

دور التمكين الاداري في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية - دراسة ميدانية على المؤسسات

الاهلية الفلسطينية

د. يوسف حسن عثمان حسن

رام الله - فلسطين

ملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التمكين الاداري في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية للمؤسسات الاهلية الفلسطينية في الضفة الغربية، ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كاداة للدراسة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (183) موظف وموظفة منتمين للمؤسسات الاهلية الفلسطينية.

واظهرت نتائج الدراسة ان الادارات العليا للمؤسسات الاهلية في فلسطين تدعم التمكين الاداري من خلال تحفيز العاملين لديهم، وتوفير المعلومات الملائمة، وتشجيع برامج التدريب المستمر بشكل دائم. واوصت الدراسة بضرورة قيام الادارات العليا للمؤسسات الاهلية في فلسطين بتعميق تطبيق اسلوب التمكين في الادارة لما له من دور مباشر في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية لها، مما يساهم في رفع مستوى كفاءة ادائها.

الكلمات المفتاحية: التمكين الاداري، القرارات الادارية، المؤسسات الاهلية.

Abstract:

The study aimed to identify the role of administrative empowerment in rationalizing administrative decision-making for Palestinian NGOs in the West Bank, and to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a study tool and distributed to the study sample consisting of (183) employees and employees belonging to NGOs. Palestinian.

The results of the study showed that the higher management of NGOs in Palestine support administrative empowerment by motivating their employees, providing appropriate information, and permanently encouraging continuous training programs.

The study recommended the necessity for the higher administrations of civil institutions in Palestine to deepen the application of the empowerment method in management because of its direct role in rationalizing their administrative decision-making, which would contribute to raising the level of efficiency of their performance.

Key words: administrative empowerment, administrative decisions, NGOs.

مقدمة:

يمثل التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، فلم يعد كافياً أداء الأعمال في المؤسسات باختلاف أنواعها بالطرق الروتينية، وذلك لأن الاستمرار في تقديمها بهذه الطريقة يؤدي إلى تراجعها وعدم قدرتها على مجاراة التغيرات المتلاحقة، واستخدام أسلوب التمكين الإداري ينعكس على أداء العاملين في المؤسسات، ويعمل على رفع انتمائهم الوظيفي وتحفيزهم على بذل جهد أكبر وتقديم جودة أفضل في أداء مهامهم المنوطة بهم مثل اتخاذ القرار الرشيد وزيادة فاعليته، مما يساهم في رفع مستوى كفاءة أدائها. وتعد عملية اتخاذ القرار من الواجبات الرئيسية المنوطة بالقيادات والإدارات على اختلافها، ويطلق عليها أحياناً بجوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والتصرفات التي تتم داخل المنظمات والمؤسسات (Moodley, 2012).

وتكمن جوهرية عملية اتخاذ القرار فيما يترتب على القرار من نتائج تؤثر على المؤسسة ككل، لذلك فإن أصحاب المناصب الإدارية من الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المؤسسات الأهلية تحتاج إلى ممارسة التمكين الإداري للرقى بعملية اتخاذ القرار وضمان جودة نتائج القرارات المتخذة نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الأهلية، حيث أن لها دور كبير في تقديم يد العون للمجتمع وفي الوقوف جنباً إلى جنب مع المؤسسات الحكومية في تقديم الخدمات، وبناء مجتمع مدني قوي، فالمؤسسات الأهلية لا تهدف إلى تحقيق ربح بل تعنى بتقديم خدمات في مجالات متنوعة مثل الصحة، والأمومة والطفولة، وحقوق الإنسان، ولشرائح المجتمع المختلفة مثل ذوي الاحتياجات الخاصة والخريجين.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في مدى قدرة المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية بفلسطين من الاستفادة من أسلوب التمكين في اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، وبناءً على ما سبق تكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- هل يوجد دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؟
- 2- ما هي التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري؟

اهداف البحث:

يسعى هذا البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

- 1- التعرف على دور التمكين الاداري في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الفلسطينية.
- 2- الوقوف على التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الفلسطينية عند تطبيق التمكين الاداري.

اهمية البحث:

للبحث اهمية علمية وعملية:

اولا- الاهمية العلمية:

تظهر اهمية البحث في كونه يبحث في دور للتمكين الاداري في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية، حيث وجد التمكين الاداري اهتماما كبيرا من قبل الاكاديميين والباحثين والمهتمين على حد سواء، ولقد شهد الفكر الاداري المعاصر بعض الدراسات والكتابات التي تناولت هذا المفهوم واهميته للمؤسسات بشكل عام، وسيكون هذا البحث مساهمة علمية متواضعة يستفيد منه الباحثين والمهتمين في هذه المجال بالاستفادة من خطة البحث والاطار النظري والعملي والاستنتاجات والتوصيات للبحث.

ثانيا- الاهمية العملية:

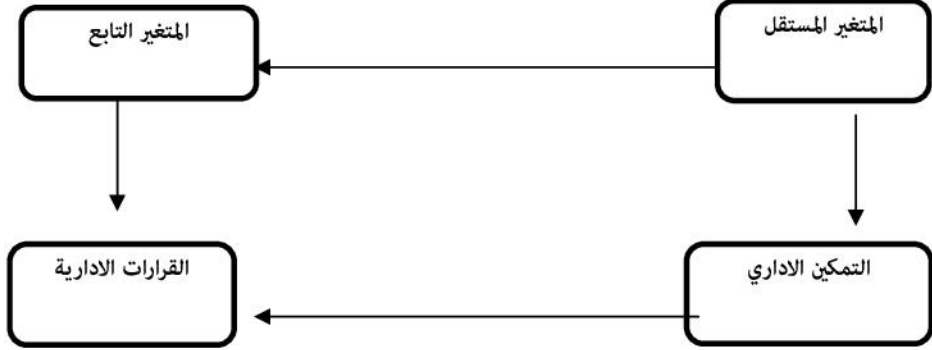
ان تحليل التمكين الاداري سيساعد ادارات المؤسسات الفلسطينية على اتخاذ القرارات الادارية من خلال الاستفادة من استخدام التمكين الاداري، لمساعدة الوحدات الادارية في المؤسسات الاهلية في ترشيد قرارات مجالس ادارتها، وتقديم خدمات افضل للمستخدمين من خدماتها.

فرضيات البحث:

الفرضية الاولى: يوجد دور للتمكين الاداري في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية.

الفرضية الثانية: توجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الاهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الاداري.

متغيرات البحث:



حدود البحث:

- 1- الحدود الزمانية: تقتصر الدراسة على عام 2021.
- 2- الحدود المكانية: قطاع المؤسسات الاهلية العاملة في الضفة الغربية بفلسطين.
- 3- الحدود البشرية: العاملين في المؤسسات الاهلية في الضفة الغربية بفلسطين الذين تتحدد مسمياتهم الوظيفية بالمناصب الاتية: منصب اعلى من مدير، مدير، رئيس قسم، منسق، اداري.
- 4- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على الكشف عن التمكين الاداري ودوره في ترشيد القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية بالضفة الغربية.

الدراسات السابقة:

اولا- الدراسات السابقة العربية:

- 1- دراسة (ابو شمالة، 2020) بعنوان: دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الاداري بالجامعات الفلسطينية - دراسة حالة جامعة الاقصى بغزة. هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الاداري بالجامعات الفلسطينية "دراسة حالة جامعة الاقصى بغزة". حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الاداريين، ومدراء الدوائر، ورؤساء الاقسام والشعب في جامعة الاقصى بغزة، والبالغ عددهم (242) موظفا، حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة الحقيقي، واستخدمت الباحثة اسلوب المسح الشامل، بالاعتماد على الاستبانة كاداة لجمع بيانات الدراسة.

وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج، اهمها: مستوى التمكين الاداري في جامعة الاقصى من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة موافقة (كبيرة)، واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات؛ من اهمها: الاستمرار في تحقيق مستوى اعلى للتمكين الاداري.

2- دراسة (ارناؤوط، 2020) بعنوان: تمكين المعلمين وظيفيا وعلاقته بدرجة الاقبال على شغل الوظائف الادارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء - دراسة حالة.

هدف البحث الى التوصل الى اجراءات مقترحة لتمكين المعلمين وظيفيا كمدخل لزيادة اقبالهم على شغل الوظائف الادارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، وقد اعتمد البحث على اسلوب دراسة الحالة كاحد مداخل المنهج الوصفي، وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج اهمها: ان درجة واقع شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي جاءت متوسطة، وقد اوصى الباحث ان يتم تمكين المعلمين وظيفيا كمدخل لاقبالهم على شغل الوظائف الادارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء.

3- دراسة (الحلو، 2020) بعنوان: اثر انماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة - فلسطين.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تحقق التمكين الاداري ودرجة ممارسة انماط القيادة الشبكية وتحديد اثر هذه الانماط على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة بقطاع غزة، ومن اجل تحقيق هذه الاهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ممن لا يحملون اي منصب اشرافي ويعملون في المستشفيات الحكومية وقد بلغ عددهم (2855) فردا، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية ذات مرحلتين، وقد توصلت الدراسة الى نتائج من اهمها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين انماط القيادة الشبكية وتمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، واوصت الدراسة بضرورة تعزيز ابعاد تحقيق التمكين الاداري للعاملين وتفعيلها.

4- دراسة (المزين، 2020) بعنوان: اثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، ومن اجل تحقيق الهدف من الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من اصحاب المناصب الادارية العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة

والمسجلة رسمياً لدى وزارة الداخلية والبالغ عددها (87) مؤسسة، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين الذين يحتلون المناصب الادارية والاشرفية الآتية: مدير، رئيس قسم، مساعد اداري، وقامت الباحثة بتوزيع (174) استبانة، وتم استرداد (152) استبانة.

ومن اهم نتائج الدراسة انه توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين المرونة الاستراتيجية بابعادها المختلفة ومستوى اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، وقد اوصت الدراسة بتحسين المهارات الكامنة لدى العاملين في المؤسسات الدولية للاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرار في هذه المؤسسات ومتابعة استخدام التقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات وتطويرها.

5- دراسة (سعد، 2020) بعنوان: التمكين " Empowerment " كمدخل لتعزيز السلوك الابداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الاسكندرية.

هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين باعباده في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين في المكتبة العلمية المركزية بجامعة الاسكندرية، بوصفها نموذجاً للمكتبات الجامعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واسلوب دراسة الحالة، كما واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمكتبة العلمية المركزية بجميع المستويات الادارية، وعددهم (30) موظفاً مثلوا جميع افراد العينة، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها: ارتفاع مستوى التمكين والسلوك الابداعي لدى العاملين بالمكتبة مع وجود ارتباط قوي بين درجات ابعاد التمكين ودرجات ابعاد السلوك الابداعي، وقد اوصت الدراسة بضرورة تعزيز ابعاد التمكين واعادة النظر في السياسة المطبقة للتمكين بالمكتبة.

6- دراسة (الرشيدي، 2019) بعنوان: مستوى التفكير التاملي وعلاقته باتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت.

هدفت الدراسة الى: التعرف على مستوى التفكير التاملي وعلاقته باتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم تصميم استبانة كوسيلة لجمع البيانات بينما كانت العينة العشوائية البسيطة مؤلفة من (308) عضو هيئة تدريس في معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، وكان من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: وجود

علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مستوى التفكير التاملي، واتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

ثانيا: الدراسات الاجنبية:

1- دراسة (Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa, 2020) بعنوان: العلاقة بين مستويات التمكين المدركة للموظفين في تركيا.

The Relationship between Perceived Empowerment Levels of Employees in Turkey.

هدفت الدراسة الى التركيز على السياق المشترك لمستويات التمكين ومعرفة العلاقة بين مستويات التمكين المدرك من طرف الموظفين، وكانت العينة غير عشوائية (مريحة) وعددها (203) فردا، استخدمت الاستبانة كاداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها: ان مستويات التمكين المتصورة للمبحوثين عالية للغاية حيث يظهر انه لدى المبحوثين مستوى عال من الادراك للعوامل التي تؤدي الى التمكين هناك علاقات ايجابية بين بعض المستويات، ولكن في مستويات اخرى لا توجد، وقد اوصت الدراسة بضرورة تحديد ودعم المسار الوظيفي للعاملين وذلك بغض النظر عن مدى فعالية التمكين.

2- دراسة (Sari&Priantinah,2019) بعنوان: اتخاذ القرارات الادارية مع دور نظم المعلومات الادارية: اراء الاديبات.

Managerial Decision Making With The Role Of Management Information Systems (MIS): What The Literature Says.

هدفت هذه الدراسة الى: معرفة مدى اهمية دور نظم المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات الادارية في مؤسسات الاعمال، ومن اجل تحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي. ومن اهم نتائج الدراسة: ان نظم المعلومات الادارية له دور كبير وهام في صنع القرارات الادارية في المؤسسة. فهو يوفر معلومات ذات جودة دقيقة وذات صلة في الوقت المناسب تساعد المؤسسة في عمليات التخطيط والتحكم والاداء التشغيلي.

3- دراسة (Islam, Jantan & Others, 2018) بعنوان: نمط القيادة لتمكين العاملين: صناعة التجزئة الماليزية.

Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry.

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر انماط القيادة الادارية (التبادلية، التحويلية، عدم التدخل) على تمكين العاملين في صناعة التجزئة الماليزية في محافظة سيلانجور بماليزيا، واي من هذه الانماط اكثر تأثيرا على التمكين، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كاداة اساسية لجمع

البيانات من عينة عشوائية تقدر ب (100) فردا، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها: ان نمط القيادة التحويلية وغط عدم التدخل لهما اثر ايجابي على تمكين العاملين وحلت القيادة التحويلية في المرتبة الاكثر تأثيرا من نمط عدم التدخل على التمكين، بينما ظهر وجود اثر سلبي للنمط التبادلي على تمكين العاملين في صناعة التجزئة الماليزي، وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير مهارات نمطي القيادة التحويلي وعدم التدخل لدى قيادات قطاع صناعة وبيع التجزئة في ماليزيا.

4- دراسة (Lee, Mu & Others, 2018) بعنوان: دراسة العلاقة بين انماط القيادة وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي: ادلة من شركات تكنولوجيا المعلومات الصينية.

Examining the Structural Relationship among Leadership Styles, Employee Empowerment and Organizational Commitment: Evidence from Chinese IT Companies

هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين انماط القيادة وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي، ولمساعدة القادة على فهم اي الانماط اكثر ملاءمة واهمية لهم، ورفع مستوى ادراك العاملين للتمكين والعمل باكثر كفاءة وفعالية، استخدمت الاستبانة كاداة اساسية لجمع البيانات من (403) فرد من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في مقاطعة شنزن، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها: وجود اثر عميق لانماط القيادة على تمكين العاملين، وان الحوافز لها فعالية كبيرة في تشجيع العاملين وتحسين الاداء، وقد اوصت الدراسة بضرورة تنفيذ ابحاث مركزة اكثر وتستهدف المدراء وتقيس انماط قيادية اخرى.

5- دراسة (Tirmizi et al, 2018) بعنوان: ربط التعقيد الاستراتيجي باتخاذ القرارات الادارية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: التوسط للمرونة التنظيمية.

Linking strategic complexity to management decision making in SMEs Mediation of organizational flexibility.

هدفت هذه الدراسة الى: تحديد العلاقة بين التعقيد الاستراتيجي واتخاذ القرارات الادارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتكون مجتمع الدراسة من اصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والبالغ عددهم (976) وتم تصميم استبانة كاداة رئيسة لجمع البيانات وتم توزيع (1200) استبانة على مدراء واصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة وتم استرداد (245) استبانة.

ومن ابرز نتائج الدراسة: وجود علاقة ايجابية بين التعقيد الاستراتيجي والمرونة التنظيمية، وعملية صنع القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

6- دراسة (Sharma and Bhati, 2017) بعنوان: دور عوامل التنظيم والتمكين والتحفيز في تعزيز التزام الموظفين في صناعة السيارات الهندية.

The Role of Organizational Factors of Empowerment and Motivation in Enhancing Employees' Commitment in Indian Automotive Industry.

هدفت الى التعرف الى دور التمكين التنظيمي وعوامل التحفيز في تعزيز التزام الموظفين في شركات صناعة السيارات، وتكونت عينة البحث من (250) موظفا من خمس صناعات لتكنولوجيا المعلومات في الهند واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، ومن اهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ايجابية بين العوامل التنظيمية للتمكين والتحفيز.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جوانب متعددة، اهمها انها تتناول مفهوم التمكين الاداري، والتحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق التمكين الاداري.

ولكن الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في جوانب متعددة اهمها الاختلاف في الاهداف، والتساؤلات البحثية، والفروض التي تم صياغتها لحل المشكلة، وكذلك عينة الدراسة، حيث طبقت على المؤسسات الاهلية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية.

وقد استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في اعطاء الباحث معرفةً حول موضوع الدراسة، واثراء الاطار النظري للدراسة، وفي بناء اداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات، والتعرف على الاساليب الاحصائية والمقاييس المستخدمة.

الاطار النظري للدراسة:

القسم الاول- ماهية التمكين الاداري:

اولا- مفهوم التمكين الاداري:

لقد تعددت تعريفات التمكين بتعدد الكتاب، فمنهم من نظر اليه على انه وسيلة من وسائل الادارة، في حين نظر اليه اخرون نظرة فلسفية، وهناك ايضا من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الافراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات الى المستويات الدنيا كلما امكن ذلك، كما راي كتاب اخرون ان التمكين هو عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الادارة الى الموظفين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل (اندراس ومعاينة، 2008). ونستعرض الان اهم التعريفات التي ذكرها الكتاب للتمكين، التمكين يعني اعطاء السلطان والحكم والقوة او القوة لشخص او مجموعة اشخاص، وذلك لتحقيق اهداف معينة يتوخى الممكن للممكن له تحقيقها (علي واحمد، 2013)، ويرى (الوادي، 2012) ان التمكين احد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في اداء اعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي الى تحقيق نتائج افضل لكل من العاملين والمنظمة، بينما يرى (The World Bank, 2011) ان التمكين هو تعزيز القدرات للافراد والجماعات لصنع خيارات، وتحويل هذه الخيارات الى افعال ونتائج، ومسؤولية كاملة عن نتائج اعمالهم وقراراتهم.

ثانيا- اهداف التمكين الاداري:

يهدف التمكين الاداري الى تحقيق اهداف عديدة اهمها ما يلي:

- 1- زيادة الدافع لتقليل الاخطاء و جعل الفرد يتحمل مسؤولية اكبر للاعمال التي ينجزها.
- 2- زيادة فرصة الابداع والابتكار.
- 3- دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات والخدمات.
- 4- تحسين ارضاء الزبون حيث ان قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- 5- تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل.
- 6- زيادة الانتاجية بزيادة انتخار العامل بنفسه و احترام الذات.

- 7- استعمال ضغط الزملاء و اساليب فرق ادارة الذات لرقابة العاملين و الانتاجية.
- 8- تقليل العبء على الادارة العليا و تفرغهم للتخطيط الاستراتيجي و تطوير خطط العمل.
- 9- الحصول على افضل نتائج نهائية للداء كتقليل الضياع وزيادة الانتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- 10- القدرة على المنافسة.

ثالثا- ابعاد التمكين الاداري:

وقد رأى الباحث ان يحدد الابعاد التالية للتمكين (تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، والتدريب) وذلك لانها حظيت بنسبة تفوق 50% من الاتفاق بين الكتاب والباحثين، اي عليها اكبر نسبة اجماع (بومعزة، 2017)، ولما سبق يمكن ذكر ابعاد التمكين الاداري كما يلي:

1. تفويض السلطة:

يقصد بالتفويض اسناد المهام لاشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الادارة، فالتفويض هو صلاحيات تُمنح وقد تسلب مرة اخرى (الهوراي، 2002).

ويعرفه (البوهي، 2001) ان يمنح الرئيس او يكلف اخرين من المرؤوسين بجزء من العمل المناط به.

2. تحفيز العاملين:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصنة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الاداء، لكي لا تُمنح الحوافز الا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير اداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب ان يتم ربط التقدير والمكافاة التي يحصل عليها العاملون باهداف المنظمة (بدير واخرون، 2015)

3. الاتصال وتدفق المعلومات:

ويقصد بالاتصال تدفق المعلومات في استخدام الادارات وموظفيها عبر وسائل اتصال حديثة، تساعد على تواصل الادارة مع غيرها من الجهات عن طريق اجهزة الحاسب وشبكات الانترنت، اذ ان توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للافراد، مما يستلزم التعامل مع وسائط عدة لنقل المعلومات ليسهل الوصول اليها في الزمان والمكان المناسبين، فلا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة اليها (حسين، 2008).

4. بناء فريق العمل:

يشير Levesque بان فريق العمل يتكون من شخصين او اكثر معا لتحقيق هدف مشترك، و يوجد فيما بينهم تقارب نفسي ومكاني (عفانة، 2013).

5. تدريب العاملين:

لقد تناول علماء الادارة والباحثين والكتاب مفهوم التدريب من جوانب متنوعة و زوايا مختلفة، عكست وجهة نظر كل منهم حول هذا المفهوم، ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والشركة ككل، ومن هذه المفاهيم ان التدريب هو تلك العملية المنتظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة او مهارات لاداء عمل معين او بلوغ هدف محدد، فالتدريب هو نشاط انساني مخطط له يهدف الى احداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الاداء وطرق العمل والسلوك (العبيدي، 2013).

رابعا- خصائص التمكين:

تتمثل خصائص التمكين فيما يلي (الفاضل، 2010):

- 1- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للافراد وفرق العمل باعطائهم المزيد من الحرية في الادارة وحرية الاداء لمهامهم.
- 2- يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والازمات. يستهدف تمكين المديرين والعاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الافراد استغلالا كاملا.
- 3- يجعل التمكين المدراء اقل اعتمادا على الادارة الوسطى في ادارة الانشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.
- 4- المشاركة في القوة وخلق الجراة في المبادرة وحل المشاكل وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال.

خامسا- اساليب التمكين المعاصرة:

تطرق الكتابات المعاصرة الى عدة اتجاهات واساليب في التمكين وقد ذكر (ملحم، 2006) اهمها كما يلي:

- 1- اسلوب القيادة: يقوم هذا الاسلوب على دور القائد او المدير في تمكين الموظفين، ويشير هذا الاسلوب الى ان المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق اشرف واسع، بمعنى: ان نسبة الموظفين الى المديرين نسبة عالية بالقياس الى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن ايضا منح صلاحيات اكبر

للمستويات الادارية الدنيا في المؤسسة وهذا الاسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من اعلى الى اسفل.

2- اسلوب تمكين الافراد: ويتمحور هذا الاسلوب حول الفرد (اي: تمكين الذات)، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الادراكية للفرد بقبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، حيث ان الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات اكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة اكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية.

3- اسلوب تمكين الفريق: يعتمد هذا الاسلوب على العمل الجماعي لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الاساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.

4- اسلوب الجودة الشاملة والتمكين: حيث يعتمد مفهوم الجودة على مبدا اساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل ابعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا بالتالي يحتاج الى منح الموظفين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية لتحقيق التقدم للمنظمة.

5- اسلوب الابعاد المتعددة في التمكين: ويقوم هذا الاسلوب على الجمع بين الاساليب السابقة، ويعتمد على فكرة انه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من ان تقوم على جوانب واسس متعددة مثل التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكلية المناسبة.

سادسا- معوقات تطبيق التمكين الاداري:

قد تواجه المؤسسات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي (بوزيدي، 2017):

1- الهيكل التنظيمي الهرمي.

2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

3- خوف الادارة العليا من فقدان السلطة.

4- عدم الرغبة في التغيير.

5- خوف الادارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.

- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسئولية.
- 7- الانظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز.
- 10- تفضيل اسلوب القيادة الادارية التقليدية.
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12- عدم الثقة الادارية.
- 13- عدم ملائمة المكافآت.
- 14- ضيق الوقت وكثرة الابعاء الملقاة على عاتق العاملين.

القسم الثاني- ماهية القرارات الادارية:

اولا- مفهوم القرارات الادارية:

ان اتخاذ القرارات الادارية من المهام الصعبة التي تقع على عاتق متخذيها لانه يتحمل مسئولية نتائج هذه القرارات سواء كانت صائبة او غير ذلك، وفي حال كانت نتائج القرارات غير مرغوب فيها فانها من المحتمل ان تعود بالضرر على المؤسسة، وتعيق تحقيق اهدافها فيما يتعلق بمستقبل المؤسسة باكملها، وخاصة في الاوقات الحرجة والقرارات الحساسة والمصيرية (طعمة، 2010)، وتعرف (المزين، 2020) مفهوم اتخاذ القرارات بانه: هو المقدرة على ايجاد حل ينبغي الوصول اليه لحل مشكلة اعترضته او موقف محير، من خلال اختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة او المبتكرة، ويعتمد الاختيار على المعلومات التي جمعها عن المشكلة بالاضافة الى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية"، ويعرفه (عواد، 2013) بانه: "عملية اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل الممكنة، لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف خلال فترة زمنية معينة ويصدر عن الشخص الذي يملك السلطة والرغبة والمعلومات"، ويعرفه (Sari& Priantina, 2019) بانه: "العملية الذهنية المتمثلة في اختيار الخيارات المنطقية بدلا من الخيارات المتاحة، وهذا يعني التقييم والاختيار من بين العديد من البدائل المتنافسة".

ثانيا- اهمية اتخاذ القرارات الادارية:

تعد عملية اتخاذ القرارات الادارية محور العملية الادارية، وقلب الادارة النابض الذي يحقق للمؤسسة الاستمرارية في العمل (عقيلي، 2013)، حيث انها عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها، وهي لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الادارة، بل الاداة الاساسية لممارسة جميع وظائف الادارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة (الخفاجي، 2010)، ويمكن توضيح اهمية اتخاذ القرارات الادارية فيما يلي:

- تتخذ الادارة مجموعة من القرارات في مرحلة التخطيط، فعند وضع الخطط وتحديد الاهداف المطلوب الوصول اليها او رسم السياسات، واعداد البرامج او تحديد الموارد اللازمة او اختيار لتشغيلها افضل الطرق والاساليب (الخفاجي، 2010).

- وفي مرحلة التنظيم يتم اتخاذ القرارات عند تحديد المهام والانشطة المتعددة، كالقرارات المرتبطة بالهيكل التنظيمي، والاجراءات التنظيمية وطبيعة العلاقات بين العاملين وتقسيم العمل ومسئولية العاملين، والهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه واسس تقسيم الادارات والاقسام، والافراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالاعمال المختلفة ونطاق الاشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال (الخفاجي، 2010).

- في مرحلة الرقابة يتم اتخاذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الاعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الاخطاء ان وجدت (الخفاجي، 2010).

- تعتبر عملية اتخاذ القرارات مهمة لاعتماد نجاح كافة العمليات والانشطة الادارية عليها (فياض وآخرون، 2010).

- تجرى عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الادارية نفسها (عامر والمصري، 2016)

ويلاحظ الباحث من خلال ما سبق بان عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الادارية، وتوجد في كل عملية ادارية، وفي كل مرحلة من مراحل المشروع، ولا يمكن القيام بالانشطة والاعمال، الا من خلال اتخاذ العديد من القرارات، بشكل مترابط ومتكامل في سبيل تحقيق، وقد اصبح ما يميز المدير الناجح من غير الناجح هو كفاءته ومهارته في اتخاذ القرارات.

ثالثا- انواع القرارات الادارية:

يتم اتخاذ القرارات بشكل يومي اما بصورة عفوية، او بصورة موضوعية من اجل تيسير الامور الحياتية، وتزداد القرارات تعقيدا كلما انتقلنا الى المستويات العليا نظرا لتعدد القرارات وتنوعها في المجالات الادارية، ويمكن تصنيف القرارات الادارية الى: (عليان، 2010)

- 1- من حيث طريقة اتخاذها: قرارات ديمقراطية وقرارات بيروقراطية.
- 2- من حيث مجال الاهتمام: قرارات سياسية، اجتماعية... الخ.
- 3- من حيث درجة المشكلة ودرجة تعقيدها: قرارات ساكنة وقرارات ديناميكية.
- 4- من حيث العقلانية والرشد: قرارات رشيدة وقرارات غير رشيدة.
- 5- حسب الجهة التي اصدرتها: شخصية وتنظيمية.
- 6- حسب الوقت المتاح: قرارات الازمة وقرارات الفرصة.
- 7- من حيث المدى او العمومية: قرارات فردية وقرارات تنظيمية.
- 8- من حيث قوتها ومدى خضوعها لاعادة النظر: قرارات اولية، وقرارات قطعية.

رابعا- اساليب اتخاذ القرارات:

تتعدد الاساليب المستخدمة لصناعة القرارات الادارية من خلال تحديد طبيعة المشكلة والظروف المحيطة بها وتقدير المدير، لذا يمكن القول بانه لا يوجد اسلوب من الاساليب يعتبر افضل من غيره يمكن تطبيقه في شتى الظروف، بل ان كل ظرف يميل نوع الاسلوب الذي يمكن تطبيقه، وتنقسم اساليب اتخاذ القرارات الادارية الى اساليب كيفية واساليب كمية كما يلي (كورتل وابو غليظة، 2011):

- 1- الاساليب الكيفية: يوجد العديد من الاساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات واهمها: (الحكم الشخصي او البديهية، الحقائق، الخبرة، الاراء)، (ابو سمرة، 2014).
- 2- الاساليب الكمية: اتسعت دائرة الاهتمام بعلم الاحصاء في اتخاذ القرارات، وذلك لان معظم القرارات التي تتخذ تكون في ظل المخاطرة او عدم التاكيد او في حالات المنافسة، اي انها تتوقف على الاحتمالات في التنبؤ بالمستقبل المبهم وتقربه بصورة يمكن رؤيتها، فيسهل على المدير ان يقرر في ضوء ما يراه مناسباً، ومن اهم هذه الاساليب: (بحوث العمليات، نظرية الاحتمالات، نظرية المباريات، اسلوب شجرة القرارات، اسلوب دراسة الحالات، والبرمجة الخطية) (موسى، 2010).

خامسا- العوامل المؤثرة في عملية القرارات الادارية:

مسؤولية اتخاذ القرارات في كافة مراحلها تقع على شخص واحد او مجموعة من الاشخاص، وقد تتأثر هذه القرارات بعدة عوامل قد تؤدي الى عدم اصدارها او معارضتها من المنفذين، او من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيق مصالحهم وغاياتهم، حيث هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرارات منها ما يلي:

1- العوامل النفسية: وهي عبارة عن التكوين النفسي لمتخذ القرار ويشمل ذلك: الخلفية العلمية، الادراك، القيم، والدوافع، والاتجاهات، والصفات، وكذلك الخبرة الشخصية، وقد يختلف متخذو القرارات في فهمهم وتفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات وتشخيص المشكلات وتحديد البدائل المناسبة، حيث ان المديرين الذين يتمتعون بالذكاء وسهولة التعلم والمعرفة والخبرة يمكنهم اتخاذ القرارات بسرعة اكبر واكثر نوعية من الاخرين (OMARLI,2017).

2- العوامل الاجتماعية: وتشمل الضغوط الخارجية التي يترتب عليها فرض بعض القرارات على ادارة المؤسسة، او التأثير المتبادل بين متخذي القرار، او افراد المؤسسات الاجتماعية الاخرى الرسمية منها وغير الرسمية (OMARLI, 2017)

3- العوامل الحضارية والثقافية: وتشمل القيم الدينية، والعادات الموروثة، والتقاليد الاجتماعية السائدة، والتي قد تحكم افكار الافراد وسلوكهم، وبالتالي قد يتأثر متخذو القرارات بهذه العوامل حين اختيار البديل الافضل او وصوله لاتخاذ القرار (موسى، 2010).

4- عوامل البيئة: عملية اتخاذ القرار هي عملية متعددة الخطوات، كما تؤثر الظروف البيئية على جودتها، لان المؤسسات في تفاعل مستمر مع محيطها، والعوامل البيئية تؤثر على المؤسسات الى حد كبير، ويجب ان تستند عملية اتخاذ القرارات الادارية الى نموذج التفاعل بين العوامل سواء الداخلية او الخارجية (موسى، 2010).

- تأثير البيئة الخارجية: ان المؤسسة تمثل خلية من خلايا المجتمع، فهي تتأثر بالبيئة المحيطة بطريقة مباشرة او غير مباشرة، ومن اهم هذه الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار الظروف الاقتصادية: (الائتمان المالي، سعر الفائدة، والتضخم) والسياسية والاجتماعية في الدولة والمنافسة بالاضافة الى التطور التكنولوجي.

- تأثير البيئة الداخلية: ان حجم المؤسسة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها والهيكل التنظيمي للمؤسسة، ورؤية المؤسسة، والاستراتيجيات، والخطط وطبيعة العلاقات الانسانية السائدة، كل ذلك يؤثر في البيئة الداخلية للمؤسسة، وبالتالي يتاثر بذلك متخذو القرارات لذلك يجب على الادارة توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ.

سادسا- الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات:

مهما اختلفت القرارات فانها لا ترضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الاقل احسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة، ومن هذه الصعوبات: عدم ادراك المشكلة وتحديددها بشكل جيد، عدم القدرة على تحديد الاهداف التي يمكن تحقيقها باتخاذ القرارات، والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، الابعاد الشخصية لدي متخذ القرار، ونقص المعلومات او عدم دقتها والخوف من اتخاذ القرارات (طعمة، 2010)، ومن الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات ما يلي:

1- العوائق الداخلية: وقد تحد من اختيار الحل المناسب وتتمثل في كل من: العوائق المالية، العوائق البشرية، والعوائق الفنية، وكل هذه العوائق قد تحتم على ادارة المؤسسة صرف النظر عن حل يعتبر الافضل بسبب نقص الاموال او عدم قدرة الموظفين الفنية او ضرورة الاستعانة بادوات متقدمة وجديدة، ومن بعض العوائق الداخلية ما يلي (hunger et al, 2018):

- تحيز الثقة المفرطة: تحدث عندما يميل متخذي القرار الى الاعتقاد بانهم يعرفون اكثر مما يعرفونه او يحملون وجهات نظر ايجابية غير واقعية لانفسهم وادائهم.

- تحيز الاشباع الفوري: يصف متخذو القرار الذين يميلون الى الرغبة في الحصول على مكافآت فورية وتجنب التكاليف المباشرة.

- التحيز الانتقائي: عندما يقوم متخذو القرار بتنظيم الاحداث وتفسيرها بشكل انتقائي بناء على تصوراتهم المتحيزة.

- تحيز التاكيد: يصف متخذو القرار الذين يسعون للحصول على معلومات تؤكد خياراتهم السابقة ويحسمون المعلومات التي تتعارض مع الاحكام السابقة.

- تحيز وضع الاطار: يحدث عندما يختار او يبرز متخذ القرار جوانب معينة من الموقف مع استثناء الجوانب الاخرى.

- تحيز الاتاحة او التوافر: عندما يميل متخذو القرار الى تذكر الاحداث الاكثر حداثة وحيوية في ذاكرتهم.
- تحيز التمثيل: عندما يقوم متخذو القرار بتقييم احتمال وقوع حدث بناء على مدى تشابهه مع الاحداث الاخرى.

- العشوائية: لان معظم متخذي القرار يجدون صعوبة في التعامل مع الصدفة على الرغم من ان الاحداث العشوائية تحدث للجميع، ولا يوجد ما يمكن القيام به للتنبؤ.

- خطأ التكلفة الغارقة: عندما ينسى متخذو القرار ان الخيارات الحالية غير قادرة على تصحيح الماضي.
- التحيز القائم على المصلحة الذاتية: يصف متخذي القرار الذين يسارعون الى نسب الفضل لانفسهم عند النجاح.

- انحراف الماضي: هو ميل متخذو القرار الى الاعتقاد زورا بانهم كانوا يتوقعون بدقة نتائج حدث ما بمجرد ان تصبح هذه النتيجة معروفة.

2- العوائق الخارجية: وهي تتمثل بالدولة، الراي العام، المنافسين، والمستهلكين، حيث ان المؤسسة هي جزء من المجتمع، وبالتالي فان قراراتها تؤثر بصورة مباشرة او غير مباشرة على المجتمع، وبذلك تعارض بعض وحدات المجتمع اتخاذ اي قرارات تعود عليه بالضرر (عواد، 2013).

سابعا- علاقة التمكين الاداري بفاعلية القرارات الادارية:

الافتراض الرئيس في فكرة التمكين ان سلطة اتخاذ القرار يجب ان يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الامامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم لانهم على احتكاك مباشر معهم، ويتضح ان فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجه الى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغييرا جذريا في ادوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، اما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد الى المشاركة في اتخاذ القرارات ومن هنا تتضح اهمية العلاقة بين التمكين الاداري من جهة وما بين فعالية اتخاذ القرار (الطراونة، 2006)، ويبرز هنا دور الادارة العليا في التركيز على عملية اتخاذ القرارات للسيطرة على مجالات العمل كافة، اذ ان المدير الناجح يعمل على تمكين المرؤوسين ليشاركوا في اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق اهداف المؤسسة.

لذلك تعد عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الادارية، حيث انها عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الادارة وظيفة التخطيط فانها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف، او اعداد البرامج، او اختيار افضل الطرق والبدائل والاساليب لتشغيلها وتنفيذها، كما ان اتخاذ القرار من شانه انجاح العمل او تدميره (عام، 2012)، وعملية اتخاذ القرار هي لب وجوهر وظيفة القائد الاداري، فيما يعد (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، الوظائف الاساسية للادارة، فنجد انها تتصل بوضوح مباشر باتخاذ القرارات (العلاق، 2008).

ويشير (دودين، 2012) ان المفتاح الرئيس في نجاح منظمات الاعمال هو عمليات اتخاذ القرار الاداري، وذلك لان المنظمة الادارية الناجحة تعني النجاح في عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق الكفاءة والمهارة، حيث ان التوقيت المناسب لاتخاذ القرار من عدمه او تاجيله كل ذلك يقود الى القرار الناجح.

وعليه نجد انه كلما تعززت عملية التمكين فانها تصل الى نجاح تطبيق القرارات وتنفيذها بفعالية، كون عملية اتخاذ القرار هي لب العملية الادارية، وصلب العمل الاداري، فضلا عن انها اداة فعالة لتحقيق اهداف المؤسسة داخليا وخارجيا، وينظر اليها على انها وظيفة اساسية ورئيسية يمارسها الاداري في اي موقع كان وفي اي وقت من الاوقات، حيث يعتمد نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق اهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة اداء وفعالية الموارد البشرية العاملة بها.

منهجية البحث:

لتحقيق اهداف الدراسة، والاجابة على التساؤلات البحثية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية، وتم الاعتماد في جمع البيانات على المصادر الثانوية والمصادر الاولية كالتالي:

- المصادر الثانوية: تتكون من الدراسات والبحوث والرسائل العلمية والمراجع المختلفة التي تحدثت وتناولت ادبيات الموضوع.

- المصادر الاولية: وتتكون من استبانة اعدت خصيصا لهذا الغرض، للحصول على المعلومات المطلوبة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الاهلية في الضفة الغربية بفلسطين الذين تتحدد مسمياتهم الوظيفية بالمناصب الاتية: منصب اعلى من مدير، مدير، رئيس قسم، منسق، اداري.

وقد تم اختيار المؤسسات الاهلية التي يعمل بها (25) عاملا فاكثر، على اعتبار انها من المؤسسات الحيوية، والتي يتوفر فيها برامج ومشاريع فعالة وتتوفر فيها مستويات ادارية مختلفة، وهي الادارة العليا، والادارة الوسطى، والادارة الدنيا، ويوجد بها المسميات الوظيفية المحددة في الاستبانة، وقد بلغ عددها (183) مؤسسة اهلية.

عينة البحث:

هم جميع افراد مجتمع البحث، من العاملين في المؤسسات الاهلية بالضفة الغربية الذين تتحدد مسمياتهم الوظيفية بمنصب معينة مثل: منصب اعلى من مدير، مدير، رئيس قسم، منسق، اداري، والتي يعمل فيها (25) عاملا فاكثر والبالغ عددهم (183) مؤسسة، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع افراد مجتمع البحث، وتم استرداد (171) استبانة، مثلت عينة الدراسة.

اداة البحث:

لقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث اشتملت على مجموعة من الاسئلة التي تم الحصول عليها من الدراسات السابقة، وقسمت الاستبانة الى قسمين كما يلي:

القسم الاول: ويتضمن معلومات عامة عن المستجيبين مثل (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويتضمن معلومات خاصة بموضوع الدراسة ويتكون من (14) فقرة، موزعة على محورين هما:

المحور الاول: دور التمكين الاداري في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية ويتكون من (6) فقرات.

المحور الثاني: التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الاهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الاداري ويتكون من (8) فقرات.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من انها تقيس ما اعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، حيث قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، تالفت من عدد من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتخصصين في الادارة والاحصاء، وقد استجاب الباحث لراء المحكمين باجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، حيث خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

الصدق البنائي:

تم حساب الصدق البنائي لفقرات الاستبانة على عينة البحث البالغ (183) مفردة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، ويبين الجدول رقم (1) ان جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة عند مستوى دلالة 0.05 حيث ان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05

جدول رقم (1) معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة

رقم	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد دور للتمكين الاداري في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية.	0.843	0.000
2	يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الاهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الاداري.	0.7430	0.000

ثبات الاستبانة:

يعني ثبات الاستبانة التأكد من ان الاجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الاشخاص نفسهم في وقت اخر، وقد تم استخدام طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة، حيث يوضح الجدول رقم (2) معاملات الفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (2) معاملات الفا كرونباخ الفا لقياس ثبات الاستبانة

معامل الصدق	معامل (كرونباخ الفا) الثبات)	عدد الفقرات	المحور	ر.م
0.975	0.8700	6	يوجد دور للتمكين الاداري في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية.	1
0.920	0.8390	8	يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الاهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الاداري.	2
0.951	0.9360	جميع المحاور قائمة معا		

يبين الجدول رقم (2) ان معاملات الفا كرونباخ قد تراوحت بين 0.839 - 0.870، وهي معاملات ثبات مرتفعة، بينما معاملات الصدق قد تراوحت بين 0.920 - 0.975، مما يشير الى تمتع الاستبانة بالثبات والصدق.

تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف):

استخدم الباحث اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لان معظم الاختبارات المعملية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (3) ان قيمة T المحسوبة اكبر من قيمة T الجدولية، وكذلك مستوى الدلالة اكبر من 0.05 (sig > 0.05) وهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

جدول رقم (3) اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov - smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة T	القيمة الاحتمالية
الاول	يوجد دور للتمكين الاداري في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية.	6	1.088	0.187
الثالث	يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الاهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الاداري.	8	1.000	0.270

الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الاحصاءات الوصفية مثل النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، ومعامل ارتباط بيرسون (Spear man Correlation Coefficient)، والفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وكولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test).

اختبار فرضيات البحث:

اختبار الفرضية الاولى: يوجد دور للتمكين الاداري في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية الاولى تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لكافة فقرات المحور الاول والدرجة الكلية لفقراته.

يتضح من الجدول رقم (4) ان الفقرة رقم (5) " يساعد الاتصال وتدفق المعلومات في توفير البيانات المناسبة لمتخذي القرارات الادارية" قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغ (3.96) والوزن النسبي (79.28%)، وقيمة (T) تساوي (16.755)، في حين ان الفقرة رقم (1) " يقوم الرؤساء في المؤسسة بالمناقشة والاستماع لاراء المرؤوسين قبل اتخاذ القرار" قد حصلت على ادنى متوسط حسابي بلغ (3.77) والوزن النسبي (75.56%)، وقيمة (T) تساوي (11.891).

وبصفة عامة فان المتوسط الحسابي لجميع فقرات الفرضية الاولى يساوي (3.86) والوزن النسبي يساوي (77.62%) وهو اكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة (T) تساوي (14.180)، مما يدل على انه يوجد دور للتمكين الاداري في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية عند مستوى دلالة 0.05.

ووفقا للجدول رقم (4) نجد ان قيمة (T) الجدولية اقل من (T) المحسوبة، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البحثية التي تنص على انه " يوجد دور للتمكين الاداري في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية".

وتبين نتيجة هذه الفرضية الى ان المؤسسات الاهلية الفلسطينية تدرك اهمية تطبيق التمكين الاداري، مما يتيح لهذه المؤسسات زيادة كفاءتها، وترشيد اتخاذ قراراتها الادارية بشكل كبير، وتحقيق رضا المستفيدين على الخدمات المؤداة لهم.

جدول رقم (4) دور التمكين الاداري في ترشيد القرارات الادارية

م.رم	فقرات المحور الاول	المتوسط الحسائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	يقوم الرؤساء في المؤسسة بالمناقشة والاستماع لآراء المرؤوسين قبل اتخاذ القرار.	3.77	0.846	75.56	11.891	0.000*	6
2	تسعى المؤسسة لتجديد المعارف للعاملين وفقا للتطورات التكنولوجية، مما يوفر المعلومات لمتخذي القرار.	3.86	0.780	77.36	14.378	00.00*	5
3	يساهم التحفيز للعاملين في اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة.	3.87	0.785	77.48	14.387	0.000*	4
4	يوفر منح الثقة للعاملين المناخ الملائم لاتخاذ القرارات الادارية.	3.89	0.819	77.96	14.177	00.00*	3
5	يساعد الاتصال وتدفق المعلومات في توفير البيانات المناسبة لمتخذي القرارات الادارية.	3.96	0.744	79.28	16.755	0.000*	1
6	يساهم تفويض السلطات في اتخاذ القرار الفعال.	3.90	0.866	78.08	13.494	00.00*	2
-	جميع فقرات المحور الاول معا	3.86	0.807	77.62	14.180	0.000*	-

اختبار الفرضية الثانية: يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الاهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الاداري.

لاختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لكافة فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته.

يتضح من الجدول (5) ان الفقرة رقم (5) " عدم الرغبة في التغيير من قبل الكثير من العاملين في المؤسسة " قد حصلت على اعلى متوسط حسائي بلغ (4.05) والوزن النسبي (81.06%)، وقيمة (T) تساوي (17.502)، في حين ان الفقرة رقم (4) " انظمة واجراءات المؤسسة لا تشجع على المباداة والابتكار " قد حصلت على اقل متوسط حسائي بلغ (3.84) والوزن النسبي (76.88%)، وقيمة (T) تساوي (12.944).

وبصفة عامة فان المتوسط الحسائي لجميع فقرات الفرضية الثانية يساوي (3.92) والوزن النسبي يساوي (78.47) وهو اكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة (T) تساوي (14.566)، مما يدل على انه

يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الاهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الاداري عند مستوى دلالة 0.05.

حيث نجد ان قيمة (T) الجدولية اقل من (T) المحسوبة، فانه يمكن رفض الصفرية، وقبول الفرضية البحثية التي تنص على انه "يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الاهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الاداري".

ويعزى ذلك الى ان المؤسسات الاهلية الفلسطينية لا تهتم باستخدام اساليب ادارية حديثة لتطبيق اسلوب التمكين الاداري، مما يحد من تطبيق ذلك الاسلوب.

الجدول رقم (5) الصعوبات التي تواجه المؤسسات الاهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الاداري

ر.م	فقرات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	ضيق وقت العاملين في المؤسسة.	3.89	0.882	77.96	13.153	0.000*	6
2	خوف العاملين من تحمل السلطة والمسئولية.	3.96	0.744	79.28	16.755	00.00*	2
3	خوف الادارة العليا للمؤسسة من فقدان السلطة.	3.90	0.866	78.08	13.494	0.000*	4
4	انظمة واجراءات المؤسسة لا تشجع على المباداة والابتكار.	3.84	0.843	76.88	12.944	00.00*	8
5	عدم الرغبة في التغيير من قبل الكثير من العاملين في المؤسسة.	4.05	0.778	81.06	17.502	0.000*	1
6	تفضيل اسلوب القيادة الادارية التقليدية للكثير من العاملين في المؤسسة.	3.89	0.905	77.84	12.736	00.00*	7
7	كثرة الاعباء الملقاة على عاتق العاملين في المؤسسة.	3.92	0.799	78.44	14.914	0.000*	3
8	صعوبة التدريب والتطوير الذاتي للعاملين بالمؤسسة..	3.91	0.783	78.20	15.031	00.00*	5
-	جميع فقرات المحور الثالث معا	3.92	0.825	78.47	14.566	*0.000	-

مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

النتائج والتوصيات:

اولا- النتائج:

- يمكن استخلاص بعض النتائج من خلال نتائج الدراسة الميدانية للبحث، وفيما يلي اهمها:
- يوجد علاقة ايجابية بين التمكين الاداري بكل ابعاده وبين ترشيد اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية.
- يطبق التمكين الاداري في المؤسسات الاهلية الفلسطينية بدرجة كافية لتطوير العاملين ورفع قدراتهم.
- يتم اتخاذ قرارات ذات فاعلية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية.
- يعمل التمكين الاداري على وصول افكار العاملين لمتخذي القرار، مما يسهم في تعزيز جودة القرار المتخذ.
- ترشيد اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية، يساهم في رفع مستوى كفاءة ادائها.
- يشعر الممكن داخل المؤسسة الاهلية بان العمل الذي يقوم به يستحق جهده، ويوجد لديه الشعور بتحقيق الهدف.
- يستطيع العامل الممكن في المؤسسة الاهلية، ان يشارك في اتخاذ القرار، ويشعر بالمسئولية اتجاه القرارات التي يتم اتخاذها.
- العاملون بالمؤسسات الاهلية يعملون بروح الفريق ويتعاونوا لانجاز المهام الموكلة لهم، ولتحقيق اهداف المؤسسة.
- تقوم المؤسسات الاهلية بتقديم الحوافز للعاملين، ولكن بدرجة متوسطة.
- يعمل التمكين الاداري على اطلاق قدرات العاملين بالمؤسسة، وتحفيز ظهور ابداعاتهم، مما يسهم في الارتقاء باداء العمل داخل للمؤسسة.
- الاتصال وتدفق المعلومات يتوفر بشكل يعزز من فاعلية اتخاذ القرار في المؤسسات الاهلية.
- يعمل التمكين الاداري على تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الانتماء لدى العاملين بالمؤسسة الاهلية، واحترامهم لرؤسائهم.
- درجة التفويض الممنوحة للعاملين في المؤسسات الاهلية كافية لزيادة فاعلية اتخاذ القرار بدون معيقات.

- عدم الرغبة في التغيير من قبل الكثير من العاملين، تعتبر من اهم الصعوبات التي تواجه تطبيق التمكين الاداري في المؤسسات الاهلية الفلسطينية.

ثانيا- التوصيات:

- يوصي الباحث بتعميق تطبيق التمكين الاداري في المؤسسات الاهلية الفلسطينية، ونشر ثقافة التمكين ومفهوم التمكين الاداري، وتوفير بيئة عمل تسهم في تحسين مستوى التمكين الاداري، من خلال:
- منح العاملين في المؤسسات الاهلية المزيد من الحرية والمرونة المناسبة للتصرف في اداء المهام، والتوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين بها.
 - اتاحة المزيد من الفرص للعاملين في المشاركة في القرار دون قيود، واشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات.
 - ان يقوم الرؤساء في المؤسسات الاهلية بتشجيع المرؤوسين على تحمل مسؤوليات اكبر، والعمل على زيادة ثقتهم في انفسهم، وكذلك زيادة مستوى الثقة بينهم وبين المرؤوسين.
 - ان توفر الادارة العليا للمؤسسة الاهلية للمرؤوسين المزيد من الفرص لاتخاذ القرارات باستقلالية.
 - تعزيز وتطوير نظم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، بما يتناسب مع الجهود التي تبذل في العمل، لما لذلك من اثر ايجابي في تعميق تمكين العاملين، وزيادة دافعيتهم للعمل.
 - الاخذ بعين الاعتبار معيار الكفاءة في نظام الترقيات الوظيفية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية.
 - استخدام وسائل الاتصال الفاعلة والمتطورة، وتعزيز استثمار التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الاتصال الفعال بين الاقسام والادارات المختلفة للمؤسسات الاهلية الفلسطينية.
 - توفير قنوات اتصال فعالة بين المستويات الادارية المختلفة للمؤسسات الاهلية، للحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار وعمل اللازم.
 - ان يتفهم جميع العاملون في المؤسسة الاهلية ادوارهم في العمل بشكل اكثر عمقا.
 - ان تقوم الادارة العليا للمؤسسات الاهلية الفلسطينية بتشجيع العاملين بها على العمل بروح الفريق.
 - ان تتبنى المؤسسات الاهلية خطط تدريب للعاملين بها، مدروسة بشكل جيد، وان تكون خطط التدريب تلائم طبيعة عمل المتدربين.

المراجع

اولا: المراجع العربية:

1. ابو سمرة، اسماء. (2014). "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامي، غزة، فلسطين.
2. ابو شمالة، سها. (2020). "دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الاداري بالجامعات الفلسطينية (دراسة حالة جامعة الاقصى بغزة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والتمويل، جامعة الاقصى. غزة، فلسطين.
3. ارناؤوط، احمد ابراهيم سلمي. (2020). "تمكين المعلمين وظيفيا وعلاقته بدرجة الاقبال على شغل الوظائف الادارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء - دراسة حالة"، مجلة الادارة التربوية، العدد (25)، يناير 2020، القاهرة، مصر.
4. اندراوس، رامي، ومعايعة، عادل. (2008). "الادارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، اردب، الاردن.
5. بدير، عزمي، وفارس، محمد جودت، وعفانه، حسن مروان. (2015). "التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل". مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، جامعة الازهر، المجلد 23، العدد الاول، يناير، 2015.
6. بوزيدي، شمس الدين. (2017). "دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية بلدية المعاريف بالمسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
7. بومعزة، عائشة. (2017). " اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة civenco بتقرت". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
8. البوهي، فاروق شوقي. (2001). " الادارة التعليمية والمدرسية". دار قباء، القاهرة، مصر. حسين، عبد الرسول. (2008). "استراتيجية التمكين واثرها على فاعلية فريق العمل"، دراسة تحليلية في جامعة القادسية، العدد(3)، ص: 50-64، العراق.

9. حسين، عبد الرسول. (2008). "استراتيجية التمكين واثرها على فاعلية فريق العمل"، دراسة تحليلية في جامعة القادسية، العدد(3)، ص: 50-64، العراق.
- 10.الحلو، منال عمر درويش. (2020). "اثر انماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة - فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 11.الخفاجي، نعمة. (2010). "الادارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الاردن.
- 12.دودين، احمد. (2010). "ادارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري، عمان، الاردن.
- 13.الرشيدي، نواف. (2019). "مستوي التفكير التاملي وعلاقته باتخاذ القرارات الادارية لدي رؤساء الاقسام الاكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت، الاردن.
- 14.سعد، امنية خير توفيق. (2020). "التمكين كمدخل لتعزيز السلوك الابداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الاسكندرية"، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، كلية الاداب، قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات، جامعة القاهرة، مصر، 2(3)، 171-222.
- 15.الطراونة، حسين. (2006). "العلاقة بين التمكين الاداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في اقليم جنوب الاردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.
- 16.طعمة، حسين. (2010). "نظرية اتخاذ القرارات: اسلوب كمي تحليلي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.
- 17.عالم، خالد. (2012). "درجة ممارسة القيادات التربوية في الادارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- 18.عامر، طارق، المصري، ايهاب. (2016). "صناعة واتخاذ القرار"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.

19. العبيدي، جواهر عبد الهادي محمد. (2013). "اثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب على اداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
20. عفانة، حسن. (2013). "التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
21. عقيلي، عمر. (2013). الادارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن.
22. العلاق، بشير. (2008). "الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم"، مكتبة اليازوري، عمان، الاردن.
23. عليان، ربحي. (2010). العمليات الادارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن.
24. علي، عالية جواد، واحمد، سيف الدين عماد، (2013). "اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، بغداد، العراق.
25. عواد، فتحي. (2013). ادارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن.
26. الفاضل، محمد. (2010). "تجديدات في الادارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، دار ومكتبة الحامدة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
27. فياض، محمود، قداة، عيسى، عليان، ربحي. (2010م). "مبادئ الادارة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن.
28. كورتل، فريد، ابو غليظة، الهام. (2011). "الاتصال واتخاذ القرار"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن.
29. المزين، رنا عثمان. (2020). "اثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
30. ملحم، يحيى سليم. (2006). "التمكين كمفهوم اداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
31. موسى، شهرزاد. (2010). "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط"، دار صفاء للنشر، عمان، الاردن.
32. الهواري، سيد. (2002). "الادارة: الاصول والاسس العلمية للقرن 21"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

33. الوادي، محمد حسين. (2012). "التمكين الاداري في العصر الحديث"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.

ثانيا - المراجع الاجنبية:

1. Hunger, J. D., L Wheelen, T., E Bamford, C., & N Hoffman, A. (2018). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability.
2. Islam, M. A., Jantan, A. H., Rahman, M. A., Hamid, A. B. A., Mahmud, F. B., & Hoque, A. (2018). Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry. *Journal of Management Research*, 10(4), 27-40.
3. Lee, Mu & others, (2018). Examining the Structural Relationship among Leadership Styles, Employee Empowerment and Organizational Commitment: Evidence from Chinese IT Companies. *Journal of Digital Convergence* 16(8), 181-192.
4. Moodley, R. (2012). Decision Making as an Activity of School Leadership: A Case Study, **Master Thesis**, School of Education and Development, University of Kwazulu, Natal.
5. Omarli, S. (2017). Which factors have an impact on managerial decision-making process? An integrated framework. *Essays in Economics and Business Studies*, 83-93.
6. Sari, E. N., & Priantinah, D. (2019). Managerial Decision Making With The Role Of Management Information Systems (MIS): What The Literature Says. *Petra International Journal of Business Studies*, 2(1), 53-58.
7. Sharma, Manisha and Bhati, Monika.(2017). The Role of Organizational Factors of Empowerment and Motivation in Enhancing Employees' Commitment in Indian Automotive Industry, *Universal Journal of Industrial and Business Management* 5(3): 29-37.
8. The World Bank. (2011). Empowerment – Overview. Retrieved from

[http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTTOPOVER
EXTEMPOWERMENT/0,,contentMDK:20270099.00.html/](http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTTOPOVER
EXTEMPOWERMENT/0,,contentMDK:20270099.00.html/)

9. Tirmizi, S. R. H., Yasir, M., & Shah, S. (2018). Linking strategic complexity to management decision making in SMEs: Mediation of organizational flexibility.