

التفويض والتمكين وأثرهما في صناعة القرارات في ممثلية وزارة التربية  
في أربيل (دراسة ميدانية)

م.م أيمن عصمت طه

المديرية العامة لتربية محافظة نينوى

**Delegation, empowerment, and their impact on  
decision-making  
At the representation of the Ministry of Education in  
Erbil (A field study)**

**Assis. Lec. Ayman Ismat Taha  
The General Directorates of Education in Nineveh  
Governorate**

تاريخ قبول النشر 2021/8/30

تاريخ استلام 2021/7/12

**المخلص:**

هدفت الدراسة للتعرف على التفويض والتمكين وأثرهما في صناعة القرارات من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية في أربيل. واستخدم الباحث استبانة محكمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم توزيعها على جميع العاملين في الإدارة الوسطى ضمن الهيكل التنظيمي لممثلية وزارة التربية في أربيل، وبالتالي تكونت عينة الدراسة من (24) مدير وحدة ومسؤول شعبة. وقمت بإستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعادلة الإنحدار المتعدد وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وفروضها، وبناءً عليه توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) للمشاركة في السلطة ومنح الصلاحيات والتدريب والتحفيز على صناعة القرارات"، واستنتجت الدراسة بعد إجراء التحليل الإحصائي بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض والتمكين على صناعة القرارات بنسبة (95.7%)، وتقدمت الدراسة بمجموعة من التوجيهات وكان أهمها: افساح المجال للعاملين ممن يتمتعون بالخبرة والمهارة العالية للمشاركة في السلطة وإبداء آرائهم في صناعة القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** التفويض والتمكين، صناعة القرارات.

**Abstract:**

The study aimed to identify delegation, empowerment, and their impact on decision-making from the point of view of the middle management in the representation of the Ministry of Education in Erbil. The researcher used a controlled questionnaire to achieve the objectives of the study, as it was distributed to all workers in the middle administration within the organizational structure of the representation of the Ministry of Education in Erbil, and thus the study sample consisted of (24) unit managers and division officials. And I extracted the arithmetic means, standard deviations, and the multiple regression equation in order to answer the study questions and its hypotheses, and accordingly the study reached the following conclusion: "There is a statistically significant effect at the significance level ( $a \leq 0.05$ ) for participation in power, granting powers, training and motivation in decision-making", After conducting the statistical analysis, the study concluded that there is a statistically significant effect of delegation and empowerment on decision-making at a rate of (95.7%), The study presented a set of directives, the most important of which were: Allowing highly skilled and experienced workers to participate in power and express their opinions in decision-making.

**Keywords:** delegation and empowerment, decision-making.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1. المقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم المحاور الأساسية للعمليات والأنشطة الإدارية في أي منظمة، حيث يعتمد نجاح المنظمات على العمل والمشاركة في السلطة من خلال تحمل المسؤوليات إضافة إلى منح بعض الصلاحيات للأفراد العاملين، كل هذه العوامل تسهم في تحقيق صناعة قرارات ناجحة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وغاياتها (عليان، 2019). كما وتعد عملية التمكين من خلال التدريب والتحفيز للأفراد العاملين داخل المنظمة أمراً ضرورياً للوصول إلى صناعة قرارات ناجحة وفعالة والتي بدورها تؤدي إلى تطوير وتحسين عمل الأنشطة الإدارية داخل المنظمة (أبو هتلة، 2010).

### 2. مشكلة الدراسة

بالرغم من أهمية التفويض والتمكين في صناعة القرارات داخل المنظمات ما زالت بعض الإدارات والمنظمات تتجاهل ذلك كونها ترى بأن التفويض والتمكين يؤثر سلباً على سلطاتها وصلاحياتها من خلال تقليل نفوذها وقوتها، فضلاً عن قلة الخبرات والتدريب لدى الأفراد العاملين داخل المنظمات يمنع الإدارات من تفويض وتمكين العاملين داخل منظماتهم للمشاركة في السلطة وصناعة القرارات خوفاً من ردود نتائج عكسية سلبية. ومما سبق أيضاً يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: إلى أي مدى يؤثر التفويض والتمكين في صناعة القرارات داخل المنظمة؟.

### 3. أهمية الدراسة

أ. **الأهمية العلمية:** يأمل الباحث أن تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة لإثراء المعرفة لدور التفويض والتمثيل بـ (المشاركة في السلطة، منح الصلاحيات) ودور التمكين والتمثيل بـ (التدريب، التحفيز) وتأثيرهما في صناعة القرارات في ممثلية وزارة التربية في أربيل، وبهذا قد تنثري هذه الدراسة المكتبة العربية في مجالات التفويض والتمكين وصناعة القرارات.

ب. **الأهمية العملية (التطبيقية):** تعتبر ممثلية وزارة التربية في أربيل من المنظمات المهمة والحيوية وذلك لإحتوائها على أعداد كبيرة من الطلبة والكادر التعليمي والتدريسي والإداري من مختلف محافظات العراق، لذلك حاول الباحث الوقوف على أهمية التفويض والتمكين واثريهما

على صناعة القرارات بشكل ناجح وفعال، وما يترتب من التفويض والتمكين في سرعة وكفاءة الأنشطة الإدارية داخل المنظمة بشكل عام، لذلك تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال كيفية تأثير التفويض والتمكين على أداء الأنشطة الإدارية لممثلة وزارة التربية في أربيل وأثرهما على مستوى كفاءة وجودة صناعة القرار داخل المنظمة.

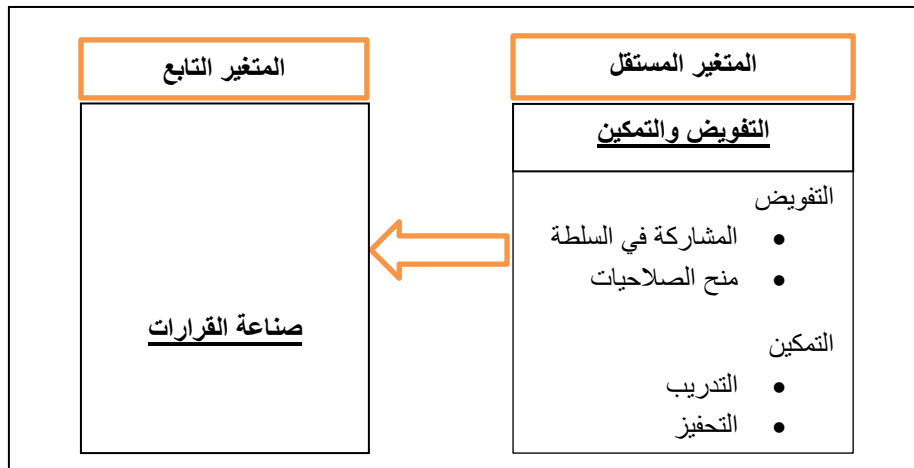
#### 4. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة للتعرف على:

- واقع عملية التفويض (المشاركة في السلطة، منح الصلاحيات) وواقع عملية التمكين (التدريب، التحفيز) في بناء وصناعة القرارات الناجحة في ممثلة وزارة التربية في أربيل.
- واقع صناعة القرار في ممثلة وزارة التربية في أربيل.
- معرفة عمليات التفويض والتمكين في صناعة القرارات الناجحة التي تصب في خدمة العمل المنظمي وفاعلية النشاط الإداري داخل المنظمة.

#### 5. أنموذج الدراسة

والذي يتضمن متغيرين الأول المتغير المستقل المتمثل بـ (التفويض والتمكين) والثاني المتغير التابع والمتمثل بـ (صناعة القرارات) ويتضمن تخيل العلاقة بين تلك المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.



الأنموذج من إعداد الباحث بالاستعانة بـ دراسة (الماضي ونصيرات، 2011).

#### شكل رقم (1)

#### انموذج الدراسة

## 6. منهجية الدراسة

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية، حيث قام الباحث باستخدام الأسلوب الوصفي لوصف المعلومات العامة للعاملين من خلال تحويل البيانات غير الكمية إلى كمية قابلة للقياس وتم إجراء هذه الدراسة في البيئة الفعلية التي تمارس فيها ممثلة وزارة التربية في أربيل التفويض والتمكين، وذلك باستخدام استبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة أغراض وتوجهات الدراسة، وبما يتناسب مع الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحث، وللقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة تم اعتماد مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج الاختبارات.

## 7. عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة في ممثلة وزارة التربية في أربيل للعاملين في الإدارة الوسطى (مدير وحدة، مسؤول شعبة) ضمن الهيكل التنظيمي لممثلة وزارة التربية في أربيل، إذ قام الباحث بتوزيع (27) استبانة وبعد المراجعة تبين بأن هناك (3) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي تكونت عينة الدراسة من (24) مدير وحدة ومسؤول شعبة، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

### جدول رقم (1)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	91.7
	أنثى	2	8.3
	المجموع	24	100.0
العمر	من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	70.8
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	4	16.7
	50 سنة فأكثر	3	12.5
	المجموع	24	100.0
الحالة الاجتماعية	متزوج	24	100.0
	المجموع	24	100.0
	بكالوريوس	19	79.1
المؤهل العلمي	ماجستير	4	16.7
	دكتوراه	1	4.2
	المجموع	24	100.0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	2	8.3
عدد سنوات الخدمة الوظيفية	من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	41.7
	15 سنة فأكثر	12	50.0
	المجموع	24	100.0

## 8. صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صدق وثبات أداة تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) على جميع فقرات مجالات الدراسة وأبعادها، كما هو مبين في الجدول رقم (2) الذي يوضح معاملات الثبات.

### جدول رقم (2)

#### معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	البُعد	المجال
0.87	3	المشاركة في السلطة	التفويض والتمكين
0.82	3	منح الصلاحيات	
0.71	3	التدريب	
0.74	3	التحفيز	
0.89	12	مجال التفويض والتمكين ككل	
0.81	6	صناعة القرارات	

يظهر الجدول رقم (2) جميع قيم معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) كانت مقبولة لأغراض التطبيق، حيث إنها تراوحت بين (0.71-0.89)، وقد أشارت الدراسات إلى قبول معاملات الثبات وجمعها قيم مقبولة لأغراض التطبيق، إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (0.70).

## 9. تعديل المقياس

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (1) تعبر عن الإجابة (غير موافق بشدة)، درجة (2) تعبر عن الإجابة بدرجة (غير موافق)، درجة (3) تعبر عن الإجابة (محايد)، درجة (4) تعبر عن الإجابة (موافق) درجة (5) تعبر عن الإجابة (موافق بشدة)، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، تم استخدام المعيار الاحصائي الآتي والمبين في الجدول رقم (3):

### جدول رقم (3)

#### اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات المستقلة والتابع في نموذجها لتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات.

$3/(1-5) = 3/4 = 1.33$  وبذلك تكون المستويات كالتالي:

(1- أقل من 2.33) تدل على درجة موافقة منخفضة. (2.33- أقل من 3.66) تدل على درجة موافقة متوسطة. (3.66- أقل من 5.00) تدل على درجة موافقة مرتفعة.

## 10. الدراسات السابقة

قام الشرشير (2005) بدراسة بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية. فلسطين. هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية، تم اختيار عينات عشوائية من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية وعددها (67) مديرة من مجتمع البحث الأصلي للمديرات، و (1250) معلمة من مجتمع البحث الأصلي للمعلمات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل القيادة واتخاذ القرارات المدرسية ومن أهمها: إعداد المعلمات المرشحات لشغل منصب مدير إعداداً يساعد على التمكين من مهام وأدوار ومسؤوليات العمل الجديد، وتوفير البيانات والإحصائيات والأدوات التي تدعم اتخاذ القرارات الصائبة وتسهيل تنفيذها، وإجراء أبحاث تتناول الأنماط القيادية واتخاذ القرارات في المدارس الخاصة والمدارس الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة.

وقام Fadal (2004) بدراسة بعنوان تفويض الموظفين كإداة لتحقيق الأمثلية في العمل: التأكيد على أهمية التدريب، والتطوير المستمر، وحقوق المشاركين، وسلطة اتخاذ القرار. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على برامج التفويض والتي تتضمن التدريب والتطوير المستمر وحقوق المشاركين وسلطة اتخاذ القرار على المحصلة النهائية لـ (500) مؤسسة، تمت الدراسة باستعمال المنهج النوعي غير التفاعلي والذي تضمن استفتاء طبق على (500) مؤسسة بالإضافة إلى مراجعة المصادر التجريبية، وتم استعمال (40) سؤالاً استطلاعياً باستعمال تقنيات الهاتف وشبكة الانترنت، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن تفويض الموظفين هو المفتاح الرئيس في استراتيجية العمل في معظم المؤسسات، كما أظهرت النتائج أن (92.9%) مؤسسة تمارس تدريباً وتطويراً مستمراً لموظفيها، بينما تمارس (96.2%) مؤسسة نوعاً من حقوق

المشاركين و (96.2%) مؤسسة تمنح نوعاً من سلطة اتخاذ القرار الوظيفي لموظفيها، وأوصت الدراسة إلى أهمية تفويض الموظفين ك استراتيجيية للعمل ضمن المؤسسات الكبرى خصوصاً.

وقام Showalter (2002) بدراسة بعنوان البحث عن التفويض: هيكلية مجموعات اتخاذ القرار في المدارس الحضرية/ المدنية. تم إعداد خطة في مدرسة فيلادلفيا لتأسيس مجتمعات تعليمية صغيرة في كل مدارس منطقة بنسلفانيا في الولايات المتحدة الامريكية، وهدفت هذه المجتمعات إلى زيادة فاعلية ومهارة المعلم عن طريق نقل سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى المحلي، وقد استعمل الباحث عملية الدعم الشامل للبحث عن كيفية إعداد اتخاذ القرار في مدرستين ابتدائيتين من مدارس المجتمعات التعليمية الصغيرة والتي هدفت إلى نقل المسؤولية والمحاسبة مباشرة إلى المعلمين، كما بحثت هذه الدراسة عن العوامل المؤثرة على التفويض والقدرة في اتخاذ القرار، وأشارت النتائج إلى أن عملية الدعم الشاملة أعطت المعلمين القليل من السيطرة أو خيارات محدودة في اتخاذ القرار، حيث غالباً ما وجد المعلمون أنفسهم إما يطلبون الأذن أو يستعملون وقت الاجتماع لتطبيق الإجراءات وليس لاتخاذ القرارات، ونتيجة لذلك فإن عملية اتخاذ القرار نادراً ما كانت فعالة أو مفوضة.

## 11. فروض الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بصياغة الفروض التالية:

الفرض الرئيس: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) للتفويض والتمكين على صناعة القرارات من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية في أربيل.

الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في المشاركة في السلطة على صناعة القرارات من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية.

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في منح الصلاحيات على صناعة القرارات من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية.

الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في التدريب على صناعة القرارات من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية.

الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في التحفيز على صناعة القرارات من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية.



## 12. حدود الدراسة

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي (2020-2021).  
الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في جمهورية العراق \_ محافظة أربيل/ ممثلية وزارة التربية.  
الحدود الموضوعية: وتتمثل ب التفويض والتمكين وأثرهما في صناعة القرارات في ممثلية وزارة التربية في أربيل وفق الأبعاد التالية (المشاركة في السلطة، منح الصلاحيات، التدريب، التحفيز).

## 13. محددات الدراسة

أ. اقتصرت الدراسة على الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى من مدراء وحدات ومسؤولي شعب ضمن الهيكل التنظيمي لممثلية وزارة التربية في أربيل، وبالتالي قلة عينة الدراسة.  
 ب. قلة البحوث والدراسات حول موضوعات التفويض والتمكين وأثرهما في صناعة القرارات.

## 14. مصطلحات الدراسة

التفويض والتمكين: يقصد بالتفويض عملية يتم من خلالها منح الأفراد العاملين داخل المنظمة بعض من السلطات والصلاحيات والمسؤوليات من قبل المدير العام أو المسؤول المباشر، أما التمكين يقصد به تدريب وتحفيز الأفراد العاملين داخل المنظمة وذلك لمنحهم الثقة في بناء وصناعة قرارات ناجحة وفعالة تصب في خدمة عمل المنظمة (أبو هتلة، 2010).

المشاركة في السلطة: تعني السماح للفرد العامل داخل المنظمة في اتخاذ بعض من الأحكام والقرارات فيما يخص العمل الإداري (الماضي ونصيرات، 2011).

منح الصلاحيات: حق يمنح للفرد العامل داخل المنظمة في التصرف واتخاذ وصناعة بعض القرارات التي تخص العمل، وتعتبر مقداراً محدداً من السلطة يتم منحها من قبل الإدارة إلى أفراد معينين داخل المنظمة، مع وجود الرقابة والمتابعة من قبل الإدارة على أداء الفرد أو الأفراد الذين تم منحهم الصلاحية (كول، 2014).

التدريب: وهي عملية تطوير وتعظيم امكانيات وكفاءات وقدرات الفرد العامل وتعزيز انتاجيته داخل المنظمة (عليان، 2019).

التحفيز: عملية يتم من خلالها منح الفرد العامل المزيد من الدعم والشعور الإيجابي وذلك لإظهار طاقاته وقدراته لتصب في خدمة عمل المنظمة (طه، 2015).

**صناعة القرارات:** وهي العملية التي يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات والمعطيات وذلك لإصدار أحكام وبناء وصناعة قرارات فعالة وصحيحة وعادلة تصب في خدمة الأفراد العاملين والمنظمة بشكل عام (كول، 2014).

**ممثلية وزارة التربية في أربيل:** وهي منظمة حكومية تابعة لوزارة التربية العراقية تم تشكيلها بموجب الأمر الوزاري المرقم (4883) في 2014/9/29 مختصة بالإدارة والإشراف على المدارس الحكومية والخاصة التابعة للحكومة المركزية في بغداد ضمن محافظة أربيل.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: التفويض والتمكين

#### أولاً: المقدمة

يعتبر التفويض والتمكين من المفاهيم القيادية والعناصر الحديثة التي تم الأهتمام بها حديثاً وخاصةً بعد التحولات والتطورات التي حدثت في المنظمات، حيث تحولت رؤى هذه المنظمات من منظمات الأمر والتحكم والبيروقراطية إلى منظمات التعلم والتمكين والتفويض ومشاركة الأفراد العاملين في السلطة وفي بناء وصناعة القرارات التي تخص العمل والأنشطة الإدارية سواء كانت على مستوى الأفراد أو مستوى المنظمة ككل (العتيبي، 2016).

#### ثانياً: تعريف التفويض والتمكين

**التفويض:** هو بشكل عام المشاركة في السلطة التي يمنح فيها المدراء بعض من صلاحياتهم وسلطاتهم إلى الأفراد العاملين داخل المنظمة، وبذلك يمتلك الأفراد أو الفرد الحق بأخذ وصناعة القرارات التي تخص عمل المنظمة، لكن ينبغي دائماً في عملية التفويض تحديد أو تعريف قدر معين من هذه السلطة والصلاحيات من قبل المدراء، حيث يكون التصرف وصناعة القرارات ضمن حدود متفق عليها مسبقاً من قبل المدراء، ويتطلب هذا التفويض الوقت والجهد والثقة بالأفراد العاملين ليتم تحديد ما هو مطلوب منهم مع توفير الموارد اللازمة والحرية في صناعة القرار، لكن يتم ذلك مع ابقاء قدر معين من الرقابة (حسب ظروف العمل) من قبل المدير المباشر لضمان سير العمل بصورة صحيحة وسليمة (كول، 2014).

**أما التمكين:** هو مفهوم قيادي ويكون أعلى من التفويض ويتعلق بمنح الصلاحيات للفرد العامل لتحقيق رؤى وأهداف المنظمة، وهو عبارة عن استراتيجية يتم اتباعها من قبل المنظمة هدفها أن

تجعل الفرد العامل يحب العمل من خلال إعطائه مجال من الحريات في إدارة الأعمال وصناعة القرارات وذلك لتحسين الأداء وتطوير عمل المنظمة، ويعتبر التمكين أيضاً استراتيجية تنظيمية تلجأ إليها المنظمة من أجل تدريب وتحفيز الأفراد العاملين عن طريق منحهم حرية أوسع في اتخاذ وصناعة القرارات مع الالتزام بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذا التمكين لتحقيق أداء أفضل لكل من الافراد العاملين والمنظمة بشكل عام (طه، 2015).

### ثالثاً: الفرق بين التفويض والتمكين

ومما سبق يمكن تحديد الفرق بين التفويض والتمكين كما أشار إليها السويدان (2012):  
**التفويض:** يتعلق بالأهداف (يتم تحديد الأهداف من قبل الإدارة أو المديرين) ويتم بعدها تفويض الفرد أو الأفراد العاملين لتحقيق تلك الأهداف.  
**أما التمكين:** فيتعلق بالصلاحيات (يتم منح الفرد الصلاحيات من قبل الإدارة أو المدراء) ويتم بعدها تمكين الفرد لتحقيق أهداف المنظمة.

### رابعاً: أهمية التفويض والتمكين

أهمية التفويض والتمكين تكمن في تأثيرهما الفعال والمباشر على دافعية الأفراد وعلى أدائهم الوظيفي والرضا عن الوظيفة والولاء التنظيمي أيضاً، حيث يعمل التفويض والتمكين على خلق الثقة بين الأفراد العاملين والمنظمة من خلال دعم الروح المعنوية للأفراد حيث يعمل على تطوير كفاءاتهم وصناعة القرارات الصحيحة والفعالة، ومن هنا تكمن أهمية التفويض والتمكين حيث يكون تطبيقهما والعمل بهما من الأمور الضرورية داخل المنظمات، حيث يساعدها في تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية (العتيبي، 2016).

ويعد التفويض والتمكين من الأمور والوسائل التي من الممكن أن تساعد المنظمة في تطوير وتقديم موقعها الاستراتيجي، حيث يعمل التفويض والتمكين في رفع قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية وزيادة فاعلية المنظمة بشكل عام، ويسهم التفويض والتمكين أيضاً في زيادة التوافق بين احتياجات العاملين الشخصية واحتياجات المنظمة، ويعمل التفويض والتمكين أيضاً في ارتفاع قدرة ووعي العاملين وفهمهم لأدوارهم في تحقيق وإنجاز الأهداف المرسومة للمنظمة، مما يؤدي إلى تطوير كفاءاتهم الإدارية وتحقيق الإبداع والتميز في صناعة القرارات الناجحة والفعالة التي تصب في خدمة عمل المنظمة (عريقات، 2007).

## خامساً: أهداف التفويض والتمكين

إن الهدف الاساسي المراد الوصول إليه من عملية التفويض والتمكين هو بناء وتطوير قدرات ومهارات فعالة للأفراد العاملين داخل المنظمات، وذلك من أجل صناعة القرارات الجيدة والناجحة التي تصب في خدمة العملاء والمستفيدين والمنظمة بشكل عام، ويهدف التفويض والتمكين أيضاً إلى تحقيق أفضل شعور للأفراد العاملين عن الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث يُمكنهم هذا الرضا والولاء من الإبداع والتفكير في ايجاد أفضل الحلول والوسائل وصناعة القرارات وتحمل المسؤوليات من أجل خدمة الأعمال الإدارية والمنظمة ككل (العلي وآخرون، 2006). ومن أهداف التفويض والتمكين هو اكتساب القوة اللازمة لصناعة القرارات ووضع الخطط والاستراتيجيات المهمة واستخدام الخبرة لتحسين أداء المنظمة (المهيرات، 2010).

## المبحث الثاني: صناعة القرارات

### أولاً: المقدمة

تطورت عملية صناعة القرارات في المنظمات الحديثة مع تطور العلوم الإدارية وخاصةً مع تطور علوم الإدارة في مجالات التفويض والتمكين، وأصبحت العملية (عملية صناعة القرارات) تحظى بمزيد من الأهتمام والدراسة من قبل علماء الإدارة والمختصين في المجال الإداري نظراً لأهميتها وخطورتها في أنشطة أعمال المنظمات، وكذلك تصب عملية صناعة القرارات في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة (العلي، الوسطى، الدنيا) وذلك لكون أي نشاط إداري سواء كان كبير أو صغير أو على مستوى الأفراد أو المنظمة ككل يحتاج إلى صناعة قرار ناجح وفعال (عفيف، 2006).

### ثانياً: مفهوم صناعة القرارات

وهي مجموعة من العمليات يتم من خلالها المفاضلة بين البدائل المطروحة داخل المنظمة واختيار البديل الأفضل والأمتثل والأكثر صواباً، وذلك لتقديم أفضل الحلول لمشاكل المنظمة أو لتقديم خدمات وتسهيلات للأفراد العاملين داخل المنظمة أو المستفيدين منها (منى، 2017).

### ثالثاً: أهمية صناعة القرارات

تكمن أهمية صناعة القرارات كونها تعتبر من المهام الرئيسة والجوهرية للمديرين أو الأفراد الذين تم تفويضهم وتمكينهم، حيث تعتبر القدرة على صناعة القرارات هي التي تميز الفرد عن غيره من أقرانه في التنظيمات الإدارية داخل المنظمة، وتعد أهداف المنظمة وتعقيدها في المنظمات الحديثة وزيادة المشاكل التي تواجه التنظيمات والقيادات الإدارية زاد من أهمية صناعة القرارات لمواجهة هذه المشاكل والتحديات، حيث بدون عملية صناعة القرارات تتوقف العملية الإدارية بل يتوقف العمل داخل المنظمة بشكل عام (توفيق، 2008).

### رابعاً: مراحل عملية صناعة القرارات

تمر عملية صناعة القرارات بمجموعة من المراحل والخطوات وتبدأ أولاً بمرحلة تحديد المشكلة ونوع المشكلة سواء كانت المشكلة على مستوى الأفراد العاملين (المستوى الشخصي) أو تخص المنظمة بشكل عام، والمرحلة الثانية وهي جمع البيانات والمعلومات المتعلقة حول موضوع المشكلة، ومن ثم معالجتها والتأكد من صحتها وصدقها ومن ثم تحليلها (تحليل البيانات والمعلومات)، أما الخطوة الثالثة تتمثل ب تحديد أو اختيار البدائل الأفضل والأنسب لحل المشكلة، أما الخطوة الرابعة والأخيرة فتكون من خلال المقارنة بين البدائل واختيار البديل الأفضل لحل المشكلة المطروحة وهذه المرحلة تسمى ب مرحلة عملية صناعة القرار (منى، 2017).

### خامساً: الطرق المستخدمة في صناعة القرارات (عزيمي، 2009)

**التفكير الفردي:** تكون عن طريق التفكير الفردي والشخصي من قبل الفرد المسؤول أو المفوض لصناعة القرار، ويتم من خلال اختيار بديل نهائي من البدائل المتاحة مع ضرورة التركيز والتبصر في حل المشكلة ووضع معيار مناسب لكل بديل.

**التفكير الجماعي:** تتم عملية صناعة القرارات عن طريق التفكير والتشاور الجماعي للوصول إلى أفضل الخيارات والبدائل التي تضمن الحلول النهائية لمشاكل المنظمة، وتسمى هذه الطريقة أيضاً ب (العصف الذهني).

**الرجوع إلى الغير:** تكون هذه الطريقة بالرجوع إلى شخص ذي خبرة وكفاءة عالية وأيضاً يجب أن يكون شخص موثوق به سواء كان من داخل المنظمة أو خارجها، وتتم عملية صناعة القرار عن طريق الاستشارة والاستعانة بخبرته وكفاءته.

