمكين العاملين على عملية اتخاذ القرارات	8
122	تحليل التكرارات لأراء العاملين فيما يتعلق بمدى إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات	9
123	تحليل التكرارات لأراء العاملين فيما يتعلق بدرجة المشاركة التي اتاحت لهم في اتخاذ القرارات	10
124	نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المستوى التنظيمي في أبعاد تمكين العاملين	11
125	نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير النوع في أبعاد تمكين العاملين	12
126	نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير السن في أبعاد تمكين العاملين	13
127	نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المستوى التعليمي في أبعاد تمكين العاملين	14
129	نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير مستوى الدخل الشهري في أبعاد تمكين العاملين	15
131	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	16
132	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد تمكين العاملين في فاعلية اتخاذ القرارات	17

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	مسلسل
13	أبعاد التمكين من الناحية الإدارية	1
33	أبعاد التمكين من الناحية الإدراكية	2
43	درجات التمكين	3
44	التدرج من السيطرة إلى التمكين	4
48	هرم ماسلوم	5
51	العلاقة بين التمكين والمسئولية والتوجيه الذاتي لفرق العمل.	6
52	خطوات التمكين كعملية ادراكية	7
54	النموذج الإداركي للتمكين	8
57	العوامل المؤثرة في التمكين	9
59	التمكين كعملية ادراكية	10
60	التمكين من منظور تسويقي	11
62	منافع التمكين	12
79	اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق	13
86	درجات المشاركة وعلاقتها بسلطة المدير ونمطه في اتخاذ القرارات	14



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

ملخص البحث :

أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات

(بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت)

رسالة مقدمة للحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

محمد فليح سلمان الشمري

إشراف

الأستاذ الدكتور

علي محمود المبيض

أستاذ إدارة الأعمال (م)

كلية التجارة - جامعة عين شمس

2006

لم يلق موضوع تمكين العاملين كمجال بحثي قبل عام 1990 اهتماماً كافياً من جانب الباحثين في مجال الإدارة حيث لم يكن يشار إلى ذلك المفهوم إلا من خلال بعض المقالات التي تناولت موضوعات مثل الإدارة بالمشاركة والرقابة على الجودة الشاملة وتنمية العاملين، ودوائر الجودة والتخطيط الاستراتيجي

ومنذ عام 1990 تزايدت المقالات التي تناولت موضع تمكين العاملين تزايداً هائلاً لدرجة أنه أطلق على فترة التسعينات من القرن العشرين بعصر التمكين ويرجع هذا التزايد الهائل في الدراسات التي تناولت التمكين إلى الطبيعة المعقدة لهذا المفهوم بالإضافة إلى تضمينه العديد من الجوانب الشخصية والتنظيمية

ولذلك يهدف الباحث إلى دراسة أبعاد العلاقة بين أسلوب تمكين العاملين وعملية اتخاذ القرارات داخل شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت ومعرفة درجة اقتناع الإدارة العليا بأهمية أسلوب تمكين العاملين وأيضا معرفة درجة فهم العاملين لأسلوب التمكين وعملية اتخاذ القرارات.

2/1 مشكلة البحث

مشكلة البحث يمكن أن تتمثل في :

" عدم اقتناع بعض المديرين في الإدارة العليا لدى شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت بعملية (تمكين العاملين) أي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطاء الصلاحية للعاملين في التصرف دون الرجوع للإدارة كذلك تخوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية خوفا من الوقوع في الخطأ "

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:-

1/2/1 ما هي أساليب التمكين المطبقة داخل شركة الملاحة العربية للمواني؟

2/2/1 هل هناك اقتناع من قبل الإدارة العليا بأسلوب تمكين العاملين ؟

3/2/1 كيف تتم عملية اتخاذ القرارات داخل شركة الملاحة العربية للمواني؟

4/2/1 ما هي الدرجة التي يشارك بها العاملون في اتخاذ القرارات؟

5/2/1 ما هي نوعية القرارات التي يشارك بها العاملون؟

6/2/1 هل توفر الإدارة للعاملين القدر اللازم من المعلومات الذي يمكنهم من المشاركة في

اتخاذ القرارات؟

7/2/1 ما هي الآثار المترتبة على عملية تمكين العاملين بالنسبة للمنظمة بصفة عامة واتخاذ القرارات بصفة خاصة؟

3/1 فروض البحث

وعلى ضوء مشكلة البحث والتساؤلات السابقة يمكن وضع الفروض التالية للبحث.

