

دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الفلسطينية

د. يوسف حسن عثمان حسن

رام الله - فلسطين

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية في الضفة الغربية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (183) موظف وموظفة منتمين للمؤسسات الأهلية الفلسطينية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارات العليا للمؤسسات الأهلية في فلسطين تدعم التمكين الإداري من خلال تحفيز العاملين لديهم، وتوفير المعلومات الملائمة، وتشجيع برامج التدريب المستمر بشكل دائم.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارات العليا للمؤسسات الأهلية في فلسطين بتعميق تطبيق أسلوب التمكين في الإدارة لما له من دور مباشر في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية لها، مما يساهم في رفع مستوى كفاءة أداؤها.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، القرارات الإدارية، المؤسسات الأهلية.

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 للرفقي 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؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الفلسطينية.

2- الوقوف على التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري.

أهمية البحث:

للبحث أهمية علمية وعملية:

أولاً- الأهمية العلمية:

تظهر أهمية البحث في كونه يبحث في دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث وجد التمكين الإداري اهتماماً كبيراً من قبل الأكاديميين والباحثين والمهتمين على حد سواء، ولقد شهد الفكر الإداري المعاصر بعض الدراسات والكتابات التي تناولت هذا المفهوم وأهميته للمؤسسات بشكل عام، وسيكون هذا البحث مساهمة علمية متواضعة يستفيد منه الباحثين والمهتمين في هذه المجال بالاستفادة من خطة البحث والاطار النظري والعملية والاستنتاجات والتوصيات للبحث.

ثانياً- الأهمية العملية:

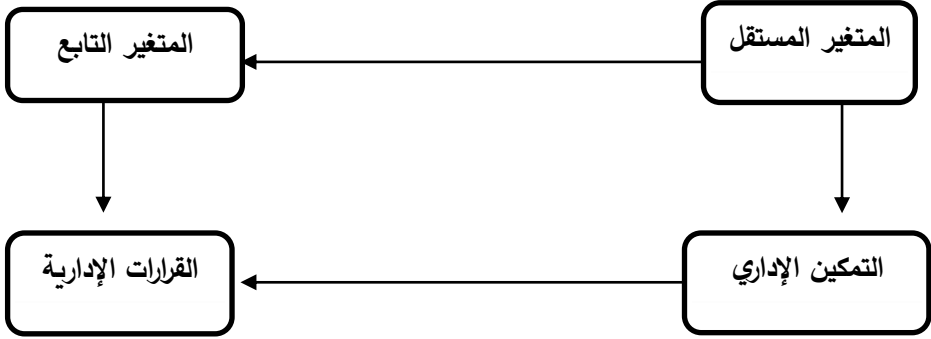
إن تحليل التمكين الإداري سيساعد إدارات المؤسسات الفلسطينية على اتخاذ القرارات الإدارية من خلال الاستفادة من استخدام التمكين الإداري، لمساعدة الوحدات الإدارية في المؤسسات الأهلية في ترشيد قرارات مجالس إدارتها، وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين من خدماتها.

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: يوجد دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

الفرضية الثانية: توجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري.

متغيرات البحث:



حدود البحث:

- 1- الحدود الزمانية: تقتصر الدراسة على عام 2021.
- 2- الحدود المكانية: قطاع المؤسسات الأهلية العاملة في الضفة الغربية بفلسطين.
- 3- الحدود البشرية: العاملين في المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية بفلسطين الذين تتحدد مسمياتهم الوظيفية بالمناصب الآتية: منصب أعلى من مدير، مدير، رئيس قسم، منسق، إداري.
- 4- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على الكشف عن التمكين الإداري ودوره في ترشيد القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالضفة الغربية.

الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات السابقة العربية:

- 1- دراسة (أبو شمالة، 2020) بعنوان: دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية - دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية "دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة". حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب في جامعة الأقصى بغزة، والبالغ عددهم (242) موظفاً،

حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة الحقيقي، واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: مستوى التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة موافقة (كبيرة)، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات؛ من أهمها: الاستمرار في تحقيق مستوى أعلى للتمكين الإداري.

2- دراسة (أرناؤوط، 2020) بعنوان: تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء - دراسة حالة. هدف البحث إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لزيادة إقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، وقد اعتمد البحث على أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل المنهج الوصفي، وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج أهمها: أن درجة واقع شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي جاءت متوسطة، وقد أوصى الباحث أن يتم تمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لإقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء.

3- دراسة (الحو، 2020) بعنوان: أثر أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة - فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تحقق التمكين الإداري ودرجة ممارسة أنماط القيادة الشبكية وتحديد أثر هذه الأنماط على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة بقطاع غزة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ممن لا يحملون أي منصب إشرافي ويعملون في المستشفيات الحكومية وقد بلغ عددهم (2855) فرداً، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية ذات مرحلتين، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الشبكية وتمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد تحقيق التمكين الإداري للعاملين وتفعيلها.

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

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، ومن أجل تحقيق الهدف من الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإدارية 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 الإدارية والإشرافية الآتية: مدير، رئيس قسم، مساعد إداري، وقامت الباحثة بتوزيع (174) استبانة، وتم استرداد (152) استبانة.

ومن أهم نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية بأبعدها المختلفة ومستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، وقد أوصت 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 الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين بأبعاده في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في المكتبة العلمية المركزية بجامعة الإسكندرية، بوصفها نموذجاً للمكتبات الجامعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، كما واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمكتبة العلمية المركزية بجميع المستويات الإدارية، وعددهم (30) موظفاً مثلوا جميع أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى التمكين والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمكتبة مع وجود ارتباط قوي بين درجات أبعاد التمكين ودرجات أبعاد السلوك الإبداعي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد التمكين وإعادة النظر في السياسة المطبقة للتمكين بالمكتبة.

6- دراسة (الرشيدي، 2019) بعنوان: مستوى التفكير التأملي وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مستوى التفكير التأملي وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي 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 أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير التأملي، واتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي. ثانياً: الدراسات الأجنبية:

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 إلى التركيز على السياق المشترك لمستويات التمكين ومعرفة العلاقة بين مستويات التمكين المدرك من طرف الموظفين، وكانت العينة غير عشوائية (مريحة) وعددها (203) فرداً، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستويات التمكين المتصورة للمبحوثين عالية للغاية حيث يظهر أنه لدى المبحوثين مستوى عال من الإدراك للعوامل التي تؤدي إلى التمكين هناك علاقات إيجابية بين بعض المستويات، ولكن في مستويات أخرى لا توجد، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد ودعم المسار الوظيفي للعاملين وذلك بغض النظر عن مدى فعالية التمكين.

2- دراسة (Sari & Priantinah, 2019) بعنوان: اتخاذ القرارات الإدارية مع دور نظم المعلومات الإدارية: آراء الأدبيات.

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

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مدى أهمية دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات الأعمال، ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي.

ومن أهم نتائج الدراسة: أن نظم المعلومات الإدارية له دور كبير وهام في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة. فهو يوفر معلومات ذات جودة دقيقة وذات صلة في الوقت المناسب تساعد المؤسسة في عمليات التخطيط والتحكم والأداء التشغيلي.

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

Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية (التبادلية، التحويلية، عدم التدخل) على تمكين العاملين في صناعة التجزئة الماليزية في محافظة سيلانجور بماليزيا، وأي من هذه الأنماط أكثر تأثيراً على التمكين، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة عشوائية تقدر ب (100) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن نمط القيادة التحويلية ونمط عدم التدخل لهما أثر إيجابي على تمكين العاملين وحلت القيادة التحويلية في المرتبة الأكثر تأثيراً من نمط عدم التدخل على التمكين، بينما ظهر وجود أثر سلبي للنمط التبادلي على تمكين العاملين في صناعة التجزئة الماليزي، وقد أوصت 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 أنماط القيادة وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي: أدلة من شركات تكنولوجيا المعلومات الصينية.

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

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي، ومساعدة القادة على فهم أي الأنماط أكثر ملاءمة وأهمية لهم، ورفع مستوى إدراك العاملين للتمكين والعمل بأكثر كفاءة وفعالية، استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (403) فرد من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في مقاطعة شنزن، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر عميق لأنماط القيادة على تمكين العاملين، وأن الحوافز لها فعالية كبيرة في تشجيع العاملين وتحسين الأداء، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ أبحاث مركزة أكثر وتستهدف المدراء وتقيس أنماط قيادية أخرى.

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد العلاقة بين التعقيد الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والبالغ عددهم (976) وتم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم توزيع (1200) استبانة على مدراء وأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة وتم استرداد (245) استبانة.

ومن أبرز نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية 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 إلتزام الموظفين في صناعة السيارات الهندية.

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

هدفت إلى التعرف إلى دور التمكين التنظيمي وعوامل التحفيز في تعزيز التزام الموظفين في شركات صناعة السيارات، وتكونت عينة البحث من (250) موظفاً من خمس صناعات لتكنولوجيا المعلومات في الهند واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية للتمكين والتحفيز. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جوانب متعددة، أهمها أنها تتناول مفهوم التمكين الإداري، والتحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري.

ولكن الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في جوانب متعددة أهمها الاختلاف في الأهداف، والتساؤلات البحثية، والفروض التي تم صياغتها لحل المشكلة. وكذلك عينة الدراسة، حيث طبقت على المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية. وقد استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في إعطاء الباحث معرفة حول موضوع الدراسة، وإثراء الإطار النظري للدراسة، وفي بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات، والتعرف على الأساليب الإحصائية والمقاييس المستخدمة.

الإطار النظري للدراسة:

القسم الأول- ماهية التمكين الإداري:

أولاً- مفهوم التمكين الإداري:

لقد تعددت تعريفات التمكين بتعدد الكتاب، فمنهم من نظر إليه على انه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضاً من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما

أمكن ذلك، كما رأى كتاب آخرون أن التمكين هو عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل (اندرأوس ومعاينة، 2008). ونستعرض الآن أهم التعريفات التي ذكرها الكُتّاب للتمكين، التمكين يعني إعطاء السلطان والحكم والقوة أو القوة لشخص أو مجموعة أشخاص، وذلك لتحقيق أهداف معينة يتوخى المُمكن للممكن له تحقيقها (علي وأحمد، 2013)، ويرى (الوادي، 2012) أن التمكين أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة، بينما يرى (The World Bank, 2011) أن التمكين هو تعزيز القدرات للأفراد والجماعات لصنع خيارات، وتحويل هذه الخيارات إلى أفعال ونتائج، ومسؤولية كاملة عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ثانياً- أهداف التمكين الإداري:

يهدف التمكين الإداري إلى تحقيق أهداف عديدة أهمها ما يلي:

- 1- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء و جعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- 2- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- 3- دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات والخدمات.
- 4- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- 5- تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل.
- 6- زيادة الإنتاجية بزيادة انتخار العامل بنفسه و احترام الذات.
- 7- استعمال ضغط الزملاء و أساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين و الإنتاجية.
- 8- تقليل العبء على الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الاستراتيجي و تطوير خطط العمل.
- 9- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- 10- القدرة على المنافسة.

ثالثاً- أبعاد التمكين الإداري:

وقد رأى الباحث أن يحدد الأبعاد التالية للتمكين (تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، والتدريب) وذلك لأنها حظيت بنسبة تفوق 50% من الاتفاق بين الكتاب والباحثين، أي عليها أكبر نسبة إجماع (بومعزة، 2017)، ولما سبق يمكن ذكر أبعاد التمكين الإداري كما يلي:

1. تفويض السلطة:

يقصد بالتفويض إسناد المهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تُمنح وقد تسلب مرة أخرى (الهوري، 2002). ويعرفه (البوهي، 2001) أن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من الرؤوسين 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 الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (بدير وآخرون، 2015)

3. الاتصال وتدفق المعلومات:

ويقصد بالاتصال تدفق المعلومات في استخدام الإدارات وموظفيها عبر وسائل اتصال حديثة، تساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات عن طريق أجهزة الحاسب وشبكات الإنترنت، إذ أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد، مما يستلزم التعامل مع وسائل عدة لنقل المعلومات ليسهل الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين، فلا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها (حسين، 2008).

4. بناء فريق العمل:

يشير Levesque بأن فريق العمل يتكون من شخصين أو أكثر معا لتحقيق هدف مشترك، ويوجد فيما بينهم تقارب نفسي ومكاني (عزاة، 2013).

5. تدريب العاملين:

لقد تناول علماء الإدارة 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 أن التدريب هو تلك العملية المنتظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد، فالتدريب هو نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك (العبيدي، 2013).

رابعاً- خصائص التمكين:

تتمثل خصائص التمكين فيما يلي (الفاضل، 2010):

- 1- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة وحرية الأداء لمهامهم.
 - 2- يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات. يستهدف تمكين المديرين والعاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
 - 3- يجعل التمكين المدراء أقل اعتماداً على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.
 - 4- المشاركة في القوة وخلق الجرأة في المبادرة وحل المشاكل وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال.
- خامساً- أساليب التمكين المعاصرة:
- تطرق الكتابات المعاصرة إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين وقد ذكر (ملحم، 2006) أهمها كما يلي:

- 1- أسلوب القيادة: يقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، ويشير هذا الأسلوب إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى: أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل.
 - 2- أسلوب تمكين الأفراد: ويتمحور هذا الأسلوب حول الفرد (أي: تمكين الذات)، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بقبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، حيث أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الضمنية.
 - 3- أسلوب تمكين الفريق: يعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.
 - 4- أسلوب الجودة الشاملة والتمكين: حيث يعتمد مفهوم الجودة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا بالتالي يحتاج إلى منح الموظفين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية لتحقيق التقدم للمنظمة.
 - 5- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويعتمد على فكرة أنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة مثل التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكلية المناسبة.
- سادساً- معوقات تطبيق التمكين الإداري:
- 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 الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4- عدم الرغبة في التغيير.
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسئولية.
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز.
- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12- عدم الثقة الإدارية.
- 13- عدم ملائمة المكافآت.
- 14- ضيق الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق العاملين.

القسم الثاني- ماهية القرارات الإدارية :

أولاً- مفهوم القرارات الإدارية :

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الصعبة التي تقع على عاتق متخذيها لأنه يتحمل مسؤولية نتائج هذه القرارات سواء كانت صائبة أو غير ذلك، وفي حال كانت نتائج القرارات غير مرغوب فيها فإنها من المحتمل أن تعود بالضرر على المؤسسة، وتعيق تحقيق أهدافها فيما يتعلق بمستقبل المؤسسة بأكملها، وخاصة في الأوقات الحرجة والقرارات الحساسة والمصيرية (طعمة، 2010)، وتعرف (المزين، 2020) مفهوم اتخاذ القرارات بأنه: هو القدرة على إيجاد حل ينبغي الوصول إليه لحل مشكلة اعترضته أو موقف محير، من خلال اختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، ويعتمد الاختيار على المعلومات التي جمعها عن المشكلة بالإضافة إلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات

الفردية"، ويعرفه (عواد، 2013) بأنه: "عملية اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل الممكنة، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة ويصدر عن الشخص الذي يملك السلطة والرغبة والمعلومات"، ويعرفه (Sari & Priantinah, 2019) بأنه: "العملية الذهنية المتمثلة في اختيار الخيارات المنطقية بدلا من الخيارات المتاحة، وهذا يعني التقييم والاختيار من بين العديد من البدائل المتنافسة".

ثانياً- أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية محور العملية الإدارية، وقلب الإدارة النابض الذي يحقق للمؤسسة الاستمرارية في العمل (عقيلي، 2013)، حيث إنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، وهي لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة، بل الأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة (الخفاجي، 2010)، ويمكن توضيح أهمية اتخاذ القرارات الإدارية فيما يلي:

- تتخذ الإدارة مجموعة من القرارات في مرحلة التخطيط، فعند وضع الخطط وتحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها أو رسم السياسات، وإعداد البرامج أو تحديد الموارد اللازمة أو اختيار لتشغيلها أفضل الطرق والأساليب (الخفاجي، 2010).

- وفي مرحلة التنظيم يتم اتخاذ القرارات عند تحديد المهام والأنشطة المتعددة، كالقرارات المرتبطة بالهيكل التنظيمي، والإجراءات التنظيمية وطبيعة العلاقات بين العاملين وتقسيم العمل ومسئولية العاملين، والهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال (الخفاجي، 2010).

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

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

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

ويلاحظ الباحث من خلال ما سبق بأن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية، وتوجد في كل عملية إدارية، وفي كل مرحلة من مراحل المشروع، ولا يمكن القيام بالأنشطة والأعمال، إلا من خلال اتخاذ العديد من القرارات، بشكل مترابط ومتكامل في سبيل تحقيق، وقد أصبح ما يميز المدير الناجح من غير الناجح هو كفاءته ومهارته في اتخاذ القرارات.

ثالثاً- أنواع القرارات الإدارية :

يتم اتخاذ القرارات بشكل يومي إما بصورة عفوية، أو بصورة موضوعية من أجل تيسير الأمور الحياتية، وتزداد القرارات تعقيداً كلما انتقلنا إلى المستويات العليا نظراً لتعدد القرارات وتنوعها في المجالات الإدارية، ويمكن تصنيف القرارات الإدارية إلى:

(عليان، 2010)

- 1- من حيث طريقة اتخاذها: قرارات ديمقراطية وقرارات بيروقراطية.
 - 2- من حيث مجال الاهتمام: قرارات سياسية، اجتماعية... إلخ.
 - 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 أصدرتها: شخصية وتنظيمية.
 - 6- حسب الوقت المتاح: قرارات الأزمات وقرارات الفرصة.
 - 7- من حيث المدى أو العمومية: قرارات فردية وقرارات تنظيمية.
 - 8- من حيث قوتها ومدى خضوعها لإعادة النظر: قرارات أولية، وقرارات قطعية.
- رابعاً- أساليب اتخاذ القرارات:

تتعدد الأساليب المستخدمة لصناعة القرارات الإدارية من خلال تحديد طبيعة المشكلة والظروف المحيطة بها وتقدير المدير، لذا يمكن القول بأنه لا يوجد أسلوب من الأساليب يعتبر أفضل من غيره يمكن تطبيقه في شتى الظروف، بل أن كل ظرف يملئ نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه، وتنقسم أساليب اتخاذ القرارات الإدارية إلى أساليب كيفية وأساليب كمية كما يلي (كورتل وأبو غليظة، 2011):

1- الأساليب الكيفية: يوجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها: (الحكم الشخصي أو البديهية، الحقائق، الخبرة، الآراء)، (أبو سمرة، 2014).

2- الأساليب الكمية: اتسعت دائرة الاهتمام بعلم الإحصاء في اتخاذ القرارات، وذلك لأن معظم القرارات التي تتخذ تكون في ظل المخاطرة أو عدم التأكد أو في حالات المنافسة، أي أنها تتوقف على الاحتمالات في التنبؤ بالمستقبل المبهم وتقربه بصورة يمكن رؤيتها، فيسهل على المدير أن يقرر في ضوء ما يراه مناسباً، ومن أهم هذه الأساليب: (بحوث العمليات، نظرية الاحتمالات، نظرية المباريات، أسلوب شجرة القرارات، أسلوب دراسة الحالات، والبرمجة الخطية) (موسى، 2010).

خامساً- العوامل المؤثرة في عملية القرارات الإدارية:

مسؤولية اتخاذ القرارات في كافة مراحلها تقع على شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، وقد تتأثر هذه القرارات بعدة عوامل قد تؤدي إلى عدم إصدارها أو معارضتها من المنفذين، أو 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، الإدراك، 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 أن المديرين الذين يتمتعون بالذكاء وسهولة التعلم والمعرفة والخبرة يمكنهم اتخاذ القرارات بسرعة أكبر وأكثر نوعية من الآخرين (OMARLI, 2017).

2- العوامل الاجتماعية: وتشمل الضغوط الخارجية التي يترتب عليها فرض بعض القرارات على إدارة المؤسسة، أو التأثير المتبادل بين متخذي القرار، أو أفراد المؤسسات الاجتماعية الأخرى الرسمية منها وغير الرسمية (OMARLI, 2017).

3- العوامل الحضارية والثقافية: وتشمل القيم الدينية، والعادات الموروثة، والتقاليد الاجتماعية السائدة، والتي قد تحكم أفكار الأفراد وسلوكهم، وبالتالي قد يتأثر

متخذو القرارات بهذه العوامل حين اختيار البديل الأفضل أو وصوله لاتخاذ القرار (موسى، 2010).

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

- تأثير البيئة الخارجية: أن المؤسسة تمثل خلية من خلايا المجتمع، فهي تتأثر بالبيئة المحيطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهم هذه الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار الظروف الاقتصادية: (الاتمان المالي، سعر الفائدة، والتضخم) والسياسية والاجتماعية في الدولة والمنافسة بالإضافة إلى التطور التكنولوجي.

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

سادساً- الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات:

مهما اختلفت القرارات فإنها لا ترضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة، ومن هذه الصعوبات: عدم إدراك المشكلة وتحديداتها بشكل جيد، عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها باتخاذ القرارات، والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، الأبعاد الشخصية لدي متخذ القرار، ونقص المعلومات أو 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 إدارة المؤسسة صرف النظر عن حل يعتبر الأفضل بسبب نقص الأموال أو عدم قدرة

- الموظفين الفنية أو ضرورة الاستعانة بأدوات متقدمة وجديدة، ومن بعض العوائق الداخلية ما يلي (hunger et al, 2018) :
- تحيز الثقة المفرطة: تحدث عندما يميل متخذي القرار إلى الاعتقاد بأنهم يعرفون أكثر مما يعرفونه أو يحملون وجهات نظر إيجابية غير واقعية لأنفسهم وأدائهم.
 - تحيز الإشباع الفوري: يصف متخذو القرار الذين يميلون إلى الرغبة في الحصول على مكافآت فورية وتجنب التكاليف المباشرة.
 - التحيز الانتقائي: عندما يقوم متخذو القرار بتنظيم الأحداث وتفسيرها بشكل انتقائي بناء على تصوراتهم المتحيزة.
 - تحيز التأكيد: يصف متخذو القرار الذين يسعون للحصول على معلومات تؤكد خياراتهم السابقة ويحسمون المعلومات التي تتعارض مع الأحكام السابقة.
 - تحيز وضع الإطار: يحدث عندما يختار أو يبرز متخذ القرار جوانب معينة من الموقف مع استثناء الجوانب الأخرى.
 - تحيز الإتاحة أو التوافر: عندما يميل متخذو القرار إلى تذكر الأحداث الأكثر حداثة وحيوية في ذاكرتهم.
 - تحيز التمثيل: عندما يقوم متخذو القرار بتقييم احتمال وقوع حدث بناء على مدى تشابهه مع الأحداث الأخرى.
 - العشوائية: لأن معظم متخذي القرار يجدون صعوبة في التعامل مع الصدفة على الرغم من أن الأحداث العشوائية تحدث للجميع، ولا يوجد ما يمكن القيام به للتنبؤ.
 - خطأ التكلفة الغارقة: عندما ينسى متخذو القرار أن الخيارات الحالية غير قادرة على تصحيح الماضي.
 - التحيز القائم على المصلحة الذاتية: يصف متخذي القرار الذين يسارعون إلى نسب الفضل لأنفسهم عند النجاح.
 - انحراف الماضي: هو ميل متخذو القرار إلى الاعتقاد زوراً بأنهم كانوا يتوقعون بدقة نتائج حدث ما بمجرد أن تصبح هذه النتيجة معروفة.
- 2- العوائق الخارجية: وهي تتمثل بالدولة، الرأي العام، المنافسين، والمستهلكين، حيث أن المؤسسة هي جزء من المجتمع، وبالتالي فإن قراراتها تؤثر بصورة مباشرة أو غير

مباشرة على المجتمع، وبذلك تعارض بعض وحدات المجتمع اتخاذ أي قرارات تعود عليه بالضرر (عواد، 2013).

سابعاً - علاقة التمكين الإداري بفاعلية القرارات الإدارية :

الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم لأنهم على احتكاك مباشر معهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التحلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ومن هنا تتضح أهمية العلاقة بين التمكين الإداري من جهة وما بين فعالية اتخاذ القرار (الطراونة، 2006)، ويبرز هنا دور الإدارة العليا في التركيز على عملية اتخاذ القرارات للسيطرة على مجالات العمل كافة، إذ أن المدير الناجح يعمل على تمكين المرؤوسين ليشاركوا في اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك تعد عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية، حيث أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف، أو إعداد البرامج، أو اختيار أفضل الطرق والبدائل والأساليب لتشغيلها وتنفيذها، كما أن اتخاذ القرار من شأنه إنجاح العمل أو تدميره (عالم، 2012)، وعملية اتخاذ القرار هي لب وجوهر وظيفة القائد الإداري، فيما يعد (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، الوظائف الأساسية للإدارة، فنجد أنها تتصل بوضوح مباشر باتخاذ القرارات (العلاق، 2008).

ويشير (دودين، 2012) أن المفتاح الرئيس في نجاح منظمات الأعمال هو عمليات اتخاذ القرار الإداري، وذلك لأن المنظمة الإدارية الناجحة تعني النجاح في عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق الكفاءة والمهارة، حيث أن التوقيت المناسب لاتخاذ القرار من عدمه أو تأجيله كل ذلك يقود إلى القرار الناجح.

وعليه نجد انه كلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى نجاح تطبيق القرارات وتنفيذها بفعالية، كون عملية اتخاذ القرار هي لب العملية الإدارية، وصلب العمل الإداري، فضلاً عن أنها أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة داخلياً وخارجياً، وينظر إليها على أنها وظيفة أساسية ورئيسية يمارسها الإداري في أي موقع كان وفي أي وقت من الأوقات، حيث يعتمد نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة أداء وفعالية الموارد البشرية العاملة بها.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على التساؤلات البحثية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وتم الاعتماد في جمع البيانات على المصادر الثانوية والمصادر الأولية كالتالي:

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

- المصادر الأولية: وتتكون من استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، للحصول على المعلومات المطلوبة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية بفلسطين الذين تتحدد مسمياتهم الوظيفية بالمناصب الآتية: منصب أعلى من مدير، مدير، رئيس قسم، منسق، إداري.

وقد تم اختيار المؤسسات الأهلية التي يعمل بها (25) عاملاً فأكثر، على اعتبار أنها من المؤسسات الحيوية، والتي يتوفر فيها برامج ومشاريع فعالة وتتوفر فيها مستويات إدارية مختلفة، وهي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا، ويوجد بها المسميات الوظيفية المحددة في الاستبانة، وقد بلغ عددها (183) مؤسسة أهلية.

عينة البحث:

هم جميع أفراد مجتمع البحث، من العاملين في المؤسسات الأهلية بالضفة الغربية الذين تتحدد مسمياتهم الوظيفية بمناصب معينة مثل: منصب أعلى من مدير، مدير، رئيس قسم، منسق، إداري، والتي يعمل فيها (25) عاملاً فأكثر والبالغ عددهم (183)

مؤسسة، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع البحث، وتم استرداد (171) استبانة، مثلت عينة الدراسة.

أداة البحث:

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

القسم الأول: 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 الأول: دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية ويتكون من (6) فقرات.

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

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن 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، تألفت من عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتخصصين في الإدارة والإحصاء، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين بإجراء 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) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05

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

م.ر	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.	0.843	0.000
2	يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري.	0.743	0.000

ثبات الاستبانة:

يعنى ثبات الاستبانة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص أنفسهم في وقت آخر، وقد تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة، حيث يوضح الجدول رقم (2) معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

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

م.ر	المحور	عدد الفقرات	معامل (كرونباخ) ألفا (الثبات)	معامل الصدق
1	يوجد دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.	6	0.870	0.975
2	يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري.	8	0.839	0.920
جميع المحاور قائمة معاً				0.951

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

تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف):

استخدم الباحث اختبار كولجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات العملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (3) أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وكذلك مستوى الدلالة أكبر من 0.05 (. sig > 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

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

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة T	القيمة الاحتمالية
الأول	يوجد دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.	6	1.088	0.187
الثالث	يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري.	8	1.000	0.270

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

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

اختبار فرضيات البحث:

اختبار الفرضية الأولى: يوجد دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
 لاختبار هذه الفرضية الأولى تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لكافة فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته.

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

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الفرضية الأولى يساوي (3.86) والوزن النسبي يساوي (77.62%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة (T) تساوي (14.180)، مما يدل على أنه يوجد دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند مستوى دلالة 0.05.

ووفقاً للجدول رقم (4) نجد أن قيمة (T) الجدولية أقل من (T) المحسوبة، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البحثية التي تنص على أنه "يوجد دور للتمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية".

وتبين نتيجة هذه الفرضية إلى أن المؤسسات الأهلية الفلسطينية تدرك أهمية تطبيق التمكين الإداري، مما يتيح لهذه المؤسسات زيادة كفاءتها، وترشيد اتخاذ قراراتها الإدارية بشكل كبير، وتحقيق رضا المستفيدين على الخدمات المؤداة لهم.

جدول رقم (4) دور التمكين الإداري في ترشيد القرارات الإدارية

م.ر	فقرات المحور الاول	المتوسط الحسابي	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 وفقاً	3.86	0.780	77.36	14.378	*0.000	5

						للتطورات التكنولوجية، مما يوفر المعلومات لمتخذي القرار.
4	*0.000	14.3 87	77.48	0.785	3.87	يساهم التحفيز للعاملين في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.
3	*0.000	14.17 7	77.96	0.819	3.89	يوفر منح الثقة للعاملين المناخ الملائم لاتخاذ القرارات الإدارية.
1	*0.000	16.75 5	79.28	0.744	3.96	يساعد الاتصال وتدفق المعلومات في توفير البيانات المناسبة لمتخذي القرارات الإدارية.
2	*0.000	13.49 4	78.08	0.866	3.90	يساهم تفويض السلطات في اتخاذ القرار الفعال.
-	*0.000	14.18 0	77.62	0.807	3.86	جميع فقرات المحور الأول معاً

اختبار الفرضية الثانية: يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري.

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

يتضح من الجدول (5) أن الفقرة رقم (5) "عدم الرغبة في التغيير من قبل الكثير من العاملين في المؤسسة" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.05) والوزن النسبي (81.06%)، وقيمة (T) تساوي (17.502)، في حين أن الفقرة رقم (4) "أنظمة وإجراءات المؤسسة لا تشجع على المبادرة والابتكار" قد حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.84) والوزن النسبي (76.88%)، وقيمة (T) تساوي (12.944).

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الفرضية الثانية يساوي (3.92) والوزن النسبي يساوي (78.47) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة (T) تساوي (14.566)، مما يدل على أنه يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري عند مستوى دلالة 0.05.

حيث نجد أن قيمة (T) الجدولية أقل من (T) المحسوبة، فإنه يمكن رفض الصفرية، وقبول الفرضية البحثية التي تنص على أنه "يوجد تحديات وصعوبات تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري".

ويعزى ذلك إلى أن المؤسسات الأهلية الفلسطينية لا تهتم باستخدام أساليب إدارية حديثة لتطبيق أسلوب التمكين الإداري، مما يحد من تطبيق ذلك الأسلوب.

الجدول رقم (5) الصعوبات التي تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية عند تطبيق التمكين الإداري

م.ر	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	*0.000	2
3	خوف الإدارة العليا للمؤسسة من فقدان السلطة.	3.90	0.866	78.08	13.494	*0.000	4
4	أنظمة واجراءات المؤسسة لا تشجع على المبادرة والابتكار.	3.84	0.843	76.88	12.944	*0.000	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 أسلوب القيادة الإدارية التقليدية للكثير من العاملين في المؤسسة.	3.89	0.905	77.84	12.736	*0.000	7
7	كثرة الأعباء 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	*0.000	5
-	جميع فقرات المحور الثالث معاً	3.92	0.825	78.47	14.566	0.000	-

مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

النتائج والتوصيات:

أولاً- النتائج:

- يمكن استخلاص بعض النتائج من خلال نتائج الدراسة الميدانية للبحث، وفيما يلي أهمها:
- يوجد علاقة إيجابية بين التمكين الإداري بكل أبعاده وبين ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
 - يطبق التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بدرجة كافية لتطوير العاملين ورفع قدراتهم.
 - 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 أداؤها.
 - يشعر الممكن داخل المؤسسة الأهلية بأن العمل الذي يقوم به يستحق جهده، ويوجد لديه الشعور بتحقيق الهدف.
 - يستطيع العامل الممكن في المؤسسة الأهلية، أن يشارك في اتخاذ القرار، ويشعر بالمسئولية اتجاه القرارات التي يتم اتخاذها.
 - العاملون بالمؤسسات الأهلية يعملون بروح الفريق ويتعاونوا لإنجاز المهام الموكلة لهم، ولتحقيق أهداف المؤسسة.
 - تقوم المؤسسات الأهلية بتقديم الحوافز للعاملين، ولكن بدرجة متوسطة.
 - يعمل التمكين الإداري على إطلاق قدرات العاملين بالمؤسسة، وتحفيز ظهور إبداعاتهم، مما يساهم في الارتقاء بأداء العمل داخل المؤسسة.
 - الاتصال وتدفق المعلومات يتوفر بشكل يعزز من فاعلية اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية.
 - يعمل التمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الانتماء لدى العاملين بالمؤسسة الأهلية، واحترامهم لرؤسائهم.
 - درجة التفويض الممنوحة للعاملين في المؤسسات الأهلية كافية لزيادة فاعلية اتخاذ القرار بدون معيقات.
 - عدم الرغبة في التغيير من قبل الكثير من العاملين، تعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

ثانياً- التوصيات:

- يوصي الباحث بتعميق تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ونشر ثقافة التمكين ومفهوم التمكين الإداري، وتوفير بيئة عمل تسهم في تحسين مستوى التمكين الإداري، من خلال:
- منح العاملين في المؤسسات الأهلية المزيد من الحرية والمرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام، والتوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين بها.
 - إتاحة المزيد من الفرص للعاملين في المشاركة في القرار دون قيود، وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات.
 - أن يقوم الرؤساء في المؤسسات الأهلية بتشجيع المرؤوسين على تحمل مسؤوليات أكبر، والعمل على زيادة ثقتهم في أنفسهم، وكذلك زيادة مستوى الثقة بينهم وبين المرؤوسين.
 - أن توفر الإدارة العليا للمؤسسة الأهلية للمرؤوسين المزيد من الفرص لاتخاذ القرارات باستقلالية.
 - تعزيز وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، بما يتناسب مع الجهود التي تبذل في العمل، لما لذلك من أثر إيجابي في تعميق تمكين العاملين، وزيادة دافعيتهم للعمل.
 - الأخذ بعين الاعتبار معيار الكفاءة في نظام الترقيات الوظيفية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
 - استخدام وسائل الاتصال الفاعلة والمتطورة، وتعزيز استثمار التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات المختلفة للمؤسسات الأهلية الفلسطينية.
 - توفير قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسات الأهلية، للحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار وعمل اللازم.
 - أن يتفهم جميع العاملون في المؤسسة الأهلية أدوارهم في العمل بشكل أكثر عمقاً.
 - أن تقوم الإدارة العليا للمؤسسات الأهلية الفلسطينية بتشجيع العاملين بها على العمل بروح الفريق.
 - أن تتبنى المؤسسات الأهلية خطط تدريب للعاملين بها، مدروسة بشكل جيد، وأن تكون خطط التدريب تلائم طبيعة عمل المتدربين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو سمرة، أسماء. (2014). "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامي، غزة، فلسطين.
2. أبو شمالة، سها. (2020). "دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية (دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.
3. أرنأووط، أحمد إبراهيم سلمي. (2020). "تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء - دراسة حالة"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (25)، يناير 2020، القاهرة، مصر.
4. اندراوس، رامي، ومعاينة، عادل. (2008). "الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
5. بدير، عزمي، وفارس، محمد جودت، وعفانه، حسن مروان. (2015). "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، المجلد 23، العدد الأول، يناير، 2015.
6. بوزيدي، شمس الدين. (2017). "دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
7. بومعزة، عائشة. (2017). "أثر التمكين الإداري على الإبداع 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). " الإدارة التعليمية والمدرسية". دار قباء، القاهرة، مصر. حسين، عبد الرسول. (2008). "استراتيجية التمكين وأثرها على فاعلية فريق العمل"، دراسة تحليلية في جامعة القادسية، العدد(3)، ص: 50-64، العراق.
9. حسين، عبد الرسول. (2008). "استراتيجية التمكين وأثرها على فاعلية فريق العمل"، دراسة تحليلية في جامعة القادسية، العدد(3)، ص: 50-64، العراق.
10. الحلو، منال عمر درويش. (2020). "أثر أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة - فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
11. الخفاجي، نعمة. (2010). "الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن.
12. دودين، أحمد. (2010). "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري، عمان، الأردن.
13. الرشيد، نواف. (2019). "مستوي التفكير التأملي وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت، الأردن.
14. سعد، أمنية خير توفيق. (2020). "التمكين كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية"، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، كلية الآداب، قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات، جامعة القاهرة، مصر، 2(3)، 171-222.
15. الطراونة، حسين. (2006). "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
16. طعمة، حسين. (2010). "نظرية اتخاذ القرارات: أسلوب كمي تحليلي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.

17. عالم، خالد. (2012). "درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
18. عامر، طارق، المصري، إيهاب. (2016). "صناعة واتخاذ القرار"، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.
19. العبيدي، جواهر عبد الهادي محمد. (2013). "أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
20. عفاة، حسن. (2013). "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
21. عقيلي، عمر. (2013). الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
22. العلاق، بشير. (2008). "الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم"، مكتبة اليازوري، عمان، الأردن.
23. عليان، ربحي. (2010). العمليات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
24. علي، عالية جواد، وأحمد، سيف الدين عماد، (2013). "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، بغداد، العراق.
25. عواد، فتحي. (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
26. الفاضل، محمد. (2010). "تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، دار ومكتبة الحامدة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. فياض، محمود، قداد، عيسى، عليان، ربحي. (2010م). "مبادئ الإدارة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

28. كورتل، فريد، أبو غليظة، إلهام. (2011). "الاتصال واتخاذ القرار"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
29. المزين، رنا عثمان. (2020). "أثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"، سالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
30. ملحم، يحيى سليم. (2006). "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
31. موسى، شهرزاد. (2010). "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط"، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
32. الهواري، سيد. (2002). "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
33. الوادي، محمد حسين. (2012). "التمكين الإداري في العصر الحديث"، دار الجامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

ثانياً - المراجع الأجنبية :

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/EXTOPOVER/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.