## سادساً: العلاقة بين التفويض والتمكين وصناعة القرارات

على المنظمة تدريب وتحفيز مواردها البشرية القادرة على الإبداع والتطوير ومنحهم الصلاحيات وإفساح المجال لهم في المشاركة في السلطة وإعطائهم الثقة اللازمة وذلك لتفويضهم وتمكينهم من أجل صناعة القرارات المهمة والضرورية التي تصب في خدمة أهداف المنظمة، وعلى المنظمة أن تتبنى استراتيجيات جديدة لتطوير وتنمية أفرادها من خلال التركيز والاهتمام بالكفاءات البشرية واستحداث ثقافات تنظيمية جديدة تهتم في التدريب والتعلم المستمر من أجل صناعة القرارات الفعالة التي تخدم عمل المنظمة، وعلى المنظمة أن تختار الأفراد المناسبين القادرين على المبادرة في صناعة القرار وأن يكون لديهم القدرة على قيادة وإدارة المرؤوسين والمنظمة بصورة صحيحة ومرنة وفعالة، وأن يكون لديهم الرغبة في العمل الجاد ومواكبة التطورات التكنولوجية في المنظمات الحديثة والقدرة على حل المشاكل والخروج من الازمات والأوضاع الصعبة التي تواجه عمل المنظمة (عزيزي، 2009).

## الفصل الثالث: تحليل وعرض النتائج

الاساليب الإحصائية المتبعة في التحليل: لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم تجميعها في هذا البحث وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة واختبار فروض الدراسة، فقد استخدم الباحث أساليب التحليل الإحصائي التي تتمثل في الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والتي تشمل:

- أ. التكرارات، والنسب المئوية وذلك من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- ب. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة ومجالاتها.
- ج. معادلة كرونباخ ألفا للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة.
- د. الانحدار المتعدد، لاختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

عرض نتائج التحليل الإحصائي: سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الحالية والتي هدفت للتعرف على التفويض والتمكين وأثرهما على صناعة القرارات في ممثلية وزارة التربية في أربيل \_ دراسة ميدانية، وذلك على النحو الآتي:

**(النتائج المتعلقة بمستوى التفويض والتمكين في ممثلية وزارة التربية في أربيل)**

لمعرفة مستوى التفويض والتمكين في ممثلية وزارة التربية في أربيل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال التفويض والتمكين والمجال ككل، الجدول رقم (4) يوضح ذلك.

**جدول رقم (4)**

**المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال التفويض والتمكين والمجال ككل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي**

الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	2	منح الصلاحيات	3.96	0.61	مرتفعة
2	1	المشاركة في السلطة	3.83	0.98	مرتفعة
3	4	التحفيز	3.38	0.55	متوسطة
4	3	التدريب	2.64	0.73	متوسطة
<b>مجال التفويض والتمكين ككل</b>					
			3.45	0.47	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (4) أن هناك مستوى متوسطاً من التفويض والتمكين في ممثلية وزارة التربية في أربيل، إذ أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجال التفويض والتمكين ككل بلغ (3.45) بدرجة تقييم متوسطة، إذ أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التفويض والتمكين تراوحت ما بين (2.64-3.96) جاء بالمرتبة الأولى بُعد (منح الصلاحيات) بمتوسط حسابي (3.96) ودرجة تقييم مرتفعة، وبالمرتبة الثانية جاء بُعد (المشاركة في السلطة) بمتوسط حسابي (3.83) ودرجة تقييم مرتفعة، وبالمرتبة الثالثة جاء بُعد (التحفيز) بمتوسط حسابي (3.38) ودرجة تقييم متوسطة، وجاء بالمرتبة الرابعة بُعد (التدريب) بمتوسط حسابي (2.64) ودرجة تقييم متوسطة. ولمعرفة مستوى التفويض والتمكين في ممثلية وزارة التربية في أربيل بشكل تفصيلي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد مجال التفويض والتمكين ، وفيما يأتي عرض النتائج:

- (بُعد المشاركة في السلطة)

## جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد المشاركة في السلطة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تعطي المشاركة في السلطة الكثير من القوة للعاملين داخل الممثلة.	4.42	0.65	مرتفعة
2	2	تأخذ الإدارة بالاقترحات المقدمة من قبل العاملين في الممثلة.	3.71	1.00	مرتفعة
3	3	تستمع إدارة الممثلة باهتمام لأراء العاملين من أجل الاستفادة من خبراتهم.	3.38	1.47	متوسطة
		بُعد المشاركة في السلطة ككل	3.83	0.98	مرتفعة

- (بُعد منح الصلاحيات)

## جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد منح الصلاحيات

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	3	يثق المديرين في الممثلة بالعاملين ويحملونهم المسؤولية.	4.08	0.50	مرتفعة
2	1	يمنح المدير المباشر في الممثلة العاملين الصلاحيات الكافية لأداء المهام الوظيفية.	3.92	0.72	مرتفعة
3	2	يمنح المدير المباشر في الممثلة العاملين المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامهم الوظيفية.	3.88	0.85	مرتفعة
		بُعد منح الصلاحيات ككل	3.96	0.61	مرتفعة

- (بُعد التدريب)

## جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد التدريب

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	2	يناح للعاملين داخل الممثلة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	2.83	1.05	مرتفعة
2	3	تشجع إدارة الممثلة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	2.63	0.92	مرتفعة
3	1	توفر إدارة الممثلة الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات وقدرات العاملين.	2.46	0.93	مرتفعة
		بُعد التدريب ككل	2.64	0.73	مرتفعة

- (بُعد التحفيز)



## جدول رقم (8)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد التحفيز

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	3	لدى العاملين الدافع في تحقيق أهداف الممثلة.	3.79	0.93	مرتفعة
2	2	يتناسب مستوى الراتب الذي يتقاضاه العاملين مع الجهود التي يبذلونها داخل الممثلة	3.33	0.64	متوسطة
3	1	تقدر إدارة الممثلة جهود العاملين فيها من خلال تقديم الحوافز المادية أو المعنوية	3.00	0.78	متوسطة
		بُعد التحفيز ككل	3.38	0.55	متوسطة

## - (النتائج المتعلقة بمستوى صناعة القرارات في ممثلة وزارة التربية في أربيل)

لمعرفة مستوى صناعة القرارات في ممثلة وزارة التربية في أربيل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال صناعة القرارات والمجال ككل، الجدول رقم (9) يوضح ذلك.

## جدول رقم (9)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال صناعة القرارات

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تحدد إدارة الممثلة الأهداف المراد تحقيقها عند صناعة القرارات.	4.00	1.06	مرتفعة
2	2	تطلع إدارة الممثلة على الكفاءات والخبرات في الوحدات والشعب قبل صناعة القرارات.	3.63	0.92	متوسطة
3	6	تأخذ إدارة الممثلة بالاعتبار حدوث نتائج غير متوقعة أو عكسية عند صناعة القرارات.	3.33	1.74	متوسطة
4	4	تحت إدارة الممثلة العاملين في الوحدات والشعب على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لصناعة القرارات.	2.96	1.12	متوسطة
5	3	تراعي إدارة الممثلة عند صناعة القرارات استعداد العاملين في الوحدات والشعب لتنفيذها.	2.75	1.26	متوسطة
6	5	تشجع إدارة الممثلة جميع العاملين في الوحدات والشعب على المشاركة في المناقشات للوصول إلى صناعة القرارات.	2.63	1.28	متوسطة
		مجال صناعة القرارات ككل	3.22	0.59	متوسطة

النتائج المتعلقة بفروض الدراسة: للتحقق من صحة فروض الدراسة تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر أبعاد التقويض والتمكين على صناعة القرارات من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلة وزارة التربية في أربيل، الجدول رقم (10) يوضح ذلك.

## جدول رقم (10)

نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر التفويض والتمكين على صناعة القرارات من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية في أربيل

الدالة الإحصائية	F	R <sup>2</sup>	R	Standardized Coefficients			Unstandardized Coefficients		المتغير
				الدالة الإحصائية	T	β	Std. Error	B	
0.00	106.174	0.957	0.978	0.017	2.629-		0.478	1.257-	(Constant)
				0.000	5.594	0.619	0.087	0.484	المشاركة في السلطة
				0.050	1.995	0.194	0.118	0.236	منح الصلاحيات
				0.011	2.815	0.180	0.065	0.183	التدريب
				0.002	3.561	0.263	0.100	0.355	التحفيز

يظهر من الجدول رقم (10) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتفويض والتمكين على صناعة القرارات من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية في أربيل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.978) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دال إحصائياً بين أبعاد التفويض والتمكين وصناعة القرارات، وبلغت قيمة (R-square) (0.957) وهي قيمة دالة إحصائياً، بمعنى أن أبعاد التفويض والتمكين تفسر ما قيمته (95.7%) من التغير الحاصل في صناعة القرارات، وبلغت قيمة الاختبار (F) (106.174) بدلالة إحصائية (0.00)، مما تدل على وجود تباين في تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وبالتالي يقبل الفرض الرئيسي للدراسة بالصيغة البديلة لتصبح: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) للتفويض والتمكين على صناعة القرارات من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية في أربيل.

**وفيما يلي عرض النتائج المتعلقة باختبار الفروض الفرعية المنبثقة عن الفروض الرئيسية:**

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في المشاركة في السلطة على صناعة القرارات من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية في أربيل، إذ بلغت قيم (β، T) (0.619، 5.594) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وبالتالي يقبل الفرض الفرعي الأول بالصيغة البديلة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في منح الصلاحيات على صناعة القرارات من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية في أربيل، إذ بلغت قيم (β، T) (0.194، 1.995) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وبالتالي يقبل الفرض الفرعي الثاني بالصيغة البديلة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في التدريب على صناعة القرارات من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية في أربيل، إذ بلغت قيم ( $\beta$ )، (T) (0.180، 2.815) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وبالتالي يقبل الفرض الفرعي الثالث بالصيغة البديلة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في التحفيز على صناعة القرارات من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية في أربيل، إذ بلغت قيم ( $\beta$ )، (T) (0.263، 3.561) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وبالتالي يقبل الفرض الفرعي الرابع بالصيغة البديلة.

### الاستنتاجات:

#### استنتاجات نظرية:

1. بعد إجراء التحليل الإحصائي تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتفويض والتمكين على صناعة القرارات بشكل عام بنسبة (95.7%)، وتعتبر نسبة ممتازة تحث على تعزيز أدوار التفويض (المشاركة في السلطة، منح الصلاحيات) والتمكين (التدريب، التحفيز) في صناعة القرارات لدى ممثلية وزارة التربية في أربيل.
2. تبين بأنه يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لكل من متغيرات (المشاركة في السلطة، منح الصلاحيات، التدريب، التحفيز) على صناعة القرارات.

#### استنتاجات عملية:

1. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث ضرورة تفعيل دور التفويض والتمكين مع التركيز على أهمية التدريب في عملية صناعة القرارات.
2. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث صناعة القرارات حيث تبين لدى هذه الدراسات بأن عملية صناعة القرارات من قبل الأفراد العاملين نادراً ما كانت فعالة أو مفوضة.

### التوصيات:

1. افساح المجال للعاملين في ممثلية وزارة التربية في أربيل ممن يتمتعون بالخبرة والمهارة العالية للمشاركة في السلطة وإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول أمور ومواضيع العمل وصناعة القرارات.

2. العمل على منح بعض من صلاحيات الإدارة للعاملين من ذوي الخبرة والكفاءة العالية وذلك لتخفيف العبء على الإدارة والتقليص من روتين العمل الإداري.
3. ضرورة فتح الفرص للعاملين بالمشاركة في الدورات التدريبية لاكتساب المعلومات في المنظمة والمجال الوظيفي
4. العمل على تحسين بيئة العمل الداخلية لممثلية وزارة التربية في أربيل والأهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيعهم وحثهم على العمل وخلق روح التعاون فيما بينهم وذلك من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
5. تعزيز قدرة العاملين في ممثلية وزارة التربية في أربيل على صناعة القرارات بكل حرية واستقلالية مع البقاء على الدور الرقابي لتجنب حدوث الأخطاء.

## المصادر

### أولاً: العربية

1. أبو هتلة، خالد، (2010)، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منظمة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دار المأمون للنشر والتوزيع والطباعة، بغداد، العراق.
2. توفيق، جميل أحمد، (2008)، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، ص 103، لبنان، بيروت.
3. السويدان، طارق، (2012)، البرنامج التلفزيوني مفاهيم قيادية، قناة الرسالة، الحلقة (26).
4. شرشير، صباح سليم. (2005). الانماط القيادية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس في الضفة الغربية، فلسطين، اطروحة دكتوراه غير منشوره، جامعة عين شمس، مصر، القاهرة.
5. طه، أيمن عصمت، (2015). استراتيجية التمكين وانعكاساتها في تحديد المسار الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
6. العتيبي، سعد، (2016)، أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المجلد، (36)، العدد، (1)، ص 213-238.

7. عريقات، زكية، (2007)، أثر العوامل الديموغرافية والشخصية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
8. عزيزي، وداد، (2009)، فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
9. عفيف، إبراهيم، (2006)، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، نابلس.
10. العلي، عبدالستار وقنديلجي، عامر والعمري، غسان، (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
11. عليان، ربحي، (2019)، إدارة المكاتب والسكرتارية والتنفيذ، دار صفاء للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
12. كول، جبرالد، (2014)، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرقد للنشر والتوزيع والطباعة، سورية، دمشق.
13. الماضي، ثائر عدنان ونصيرات، فريد، (2011)، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، دراسة حالة، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، مجلد (7)، ع (4)، ص 529.
14. منى، زنودة، (2017)، تأثير النسق العقيدي على صناعة القرار في النظم السياسية العربية: دراسة مقارنة للنموذجين الأردني والجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، تونس، سكرة.
15. المهيرات، عماد علي، (2010)، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

### ثانيا: الأجنبية

1. Fadal, sylvester. (2004). Employee empowerment as a business optimization technique: Utilizing continuous training and development, participation rights and decision making authority. **Dissertation Abstracts International**, Vol. 64, No. 12A, P. 4533.

2. Showalter, Joseph W. (2002). Searching for Empowerment: The Structuration of Decision – Making Groups in Urban School, U. S. A., Pennsylvania, ERIC, (S. N.).

### الملاحق

ملحق (1) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الجامعة	أسم الدكتور	ت
جامعة آل البيت	د. رياض أبا زيد	1
الجامعة الاردنية	د. محمد الشريدة	2
الجامعة الهاشمية	د. ضياء الزغيلات	3

ملحق (2) الاستبانة بصورتها النهائية

المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجى تعبئة المعلومات الآتية بوضع إشارة (√) في المكان المناسب:

1. الجنس:

نكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 20 سنة  من 20 إلى أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

3. الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج

4. المؤهل العلمي:

دبلوم فأقل  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

5. عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

## المحور الثاني: التفويض والتمكين وأثرهما على صناعة القرارات

## البعد الأول: التفويض والتمكين

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: المشاركة في السلطة						
1	تعطي المشاركة في السلطة الكثير من القوة للعاملين داخل الممثلة.					
2	تأخذ الإدارة بالاقتراحات المقدمة من قبل العاملين في الممثلة.					
3	تستمع إدارة الممثلة بإهتمام لأراء العاملين من أجل الاستفادة من خبراتهم.					
ثانياً: منح الصلاحيات						
1	يمنح المدير المباشر في الممثلة العاملين الصلاحيات الكافية لأداء المهام الوظيفية.					
2	يمنح المدير المباشر في الممثلة العاملين المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامهم الوظيفية.					
3	يثق المدراء في الممثلة بالعاملين ويحملونهم المسؤولية.					
ثالثاً: التدريب						
1	توفر إدارة الممثلة الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات وقدرات العاملين.					
2	يتاح للعاملين داخل الممثلة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.					
3	تشجع إدارة الممثلة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
رابعاً: التحفيز						
1	تقدر إدارة الممثلة جهود العاملين فيها من خلال تقديم الحوافز المادية أو المعنوية.					
2	يتناسب مستوى الراتب الذي يتقاضاه العاملين مع الجهود التي يبذلونها داخل الممثلة.					
3	لدى العاملين الدافع في تحقيق أهداف الممثلة.					

## البعد الثاني: صناعة القرارات

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحدد إدارة الممثلة الأهداف المراد تحقيقها عند صناعة القرارات.					
2	تطلع إدارة الممثلة على الكفاءات والخبرات في الوحدات والشعب قبل صناعة القرارات.					
3	تتبع إدارة الممثلة عند صناعة القرارات استعداد العاملين في الوحدات والشعب لتنفيذها.					
4	تحدث إدارة الممثلة العاملين في الوحدات والشعب على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لصناعة القرارات.					
5	تشجع إدارة الممثلة جميع العاملين في الوحدات والشعب على المشاركة في المناقشات للوصول إلى صناعة القرارات.					
6	تأخذ إدارة الممثلة بالاعتبار حدوث نتائج غير متوقعة أو عكسية عند صناعة القرارات.					