1/3/1 لا توجد فروق جوهرية بين فئات المتغيرات الديموجرافية المختلفة من حيث مدركات أبعاد تمكين العاملين.

2/3/1 إن أبعاد تمكين العاملين لا تؤثر معنويا في فاعلية اتخاذ القرارات. وذلك على النحو التالي:

1/2/3/1 إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لا تؤثر معنويا في فاعلية اتخاذ القرارات.

2/ 2/3/1 إن الإدارة الذاتية لا تؤثر معنويا في فاعلية اتخاذ القرارات.

3/ 2/3/1 إن سيادة روح الفريق لا تؤثر معنويا في فاعلية اتخاذ القرارات.

4/1 أهداف البحث

وتتمثل أهداف البحث في النقاط الآتية:

1/4/1 معرفة مدى اقتناع الإدارة العليا بأسلوب تمكين العاملين.

2/4/1 التعرف على أسلوب تمكين العاملين ومكوناته وعناصره ومراحله وخطواته وأنماطه السائدة داخل المنظمة.

3/4/1 التعرف على طرق وأساليب اتخاذ القرارات داخل المنظمة .

4/4/1 التعرف على الآثار المترتبة على أسلوب تمكين العاملين بالنسبة لاتخاذ القرارات.

5/1 عينة البحث:

وضعت الافتراضات التالية عند تحديد حجم العينة:

(أ) نسبة الخطأ المسموح به في حدود $(5\% - ^+)$

(ب) مستوى الثقة الذي تعمم به النتائج (95%)

(ج) نسبة تواجد الظواهر موضوع البحث في العينة (50%)

إذن حجم العينة = 156 مفردة

وقد قام الباحث بتوزيع 170 استمارة استقصاء على العاملين بشركة الملاحة

العربية المتحدة، وقد بلغ عدد الاستمارات التي تم تجميعها والصالحة للمعالجة الإحصائية

145 استمارة استقصاء بنسبة 92.9% من حجم العينة حيث تعتبر هذه النسبة مقبولة جدا.

6/1 نتائج البحث

تتمثل أهم نتائج البحث في الآتي :

1/6/1 ارتفاع مدركات العاملين بشركة الملاحة العربية المتحدة إلى حد ما لكل متغيرات الدراسة (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والإدارة الذاتية، وسيادة روح الفريق، وفاعلية القرارات).

2/6/1 توجد اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة لبعده الإدارة الذاتية حيث تعتبر فئة الإدارة العليا أكثر الفئات إدراكا لهذا البعد يليها فئة الإدارة الوسطى وأخيرا فئة الإدارة الدنيا.

3/6/1 لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة لبعدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وسيادة روح الفريق.

4/6/1 لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات الذكور والإناث لأي بعد من أبعاد التمكين.

7/1 توصيات البحث

تتمثل أهم توصيات البحث في الآتي :

1/7/1 محاولة دفع مدركات العاملين لمعنى أو مفهوم تمكين العاملين.

2/7/1 محاولة رفع مدركات العاملين للفوائد أو المزايا التي تعود من جراء تطبيق أسلوب تمكين العاملين على عملية اتخاذ القرارات.

3/7/1 محاولة إتاحة الفرصة بشكل اكبر للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات على أن تكون الفرصة حقيقية وليست شكلية.

4/7/1 محاولة رفع مدركات العاملين صغار السن لمعنى أو مفهوم التمكين وأهميته.

5/7/1 محاولة رفع مدركات العاملين أصحاب المؤهلات العلمية الأقل لمعنى أو مفهوم تمكين العاملين وأهميته.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة