

أثر التمكين الإداري على ترشيد القرار في المنظمات الحكومية (دراسة تطبيقية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان)

The Impact of Administrative Empowerment on Decision Rationalization in Governmental Organizations (An Applied Study on Ministry of Awqaf and Religious Affairs in Sultanate of Oman)

إعداد: الدكتورة/ كريمة شلبي محمد شلبي*

أستاذ مساعد الإدارة العامة، قسم البرامج الأكاديمية، الكلية الحديثة للتجارة والعلوم، سلطنة عُمان

الباحث/ لقمان بن محمد بن عبيد الشياحي

باحث في تخصص الإدارة العامة، سلطنة عُمان

*Email: karima.shalaby@MCBS.edu.om

المخلص:

تناولت الدراسة أثر التمكين الإداري على ترشيد القرار في المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان وسعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان، والوقوف على التحديات والصعوبات التي تواجه وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان عند تطبيق التمكين الإداري.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة تساؤل رئيس للدراسة انبثق عنه تساؤل فرعي لمعرفة مدى أثر التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان، وكانت أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بلغ (3.56) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر أبعاد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 71.2%.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها: أن العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان الذين تم تمكينهم أصبحوا يمتلكون مهارات وإمكانيات أكبر في مستويات التعامل مع متطلبات الوظيفة ولديهم القدرة على توظيف المعلومات والموارد على المستوى الفردي بشكل متميز، ويتوجب على المنظمة لكي تتجح جهود التمكين بها إدراج نظام تقدير ومكافأة العاملين ضمن سياسة المنظمة ويكون مرتبطاً بأهدافها المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، ترشيد القرار، المنظمات الحكومية، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

The Impact of Administrative Empowerment on Decision Rationalization in Governmental Organizations (An Applied Study on Ministry of Awqaf and Religious Affairs in Sultanate of Oman)

Abstract:

A research study was conducted to examine the impact of administrative empowerment on decision-making in governmental organizations, specifically focusing on the Ministry of Awqaf and Religious Affairs in the Sultanate of Oman. The study aimed to identify the role of administrative empowerment in rationalizing decision-making and the associated challenges. The primary question asked was whether administrative empowerment had a significant impact on decision-making in the Ministry.

The study found that the average score for decision rationalization among employees was 3.56 out of 5, indicating a high degree of availability of decision rationalization dimensions. Based on the findings, the study recommended that empowered employees possess greater skills and capabilities to handle job requirements and effectively utilize resources. In order for its empowerment efforts to succeed, the organization must include a system of appreciation and reward for employees within the organization's policy and be linked to its future goals.

Keywords: Administrative empowerment, decision rationalization, government organizations, Ministry of Awqaf and Religious Affairs.

1. مقدمة:

ظهرت عدة مفاهيم حديثة تساهم في تنمية أفراد الموارد البشرية ورفع مهاراتهم وقدراتهم في حل المشكلات المتعددة بالمنظمات الحكومية ومنها التمكين الإداري، والتمكين الإداري يمنح أفراد الموارد البشرية الفرصة لمواجهة مختلف المواقف الإدارية ووضع حلول مبتكرة لها، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات ومنحهم المسؤوليات لاتخاذ وترشيد القرارات والمشاركة بتحقيق الأهداف المنشودة.

وينظر للتمكين الإداري على أنه من أبرز المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، فلم يعد كافياً أن تقوم المنظمات باختلاف أنواعها بأداء الأعمال بالطرق التقليدية، وذلك لكون الاستمرار في أداء الأعمال بتلك الأساليب يؤدي إلى تراجع تلك المنظمات وعدم قدرتها على مجاراة التغيرات المتلاحقة على المستويين الإقليمي والعالمي، و ينعكس أسلوب التمكين الإداري على أداء العاملين في المنظمات وبخاصة الحكومية منها، فيزيد من انتمائهم الوظيفي وتحفيزهم على بذل جهود أكبر و جودة أفضل في أداء المهام المسندة إليهم بما يرفع من مستوى اتخاذ القرار الرشيد ويزيد من فاعليته.

"وعملية ترشيد القرار من المهام الرئيسية المنوطة بالقيادات والإدارات على اختلافها، ويطلق عليها أحياناً جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة التي تتم داخل المنظمات" (Moodley، 2012)، ويظهر جوهر عملية ترشيد القرار فيما يترتب على تلك القرارات من نتائج تؤثر على أداء المنظمة ككل، وعليه يحتاج القائمين على المناصب الإدارية في كل من الإدارتين العليا والوسطى في المنظمات الحكومية إلى الممارسة الجيدة للتمكين الإداري للرفعي بعملية ترشيد القرار وضمان جودة نتائج القرارات المتخذة نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه تلك المنظمات الحكومية على مستوى مجتمعاتها، حيث أن لها دور كبير في تقديم يد العون للمجتمع وفي الوقوف جنباً إلى جنب مع المنظمات غير الحكومية في تقديم الخدمات لأفراد المجتمع.

وأنشئت وزارة الأوقاف والشؤون الدينية كمنظمة حكومية بموجب المرسوم السلطاني رقم 97/84، والذي صدر في 16 ديسمبر 1997م، حيث قضت المادة (4) من المرسوم بإنشاء وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وتُعد وزارة الأوقاف والشؤون الدينية برعاية وتنظيم الشؤون الدينية في سلطنة عُمان بكافة أشكالها، وتسعى لخدمة المجتمع ونقل تجربة عمان للعالم عن طريق أداء الأعمال وفق اختصاصاتها المرسومة لها.

من خلال التمكين الإداري للقيادة في العمل الإداري والعمل على اللامركزية في الإدارة، سيتيح ذلك لهم فرص أكبر لإظهار قدراتهم وإمكانياتهم وخبراتهم في العمل مما يساعد على تطور وازدهار المنظمة وبخاصة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، لذلك فإن "التمكين الإداري هو مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، وهو أحد الموارد والمصادر الجوهرية التي تستخدمها المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي" (Hunger، 2018، 154)، ومن هذا المنطلق ونظراً لأهمية أثر التمكين الإداري ومعرفة دوره على ترشيد القرارات، الأمر الذي سيتيح بناء موارد بشرية مؤهلة للارتقاء بمستويات الأداء، وسيهيئ القيادات بمستوياتها العليا والمتوسطة والدنيا للتغلب على صعوبات العمل وتطوير أدائها، كان هناك ضرورة لإجراء دراسة لمعرفة أثر التمكين الإداري على ترشيد القرار في المنظمات الحكومية كدراسة تطبيقية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

1.1. مشكلة الدراسة:

يعد موضوع التمكين الإداري من الموضوعات الهامة في عصر ثورة المعلومات والعولمة، إذ انبثقت أهميته من ارتباطه بعدة أمور إدارية على رأسها اللامركزية في الإدارة، ونظراً لحدائثة وجدية موضوع الدراسة، فإنه يعد محل دراسة لتوضيح العلاقة بين التمكين الإداري وترشيد القرارات، حيث تعاني الكثير من المنظمات الحكومية ومنها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان من عدم الاهتمام ببناء قدرات قيادات للمستقبل، " لتصبح قادرة على تنفيذ المشاركة في اتخاذ وترشيد القرار وتسيير المنظمة، الأمر الذي يتسبب غالباً في ضعف أداء المنظمة وتعثر خططها ومشاريعها، نتيجة لعدم وجود البديل الجاهز والقادر على تسييرها بكل كفاءة واقتدار" (عامر، 2016، 3).

2.1. أسئلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في مدى قدرة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان كمنظمة حكومية على الاستفادة من أسلوب التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، وبناء على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما أثر التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان؟

- ما هي التحديات والصعوبات التي تواجه وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان عند تطبيق التمكين الإداري؟

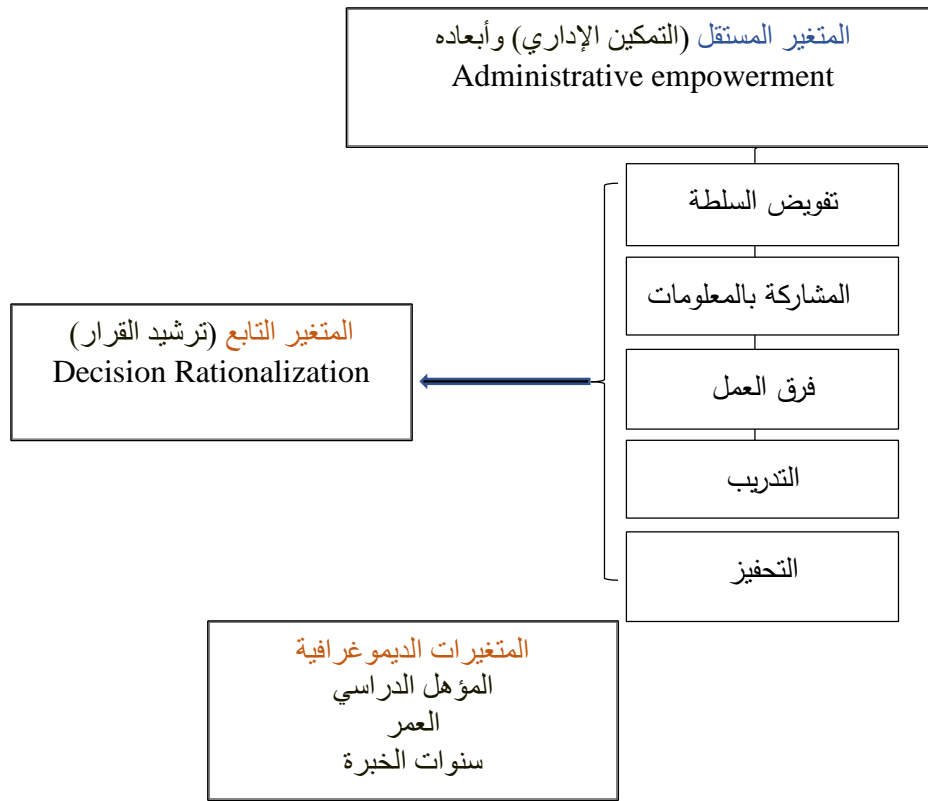
3.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وترشيد القرارات الإدارية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التمكين الإداري والصعوبات التي تواجه وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان عند تطبيقه.

4.1. نموذج الدراسة لمتغيرات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وفرضياتها فإن المتغيرات لهذه الدراسة تتضح في الشكل التالي:



المتغير المستقل: تم تحديد أهم أبعاد التمكين الإداري بناء على الدراسات السابقة مثل دراسة (حسن، 2021)، و (عبدالعال، 2020)، و (أبو شمالة، 2020)، و (سعد، 2021)، ودراسة (TUYSUZ & Tuz, 2020)، وهذه الأبعاد تمثلت في: تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، التدريب، التحفيز.

المتغير التابع: ترشيد القرار.

المتغيرات الديموغرافية: المؤهل الدراسي – العمر – سنوات الخبرة.

5.1. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- التمكين لغة: يعرف (المعجم الوسيط، 2004، 541) التمكين الإداري بمعنى مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه.

- التمكين اصطلاحاً: يختلف تعريف التمكين باختلاف آراء الباحثين حيث يعرف (أندراوس ومعاينة، 2008، 12) التمكين بأنه "العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة".
- التمكين الإداري اصطلاحاً: يعرف (الوادي، 15، 2012) التمكين الإداري بأنه " تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا والمعوقات التي تواجههم خلال تأدية مهامهم ومساهمته الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم".
- ترشيد القرار اصطلاحاً: يعرف (على وعماد، 4، 2013) ترشيد القرار بأنه "اتخاذ قرار في ضوء نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية، وهذا يتطلب من متخذ القرار الموازنة بين المخاطر التي قد سببها القرار والمزايا التي قد يجلبها".

6.1. أهمية الدراسة:

للدراسة أهمية علمية وعملية:

1.6.1. الأهمية العلمية:

تظهر أهمية الدراسة في كونها تبحث في دور التمكين الإداري في المنظمات الحكومية كدراسة تطبيقية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان، حيث وجد التمكين الإداري اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والأكاديميين في علم الإدارة على حد سواء، حيث شهد الفكر الإداري المعاصر العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم التمكين الإداري وأهميته للمنظمات المختلفة بشكل عام، وستكون هذه الدراسة مساهمة علمية متواضعة يستفيد منه الباحثين والمهتمين في هذا المجال بالاستفادة من خطة البحث والإطار النظري والعملية والاستنتاجات والتوصيات النهائية للبحث.

2.6.1. الأهمية العملية:

إن تحليل التمكين الإداري سيساعد وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان على ترشيد واتخاذ القرارات الإدارية من خلال الاستفادة من استخدام التمكين الإداري، لمساعدة الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية كمنظمة حكومية في ترشيد القرارات، وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين من خدماتها المختلفة.

7.1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.
- 2- الوقوف على التحديات والصعوبات التي تواجه وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان عند تطبيق التمكين الإداري.

8.1. حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تقتصر الدراسة على عام 2023.

الحدود المكانية: وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

الحدود البشرية: العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان الذين تتحدد مسمياتهم الوظيفية بالمناصب الآتية: منصب مدير إدارة، رئيس قسم، منسق إداري.

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على الكشف عن التمكين الإداري ودوره في ترشيد القرار بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

2. الدراسات السابقة

1.1. الدراسات السابقة المحلية:

دراسة رسمي وآخرون. (2020): بعنوان التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في عمان: هدف البحث إلى تحديد أبعاد التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، و الكشف عن دور التمكين الإداري، و التعرف على واقع تمكين مدراء المدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان، و لاختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، واعتمدت الدراسة أداة الاستبيان للحصول على البيانات الأولية، و تكون مجتمع الدراسة من المديرين ومساعدتهم في مدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عُمان والبالغ عددهم (154) مدرسة، بإجمالي (94) مدير/مديرة و(117) للمدير مساعداً من الذكور والإناث، وتكونت عينة الدراسة من إجمالي (133) مفردة بمعدل رد 6.80% وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك تفويض للسلطة لمديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة ظفار من جانب إدارة المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة، وأوصت الدراسة بضرورة منح إدارات المدارس المزيد من الصلاحيات في حل المشاكل المدرسية التي قد تواجههم بما يتناسب مع طبيعة المكان والزمان والأفراد

دراسة جمال الدين وآخرون (2015): بعنوان التمكين الإداري- المفهوم والأبعاد: هدفت الدراسة إلى رصد وتحديد مفهوم التمكين الإداري و أبعاده الأساسية وتحديد خطوات تطبيقه في المؤسسات التعليمية بسلطنة عُمان، وتحديد الفوائد التي تعود على تلك المؤسسات عند تطبيقه، و لاختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها تم اختيار المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ومساعدتهم في عدد من المؤسسات التعليمية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان والبالغ عددها (67) مدرسة، بإجمالي (67) مدير/مديرة (102) مساعداً للمدير، وتكونت عينة الدراسة من إجمالي (169) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها ارتباط عمل التمكين بأداء القيادات الإدارية، بالإضافة إلى وجود قدر كبير من الحرية في تطبيق أساليب إدارية وقيادية جديدة، بما يعود بتراكم الخبرات المهنية للقيادات الإدارية، كما أن التمكين الإداري يشكل للمؤسسات المعاصرة والمستقبلية طوق نجاة يمكنها من استغلال مواردها البشرية بالشكل الذي يسخر لها كل طاقات وجهد وإبداعات عاملها؛ ليصب ذلك في تطوير وتحقيق أهدافها، وكذلك تحقق إضافة إلى الاستفادة المادية.

2.2. الدراسات السابقة العربية:

دراسة حسن (2021): بعنوان دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الفلسطينية: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية في الضفة الغربية، 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، ومن أهم التوصيات: 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 أدائها.

دراسة عبد العال (2020): بعنوان دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرار، وكذلك تحديد العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين أبعاد تمكين القيادات الإدارية بالجامعة ومستوى اتخاذ القرار، وتم توزيع استمارة إحصائية تحتوى على مجموعة من العبارات لرصد أفعال القيادات الإدارية نحوها، وتكونت عينة البحث من (45) من القيادات الإدارية بجامعة المنوفية وكلياتها المختلفة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين، وذلك من خلال الإدارات العامة، وكانت أهم نتائج البحث ارتفاع درجة إدراك بعد (معنى العمل) وحصوله على أعلى متوسط بنسبة 81.4 %، أيضا وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (أبعاد التمكين) كمتغيرات مستقلة والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار) حيث ارتبط بعد (التأثير في القرارات) ارتباطا معنويا مع عملية اتخاذ القرارات ارتباط طردي قوي جدا، كما ارتبط (التأثير في القرارات) تحديدا مع مكونات عملية اتخاذ القرار (متابعة القرار، تنفيذ القرار، إعداد القرار) ارتباط طردي معنوي قوي.

3.2. الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة (Tuysuz & Tuz, 2020) بعنوان: العلاقة بين مستويات التمكين المدركة للموظفين في تركيا: هدفت الدراسة إلى التركيز على السياق المشترك لمستويات التمكين ومعرفة العلاقة بين مستويات التمكين المدرك من طرف الموظفين، وكانت العينة غير عشوائية 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.

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 في ترشيد القرار بالمنظمات. 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 تطبق على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان، واستفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في منح الباحث معرفة حول موضوع الدراسة، وإثراء الإطار النظري للدراسة، وفي بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والتعرف على الأساليب الإحصائية والمقاييس المستخدمة.

3. الإطار النظري للدراسة

1.1.3 التمكين الإداري

1.1.3.1 مفهوم التمكين:

مع تعدد تعريفات التمكين على أنه أحدي وسائل الإدارة الحديثة بالمنظمات، باعتبار أن التمكين يكمن في تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، و يتحقق ذلك من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة، بالإضافة إلى النقل المنظم و المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالح المنظمة على المدى البعيد.

من خلال ما سبق يرى الباحث أنه يمكن استخلاص تعريف للتمكين الإداري " في أنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة، تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات وإعطائهم الحرية للعمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن تمكين الإداري للعاملين بالمنظمات يتسم بما يلي:

- يجعل التمكين الإداري الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- يجعل التمكين الإداري الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة بالمنظمة في إدارة نشاطهم ويمنحهم السلطات الكافية في مجال عملهم.
- يستهدف التمكين الإداري العاملين لاستغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
- يركز التمكين الإداري على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.
- يحقق التمكين الإداري زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بالمنظمة بمنحهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم المختلفة.

2.1.3. التطور التاريخي للتمكين الإداري:

ظهر مفهوم ومصطلح التمكين في تاريخ الفكر الإداري عبر العصور الماضية، فقد ظهر التمكين الإداري وبدأ يتبلور في أدبيات الإدارة وفي بعض ممارسات منظمات الأعمال الغربية منذ تسعينات القرن العشرين، فلم يكن بروزه في السنوات الماضية مفاجئاً، وجاء كنتيجة تراكمية تدرجت عبر سنوات طويلة من مراحل تطور مفاهيم الفكر الإداري بشكل عام، والمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات بوجه خاص (ملحم، 2009، 12).

وبالحديث عن التدرج التاريخي لمفهوم التمكين الإداري فتعود جذوره في الفكر الغربي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت مناصرة للجانب الإنساني الذي أهمله تايلور في مدرسة الإدارة العلمية حيث كان الاهتمام بالإنتاج أكثر من الموظفين، وبذلك يعد التمكين مفهوماً متقدماً في مدرسة العلاقات الإنسانية التي تركز على مشاركة الموظف ومنها تدرج تطبيق هذا المفهوم (الريامي، 2018، 53)، في حين يرى الحسيني كما ورد في (ابنسام، 2017، 22) أن مدرسة العلاقات الإنسانية تمثل حجر الزاوية لنشأة مفهوم التمكين، و أن عملية مشاركة العاملين كان أساسها دراسات (ألتون مايو) الأب الروحي لهذه المدرسة ويذكر (الصمادي، 2014، 49) أن استخدام مفهوم التمكين في واقع الإدارة الحديثة بالعالم العربي جاء من خلال إدخال مفهوم التمكين إلى اللغة العربية عام 1993م بعد أن استغرق ثلاثة أيام متواصلة من البحث والتفكير لترجمة مصطلح (Empowerment) الذي طلبت منه شركة المقاولون العرب المصرية ترجمته لهم، فرغم أن المصطلح من أصل اللغة العربية، إلا أنه لم يكن شائع الاستخدام في مجال إدارة الموارد البشرية من قبل، وبعد أن عربه (الصمادي) انتشر المصطلح وتم استخدامه في سياقات متعددة في مجال الإدارة في بيئات العمل بالمنظمات العربية.

3.1.3. عناصر التمكين الإداري:

وصف العديد من الباحثين عناصر التمكين بأنها مفاتيح التمكين في المنظمة حيث توجد علاقة ترابط بين العناصر المختلفة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحديث تأثيرات إيجابية متعددة تؤدي إلى تطوير عمل المنظمة، وقد أشار (إيفل سيفش) إلى العناصر الثلاثة المحققة لعملية التمكين وتتمثل في التالي:

- تطبيق نظام فرق العمل بدلاً من التسلسل الهرمي للسلطة داخل المنظمة.
- هيكل يوضح فرق العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية بالمنظمة.

- المشاركة الفعلية للعاملين في المعلومات لأداء الأعمال بالمنظمة.

وبالإضافة إلى العناصر السابقة فإن من مفاتيح التمكين بالمنظمة هو تفويض السلطة، لأنه ليس بإمكان المديرين داخل المنظمة الإلمام بكافة الوظائف المقدر والمتموعة، وبذلك أصبح من الضروري إزاحة المهام والواجبات اليومية الروتينية عن كاهل المديرين لكي يتمكنوا من التركيز على العمليات الاستراتيجية داخل المنظمة (الدوري وآخرون، 2011، 33).

4.1.3. أساليب التمكين الإداري:

تطرق العديد من الأدبيات المعاصرة في علم الإدارة إلى عملية التمكين حيث وجد أن لها عدة اتجاهات وأساليب وأشار (الوادي، 38، 2012) إلى أن من أساليب التمكين ما يلي:

أ. أسلوب القيادة: يعتبر من الأساليب الحديثة التي تساهم في رفع مستوى فاعلية المنظمة ويقوم هذا الأسلوب على الدور الذي يقوم به المدير في تمكين العاملين، ويدل ذلك على أن المنظمة التي تمارس عملية التمكين أن نسبة عدد العاملين فيها إلى عدد المديرين عالية، وبالتالي فإن نطاق الإشراف بها واسع فيتم منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، حيث يركز هذا الأسلوب على تفويض ومنح السلطات والصلاحيات من الأعلى إلى الأدنى.

ب. أسلوب تمكين الأفراد: يتركز حول الفرد أو ما يسمى (التمكين الذاتي) ويظهر التمكين عندما يدرك الفرد ويتجه نحو تقليل المسؤولية الممنوحة للعاملين معه والتفرد في اتخاذ القرار، حيث إن العاملين الذين تم تمكينهم أصبحوا يمتلكون مهارات وإمكانات أكبر في مستويات التعامل مع متطلبات الوظيفة ولديهم القدرة على توظيف المعلومات والموارد على المستوى الفردي.

ت. أسلوب تمكين الفريق: يؤدي التمكين الفردي إلى إقصاء دور الفريق، لذلك أولى عدد من الباحثين أهمية كبرى لتمكين الفريق أو المجموعة لما لذلك من إيجابيات تغطي على التمكين الفردي، حيث أطلقت دوائر الجودة في مجال الإدارة في فترة السبعينيات والثمانينيات فكرة التمكين الجماعي الذي يقوم على التطوير وزيادة قوة المنظمة من خلال المشاركة. ويرى جرار وزيري (Jarrar & Zairi, 2011m3) بأنه يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال عدد من الأساليب تتمثل في ما يلي:

1- الأساليب الهيكلية للتمكين الهيكلي: ويتمثل بعدد أقل من المستويات الإدارية، مما يسهل تدفق المعلومات باتجاهين، ويتم الاحتكام في تطبيقه لعدد من المبادئ منها:

- تشكيل الوحدة بالأسلوب الذي يمكنها من حل المشكلات التي تعترض تحقيق أهدافها.
- يقوم قائد وأعضاء كل وحدة بتخطيط وتنظيم وتقييم أعمالها ضمن إطار محدد.
- بناء الوحدات التنظيمية على أساس جماعة العمل الأولية بحيث يكون لها قائداً متميزاً.

2- النمط الإداري التمكيني للرؤساء: ويتصف الرئيس هنا بقابليته لتفويض بعض صلاحياته للمرؤوسين في مجال التخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء، وبقدرته على تغيير نمط الرقابة البيروقراطي إلى نمط رقابة آخر مبني على أساس الثقة والإحترام المتبادل.

3- المشاركة في حل القضايا: حيث تقوم كل وحدة أو (فريق عمل) بتشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها ضمن الإمكانيات المتاحة بها، وفي حدود العقبات والقيود المفروضة عليها.

5.1.3. أساسيات التمكين الإداري:

هناك عدد من الأساسيات في مجال التمكين الإداري كما ورد في (الشرع، 2009، 38) ومنها ما يلي:

- الرغبة في التغيير **Willingness to change**: تقود المنظمة نتائج التمكين إلى الطرق الحديثة في أدائها مهامها والبحث عن طرق عمل جديدة وناجحة، حيث أن المنظمة التي لم تشجع الإدارة العليا والوسطى بها التغيير فإن وسائل الأداء والعمل بها ستؤدي إلى الفشل.
- الدافعية **Motivation**: على الإدارة في المنظمة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا بها.
- تعليم العاملين **Education**: ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
- الإحترام **Respect**: جوهر التمكين الإداري بالمنظمة هو الاعتقاد بأن كل عضو بها قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير مجال عمله والإبداع فيه، وإن لم يشكل احترام العاملين بالمنظمة فلسفة جوهرية، فإن عملية التمكين الإداري لن تقدم النتائج المرجوة منها، والإحترام أيضاً يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، باعتبار أن عدم الإحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري بأي منظمة.
- وضوح الهدف **Purpose**: لن يكتب لجهود التمكين الإداري النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم والتصور الواضح والتام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة، حيث إن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد والإدارة لتحقيق أهداف المنظمة المختلفة.
- الملكية **Ownership**: تتكون معادلة التمكين الإداري بأي منظمة من ثلاثة أحرف يطلق عليها (As3) والتي تمثل الأحرف الأولى لعناصر معادلة (السلطة + المساءلة = الإنجاز)، ولتحقيق معادلة الإنجاز تلك فإن على الإدارة والعاملين في المنظمة قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، تلك المسؤولية يمكن أن تكون مناسبة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.
- إنكار الذات **Ego Elimination**: تقوم الإدارة في المنظمات في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري بها قبل البدء في تنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري التقليدي المتمثل بالتحكم والسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين.

6.1.3. خطوات تنفيذ التمكين الإداري:

يجب أن تدرك المنظمات إذا ما أرادت تفعيل وتنفيذ التمكين الإداري بها، فإن يجب عليها أن تبدأ بتنفيذ عدة خطواته مختلفة، حيث تحتاج المنظمات إلى استثمار جميع طاقاتها وقدراتها البشرية لتصل إلى النموذج الحيوي فيما يتعلق بتمكين الموارد البشرية العاملة بها، وقد أورد (أندراوس و معاينة، 2008، 57) من خلال نموذج (Fotler & Ford) أن تطبيق التمكين الإداري يتم باتتباع الخطوات التالية:

1- تحديد أسباب التغيير التي تحتاجها المنظمة:

تمثل أول خطوة في مسار التغيير هي أن يحدد المدير الدافع من وراء تطبيق التمكين الإداري وحاجة المنظمة له، وقد أورد (العنبي، 65، 2005) عدة أسباب لذلك التغيير وهي: - تحسين كفاءات العاملين وصقل مهاراتهم، - المهارة في استخدام التكنولوجيا المتطورة، - رفع كفاءة الأداء، - التركيز على تحسين نوعية الخدمات المقدمة من المنظمة، - تحسين مستوى الجودة بالمنظمة.

وأياً كانت الأسباب الخاصة بالحاجة للتغيير، فإنه يتوجب على مدير المنظمة توضيح ذلك للمرؤوسين للتخلص من الغموض وتعرفهم على المطلوب عمله منهم لتوجيه الإدارة لمواكبة التغيير، حيث لا بد على المدير أن يحدد المسؤوليات التي ستوكل إلى الموظفين بشكل دقيق وبأمثلة واضحة لما سيتضمنه الهيكل الجديد للسلطة (الطراونة، 2006، 74).

2- توفير التدريب:

يعد التدريب من أهم مكونات تطبيق برنامج التمكين الإداري للمنظمة، حيث يجب أن تعمل المنظمة على إكساب العاملين بها خبرات ومعارف جديدة لتطوير أدائهم، فالتدريب يطور أنماطاً سلوكية ومهارات جديدة لدى العاملين، كما يكسبهم طرقاً مبتكرة للتفكير وتحليل وحل المشكلات وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة تنعكس على المنظمة بشكل إيجابي (أبو عليم، 55، 2014).

3- الاتصال لتوصيل التوقعات وأهداف التمكين:

يجب على المنظمة أن تقوم بتوضيح مفهوم التمكين لموظفيها في جميع ما يتم بها من مهام ومتطلبات تلك الوظائف، وتقوم المنظمة بشرح توقعاتها للعاملين باستخدام خطة عمل الإدارة، حيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها في كل فترة بصورة واضحة وتوضيح ماهية تلك الأهداف إن كانت تتعلق بالأداء الوظيفي أو باكتساب المعارف الجديدة أو التعلم (عفانة وبدير وفارس، 16، 2013).

4- وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

يتوجب على المنظمة لكي تنجح جهود التمكين بها إدراج نظام تقدير ومكافأة العاملين ضمن سياسة المنظمة ويكون مرتبطاً بأهدافها المستقبلية، كما يجب أن يُصمم هذا النظام على مبدأ المساواة والحياد في التقييم والتكريم ليكون حافزاً للعاملين للاستمرار في تحقيق أهداف المنظمة المختلفة (المعاني وآخرون، 2016، 26).

5- عدم استعجال النتائج:

لا يمكن أن يتم تغيير بيئة العمل بالمنظمة بين ليلة وضحاها، حيث ستواجه المنظمة مقاومة التغيير من قبل العاملين بها إذا كان لدى المنظمة توجه لتطبيق أي برنامج جديد يضيف عليهم مسؤوليات ومهام عمل جديدة، حيث أن برنامج التمكين سيتضمن تغييراً، وعليه ستأخذ الإدارة والعاملين وقتاً لاكتساب مهارة تنفيذ المتطلبات الجديدة لتطبيق برنامج التمكين الإداري، لذلك على الإدارة التريث وعدم الاستعجال في حصد النتائج، فالتمكين عملية شاملة تتضمن جميع أطراف المنظمة وسيأخذ وقتاً لتحقيقه (المعاني، 2015، 41).

● **التغيير في سلوك المديرين:** يجب على المديرين بالمنظمات خوض التحدي الأكبر قبل تنفيذ برنامج التمكين الإداري بها، بأن يكون لديهم تصور واضح في تنفيذ وتحفيز العاملين لاتخاذ القرارات، حتى وإن حملت تلك القرارات تخلي المدير عن شيء من السلطة إلى المرؤوسين، حيث يمثل ذلك خطوة فعالة في بداية تطبيق التمكين الإداري والتنازل وعدم تشبث المدير بسلطة اتخاذ القرار المنفرد (القطار، 42، 2012)، بينما تري (المعاني، 33، 2015) أن ممارسة مدير المنظمة لدور المدرب جزء أساسي في نجاح تطبيق برنامج التمكين الإداري بها، كذلك يحقق المدير (المدرّب) تطويراً في مستوى أداء العمل عن طريق

زيادة كفاءات العاملين لإدارة أداؤهم وقدرتهم على اتخاذ القرار في مواقع عملهم، حيث يتم الاهتمام بنمو الفرد الروحي وكرامته الإنسانية.

7.1.3. مستويات التمكين الإداري:

لا يتمحور التمكين الإداري حول جعل العاملين بالمنظمة يفعلون ما تريده الإدارة فقط، بل يعني الخروج إلى مستوى جديد يتمثل في جعلهم يفعلون ما هو ضروري وتحتاجة فعلاً المنظمة، ويعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية لمنظمتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن المشكلة تتمثل في كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين بالمنظمة دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، وحل هذه المشكلة يكون من خلال التمكين، فهو أكثر سهولة مما نعتقد مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عالٍ من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا، وقد حدد (الفياض، 2005، 34) خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري بالمنظمة تطبيقها وهي:

- المستوى الأول: يتخذ الإداري بالمنظمة القرارات ويتم إعلام الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً، ولكن في الأغلب يضع المدير قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.
- المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمداً على الاقتراحات ويتم إعلام الفريق بها.
- المستوى الثالث: يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويتم إعلام الفريق بذلك.
- المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة يتم إقرار القرارات بشكل نهائي بين المدير والفريق.
- المستوى الخامس: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة يتم إقرار القرارات وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

ويرى الباحث أنه في كثير من المنظمات حالياً يطبق التمكين الإداري بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يطبق التمكين عن طريق تشجيع العاملين على طرح الأفكار ولكن بدون مشاركة في اتخاذ القرار، وبعض المنظمات الأخرى تعني بالتمكين إعطاء العاملين بها حرية في طرح الأفكار وسلطة كاملة في اتخاذ القرار وأن التمكين الإداري ينفذ بتدرج حيث يبدأ من انعدام السلطة وينتهي بالتمكين، حتى يكون للعاملين دور بارز وكبير في صنع القرارات وفي وضع استراتيجية المنظمة، ويصل التمكين لأعلى مستوياته عندما تمنح فرق العمل إدارة ذاتية.

8.1.3. فوائد التمكين الإداري للعاملين بالمنظمات:

من خلال أدبيات التمكين، تم تحديد اتجاهين للتمكين الإداري في بيئة العمل:

- الأول هو الاتجاه الاتصالي من خلال تنظيم الاتصالات بين العاملين في المنظمة، ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين الإداري العملية الإدارية التي تتم من أعلى إلى أسفل، ويعتقد أن التمكين الإداري يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة وفرق الإدارة الذاتية واستقلالية فرق العمل (Moke, 2012, 23).

- الثاني يمثل الاتجاه التحفيزي والذي من خلاله يتم تقديم الحوافز على أنواعها للعاملين بالمنظمة، ويركز على اتجاه العاملين نحو التمكين الإداري الذي يظهر في الكفاءة، والثقة في القدرة على أداء المهام، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام والشعور بمعنى العمل والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، ويضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً. ومن خلال عمليات تمكين العاملين بالمنظمة تتحقق فوائد ومزايا متعددة تتمثل في ارتفاع القدرات الابتكارية لدى العاملين ومشاركتهم في وضع الأهداف وصياغتها، وارتفاع نسبة تدريب وتعليم العاملين وانخفاض مستوى الرقابة والتحكم وزيادة رضا العاملين وانخفاض الصراع بين الإدارة والموظفين وتقبل العاملين للتغيير كونهم شاركوا في اتخاذ القرار (المعاني و آخرون، 51، 2016).

9.1.3. معوقات التمكين الإداري:

يرى (ملحم، 2009، 54) بأن بعض العوامل المجتمعية من أهم معوقات تطبيق التمكين بالمنظمات لعدم مواكبتها للتطورات الإدارية الحديثة، ويشير (Forrester، 2000، 15) إلى أن هناك عدد من معوقات التمكين الإداري تكمن في ما يلي:

- معارضة المديرين لتطبيق التمكين خوفاً من فقدان السلطة.
 - تجاهل المشاركين في السلطة وعدم مراعاة احتياجاتهم.
 - التطبيق الحرفي لنماذج التمكين الناجحة لمنظمة ما دون ملاءمتها مع ظروف وثقافة كل منظمة.
 - اعتبار التفويض والتمكين مترادفين والمساواة بينهما.
- في حين يرى (العتيبي، 2005، 44) بأن المنظمات وخاصة العربية تواجه بعض التحديات التي تعيق تطبيق عملية تمكين العاملين ومن أهم المعوقات:

- هرمية التنظيم وتشديد المركزية في سلطة اتخاذ القرار.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وخوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة.
- عدم رغبة العاملين في تحمل المسؤولية بسبب الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تعزز الابتكار.
- تفضيل المنظمات لأسلوب القيادة الإدارية التقليدية وعدم الرغبة في التغيير.
- تدني التحفيز وعدم مناسبة نظام المكافآت.
- انخفاض مستوى التدريب والتطوير الذاتي.
- سرية تبادل المعلومات.

2.3. ترشيد القرار:

1.2.3. مفهوم ترشيد القرار:

يمكن استعراض بعض المفاهيم الأساسية حول القرار فقد عرف (معجم المعاني، 452، 2004) القرار جمع قراره، والقرار هو اختيار طريق للسلوك من بين عدة بدائل مع ملاحظة أن **Fouler** القرارات الهامة وليدة التقارير المدروسة، ويرى (سلمان، 2012، 176) أن القرار يعني انتهى الأمر وثبت بالفعل "قرار" **Decidere** " مشتق من الكلمة اللاتينية **Decidere**" ومعناه اللغوي (حسم أو فصل أو حكم في مسألة أو قضية أو خلاف ما وتعني أيضا الاختيار أو الحكم، إلا أن ما يهمنا هنا الاصطلاح التعريفي في نطاق الإدارة.

في حين يعرف (Moodley, 2012, 135) ترشيد القرار على أنه تعظيم لإنجاز الأهداف في ضوء المستجدات الإدارية والتنفيذية والبيئية التي تحيط بالقرار بالمنظمة ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل كيف يذهب الأفراد أو الإدارة لصنع قرارات لأغراض تحقق الأهداف المنشودة، كما يعرف (رضا، 43، 2009) ترشيد القرار بأنه إفصاح الإدارة عن سلطتها العامة بقصد إحداث أثر قانوني ابتغاء مصلحة عامة مرجوة، بينما يعرفه (السحيمي، 59، 2012) بأنه تلك القرارات التي تتوفر فيها العقلانية والمعقولة في المضمون والمحتوى، وهو قائم على أساس علمي و مدرّوس وتتم عن الإبداع في مراحلها المختلفة.

وفي هذا الصدد يرى الباحث أن ترشيد القرار هي ذلك السلوك الذي يستلزم عملية تجميع الحقائق والآراء والمعايير الأساسية بعد تحديد الأهداف، ومن ثم تدعيمها بمنهجية علمية تضاعف من قيمة النتائج المرجوة من القرارات التي يجب اتخاذها، كما أن عملية اتخاذ وترشيد القرار أساس الإدارة حيث تعتمد على توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاختيار بديل معين من عدة بدائل وعلى مقدار الحرية الممنوحة لمتخذ القرار، حيث أن اتخاذ وترشيد القرار هي محور العملية الإدارية بأي منظمة، وذلك لأنها 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 رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتنفيذ الخطة.

مما سبق يتضح أن هناك عنصرين يشترط توافرها في ترشيد القرار هما:

- العنصر الأول: يتمثل في وجود عدد من البدائل المتاحة و يعني وجود حالة أو أكثر في موقف ما لمواجهة مشكلة معينة.
- العنصر الثاني: يتمثل في اختيار أحد البدائل بمعنى أن تكون عمليتي الاختيار والمفاضلة ناتجة عن وعي وإدراك و دراسة لاختيار البديل المناسب من بين مجموعة البدائل و اتخاذ القرار المناسب من بينها.

مما سبق يتوصل الباحث إلى تعريف ترشيد القرارات على إنها (عملية تفكير مركبة تهدف إلى إيجاد حل أو بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام إدارة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة).

2.2.3. أهمية ترشيد القرار:

يساعد ترشيد القرار في زيادة فرص التنافسية للمنظمة أو أحيانا يتم اتخاذ القرارات وترشيدها لإنقاذ المنظمة من المخاطر التي تؤدي إلى توقف أنشطتها وإغلاقها أو بإلغاء بعض الإدارات الداخلية بها والتي تؤثر في سياسة تحقيق أهدافها... الخ، أي أن لترشيد القرارات دوراً هاماً في وجود المنظمة ومستوى جودة مخرجاتها، ويرى (Omarli, 2017, 88) أنه لا يمكن أن تحقق المنظمة الأهداف التي وضعها الأفراد القائمون على إدارتها من دون اتخاذ قرارات رشيدة تنبع من أهدافها المنشودة.

وعليه فإن أهمية القرارات في المنظمة نابعة من أهمية تحقيق الأهداف ولا يمكن ان تحقق أهدافها من دون اتخاذ وترشيد القرارات، إذا اتخذ وترشيد القرارات وسيلة وليس غاية يراد من خلالها تحقيق هدف معين (العبيدي، 261، 2013)

هذا وترى (أبو سمرة، 2014، 34-35) أنه يمكن النظر إلى أهمية اتخاذ وترشيد القرارات من ناحيتين الأولى علمية والثانية عملية، وذلك للأسباب التالية:

- تعد وسيلة علمية وفنية لتطبيق سياسات واستراتيجيات المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- تعد وسيلة لقياس مدى قدرة المدراء بالمنظمة على القيام بالوظائف الموكلة إليهم.
- تكشف عن سلوكيات متخذي القرارات والضغوطات الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات وإمكانية التعامل مع هذه الضغوطات بطريقة جيدة.

- تؤدي دوراً مهماً في جمع المعلومات والبيانات للوظائف من خلال استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة.
- تؤدي دوراً حيوياً في القيام بكافة العمليات، فعملية التخطيط مثلاً تحتاج إلى اتخاذ قرارات بخصوص الهياكل التنظيمية ودرجات السلطة والصلاحيات الممنوحة.
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دوراً مهماً في تجسيد السياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.
- لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها.
- تعد وسيلة علمية وفنية حتمية ناجحة لتطبيق الاستراتيجيات والسياسات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.

3.2.3. أنواع ترشيد القرار:

هناك العديد من أنواع القرارات التي لا تخضع للمعايير والاعتبارات الثابتة في كل منظمة، حيث لا يوجد معيار ثابت ومحدد لتقييم وتصنيف وتقسيم القرارات التي يتم اتخاذها، وتخضع عملية التصنيف لعدة اعتبارات تنبع من طبيعة عملية اتخاذ القرار ذاته، ويذكر (الفاضل، 2010، 88) لأهم المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لتصنيف ترشيد القرار التي توصل إليها العلماء والباحثين في مجال الإدارة وتصنف إلى:

أ- أنواع القرارات وفقاً لإمكانية البرمجة: وتصنف إلى نوعين:

1- قرارات غير مبرمجة: وهي القرارات التي تساعد في معالجة القضايا التي لا تحدث بشكل دائم تتناول مشكلات جديدة داخل المنظمة، ويطلق عليها بـ (القرارات الإبداعية) أي تلك القرارات التي تحتاج إلى تفكير وإبداع و جهد ذهني من متخذ القرار.

2- قرارات مبرمجة: وهي القرارات التي تتخذ لمعالجة قضية أو مشكلة يومية لا تحتاج في اتخاذها إلى تفكير أو بذل جهد ذهني مثل العمليات غير الفنية (الكتابية) وتتخذ وفق سياسات مرسومة من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

و للتمييز بين هذين النوعين من القرارات يوضح الباحث الأسس المختلفة للفرقة بينهما كما ورد في (المزين، 2020، 104) من خلال الجدول التالي:

أسس التمييز	القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة
طبيعة القرارات	غير منتظمة وغير متكررة	دورية ومتكررة
معايير الحكم فيها	يمكن استخدام الحكم الشخصي	واضحة
تحديد البدائل المتوفرة	صعبة	سهلة
ظروف اتخاذ القرارات	عدم تأكيد نسبي	تأكد
الإجراءات	غير محددة	محددة
المعلومات	قليلة وغير كافية	متوفرة
أدوات الحل	الخبرة، برامج حاسوبية حديثة ومتطورة	برامج الحاسوب الجاهزة

ب- أنواع القرارات وفقا لبيئة اتخاذ القرار:

تقسم أنواع القرارات وفقا لبيئة اتخاذ القرار إلى ثلاثة أنواع كما ورد في (الرشيدى، 2019، 95) وتتمثل في ما يلي:

- 1- قرارات في ظل التأكد البيئي التام: و يعني ذلك أن متخذ القرار في المنظمة يمتلك معلومات كافية عن البيئة المحيطة بالقرار و معلومات كافية عن نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بحيث يكون متخذ القرار متأكدًا من النتائج، وتعتبر هذه الحالة كما تفسرها أدبيات علم الإدارة حالة مثالية.
- 2- قرارات في ظل عدم التأكد البيئي: وفي هذه الحالة لا يمتلك متخذ القرار في المنظمة معلومات كافية عن البيئة المحيطة بالمنظمة، مما يجعل عملية الاختيار بين البدائل صعبة ومعقدة وغير معروفة.
- 3- قرارات في ظل المخاطرة: وتعني أن متخذ القرار في المنظمة على علم كامل باحتمال حدوث النتائج و لكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف تحدث إذا كان هناك عدد كبير من النتائج لكل بديل ولا توجد معرفة تامة باحتمال حدوث النتيجة، حيث إن إدارة المنظمة بإمكانها مراقبة ومتابعة بيئة العمل و ليس بإمكانها زيادة أو إنقاص عدد البدائل المتوفرة.

ج - أنواع القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذ القرار:

تقسم أنواع القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذ القرار إلى نوعين كما ورد في (بعجي، 555، 2020) وهما ما يلي:

- 1- قرارات ديمقراطية جماعية: ويتم اتخاذ هذه القرارات من قبل إدارة المنظمة بمشاركة الموظفين و العاملين في مختلف المستويات الإدارية بها و توصف بأنها قرارات فعالة و رشيدة.
- 2- قرارات أوتوقراطية انفرادية: وتتخذ هذه القرارات من قبل إدارة المنظمة فقط دون مشاركة الموظفين و العاملين في مختلف المستويات الإدارية بها و يتم الإعلان عنها لتنفيذها.

4.2.3. خصائص ترشيد القرار:

تتصف القرارات في مجال الإدارة بمجموعة من الخصائص تليها ظروف اتخاذ القرار ذاته وأهدافه تبعاً للمواقف والحالات المختلفة التي يواجهها متخذ القرار وبناء على ذلك فإننا سنتعرض لخصائصه والتي نوجزها فيما يلي:

- السياق/ الحالة (الامتداد في الماضي والمستقبل): إن أي قرار في أي موقف من المواقف الإدارية بالمنظمة التي تتطلب حل مشكلة ما، هو في الحقيقة امتداد واستمرار لقرارات أخرى سابقة.
- الصفة الاجتماعية (التأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية): نظراً لكون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية تنبع من شخصية متخذي القرارات والمرؤوسين وكل المساهمين فيها.
- التعقيد وصعوبة القرار الإداري: نتيجة مركبة لعملية معقدة، تتم على مراحل مختلفة حسب طبيعة المشكلة والوسيلة والإمكانات المتوفرة لدى متخذي القرارات من مهارات وقدرات.
- الاعتماد على الحقائق العلمية: تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية صعبة ومعقدة، وفي سبيل ذلك يمكن الاعتماد على الحقائق العلمية المرتبطة بالمشكلة التي تحاول الإدارة اتخاذ القرار بشأنها وبدون هذه الحقائق العلمية والبيانات الدقيقة لا يمكن الوصول إلى قرار سليم (بوزيدي، 2017، 41)
- المخاطرة: إن القرارات الإدارية هي أعمال مستقبلية، بمعنى أن آثارها تنصرف إلى المستقبل. (عقيلي، 2013، 5)

- الوظيفة (الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة): تشكل عملية اتخاذ القرار، كوظيفة أساسية من وظائف النظام الإداري، مكانة مركزية في أي عملية إدارية لأي منظمة، مما يدعو إلى ضرورة إشراك كافة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحل تلك المشكلات (الخفاجي، 47، 2016)

5.2.3. خطوات اتخاذ وترشيد القرار:

عرفت عملية اتخاذ وترشيد القرار بالمنظمات على أنها الاختيار بين البدائل، وأورد (Lee & others, 2018, 189) أن عملية اتخاذ وترشيد القرار بالمنظمات يتم بإتباع الخطوات الآتية:

- تحديد المشكلة وتعريفها.

- تحليل المشكلة.

- مرحلة تحديد البدائل الممكنة.

- مرحلة الاختيار بين البدائل (اختيار البديل الأمثل).

- مرحلة تنفيذ القرار.

- مرحلة متابعة القرار.

ويتناول الباحث تلك المراحل بالشرح من خلال الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة وتعريفها: تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ وترشيد القرار، فهي أول خطوة في عملية اتخاذ القرار الصحيح، وهي تتمثل في التعريف بالمشكلة الحقيقية وتحديد لها، وعلى متخذ القرار بالمنظمة أن يكتسب الخبرة والدراية والقدرة على تحديد المشكلة تحديدا دقيقا (Al-Ani & others, 2019, 95).
- تحليل المشكلة: بعد التعرف على المشكلة والتحديد السليم لها، تبدأ إدارة المنظمة في البحث وجمع البيانات والمعلومات والإحصاءات اللازمة ثم تحليلها ودراستها دراسة عميقة مستفيضة، فالقرارات لا تتخذ في جهل أو فراغ معلوماتي، فعلى متخذ القرار أن يختار الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة وعليه أن يتأكد تماما من صحة المعلومات المطلوبة لحلها.
- مرحلة تحديد البدائل الممكنة: يمثل البديل في هذه المرحلة أهم وسيلة أمام متخذ القرار بالمنظمة لحل المشكلة القائمة ويشترط أن يتميز البديل بالميزات التالية:
 - أن تكون له القدرة على حل المشكلة أو التقليل من أثارها.
 - أن يكون كل بديل قابل للتقييم (Islam & others, 2018, 32).
 - بعد عملية حصر وتحديد البدائل الممكنة وجب تحديد مزايا وعيوب كل حل بديل ومعرفة مدى مساهمته في حل المشكلة.
 - إن النجاح في تقييم البدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحدائة البيانات والمعلومات.
- مرحلة الاختيار بين البدائل (اختيار البديل الأمثل): تعد مرحلة الاختيار بين البدائل (اختيار البديل الأمثل) من أصعب المراحل بالنسبة لمتخذ القرار في أي منظمة، فبعد تقييم البدائل ومعرفة نتائج كل منها تأتي عملية التفضيل والاختيار بين البدائل ومن ثم اختيار البديل الأفضل، وتتوقف عملية الاختيار على توفر عدد من العناصر لمتخذ القرار كالكفاءة وقوة الشخصية وقدرته على التصرف السليم، وحالته النفسية، ووقت الاختيار بين البدائل، كما تتوقف أيضا على ظروف العمل المحيطة ومدى الضغوط الداخلية والخارجية التي تمر على متخذ القرار.

● مرحلة تنفيذ القرار: بعد التوصل إلى اختيار البديل المناسب للحل تنتهي العملية بوضع القرار موضع التنفيذ أي بتحويله إلى واقع فعلي، فعلى متخذ القرار إبلاغ المعنيين بالمنظمة بضرورة تنفيذ القرار وتحفيزهم على ذلك من خلال مشاركة هؤلاء المعنيين في عملية اتخاذ القرار.

● مرحلة متابعة القرار: نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار والتي تجعل القرار في تغيرات مستمرة يجب متابعته ومراقبة تنفيذه للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الأهداف المتخذ من أجلها للتعرف على أي قصور، وبالتالي يستطيع متخذ القرار بالمنظمة من تعديل القرار واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذه (Sari & Priantinah, 2019, 55).

6.2.3. أبعاد ترشيد القرارات:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد ترشيد القرار إذ أن هذه الأبعاد تعد خصائص يتميز بها القادة عن أقرانهم الآخرين، ومن خلال التتبع لأطروحات الباحثين في علم الإدارة يتبين أن عملية ترشيد القرار تشمل مجموعة من الأبعاد هي (الكفاءة، السلامة والأمن، القبول) كما ورد عند كل من (Moodley, 2012) و(Omarli, 2017) و(Sari & Priantinah, 2019)، ويتناول الباحث فيما يأتي توضيحاً لهذه الأبعاد:

أ- الكفاءة Efficiency:

تعني تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط بالكمية المطلوبة أو الكيف أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك (الحو، 2020، 118)، وتعرف الكفاءة بشكل عام بأنها القدرة الكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعليه، وهي قدرات يعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهام معرفية مهارية ووجدانية وتكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين من الفاعلية (سعد، 185، 2020). وأورد (أبو شمالة، 69، 2020) مجموعة من الأبعاد للكفاءة بشكل عام ومنها:

- كفاءة وظيفية: كفاءة مرتبطة بالعلاقات وباقي الوحدات الوظيفية بالمنظمة.
- كفاءة عملية: هي كفاءة مرتبطة بالوظيفة نفسها.
- كفاءة هيكلية: مرتبطة بكافة الإجراءات و الطرق المتبعة داخل المنظمة.
- كفاءة تسلسلية: وهي كفاء ترتبط بدرجة الوظيفة داخل المنظمة.
- كفاءة العلاقات: كفاءة مرتبطة بتصرفات الأفراد و إدارتهم والاتصال داخل المنظمة.
- كفاءة ثقافية: كفاءة مرتبطة بالمبادئ و العادات في داخل المنظمة.

ب- السلامة والأمن Safety and Security:

وتعني أن ترشيد القرار يهتم بمطلب السلامة التي قد تكون في بعض الأحوال في غاية الأهمية، وان تجاهلها يؤدي إلى كوارث لا تحمد عقباها على المنظمة والعاملين بها (عبد العال، 33، 2020)، كما تعني أيضا إتباع أسلوب العمل السليم الذي يجنبنا الحوادث ويقينا من الإصابات، ولهذا ضمانا للفرد روحيا وماديا.

ومن الناحية المالية فإن أهميتها ترسخ بمصادر تلك الأموال، فحرصنا على السلامة و أسلوب العمل السليم، لا شك سيوفر الكثير، ولا شك هذا التوفير سيعاد إلى المجتمع على شكل إكثار من الرعاية الصحية و إكثار من التعليم وإكثار من إيجاد ظروف آمنة تبعد الإصابات و توفر الأرواح (البدري وآخرون، 21، 2020)

ان مهام السلامة والأمن و صلاحياتها تعتمد على حجم الأعمال وقد تناط هذه المهام بإدارة أو مركز أو وحدة أو قسم أو مؤسسة، وعادة ما ترتبط هذه الأجهزة بالجهة العليا للمؤسسة، حيث أنه لهذه الجهة الاهتمام والجدية لاحتواء الخسائر والسلطة لإصدار القرارات الضرورية بهذا الخصوص وتوظف لهذه الأجهزة الكوادر المتخصصة والمدرّبة على الأعمال المناطة بها، وتتحدد درجاتهم الوظيفية ونظم الاتصال بالجهات المسؤولة بشكل يجنب التضارب ويوضح مسؤولية التعليمات و أولوياتها (عبدالعال، 2020، 34).

ج- القبول Acceptance:

وتعني مدى قبول العاملين في المنظمة للقرار والآثار المحتملة، ومدى قبول المجتمع للقرار (الجهني والشرعة، 2019، 86).

ويعرفه (العززي، 2018، 196) بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع عمله، أو يصبح إنسانا يستغرقه العمل ويتفاعل معه من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلاله، وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى القبول على أنه يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته.

7.2.3. معوقات اتخاذ وترشيد القرار:

تمثل القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة لحل مشكلة ما، وتلك القرارات لا ترضي جميع العاملين بالمنظمة بشكل كامل، وتمثل في الوقت ذاته صعوبات وعائق لبعضهم، ومن هذه الصعوبات والمعوقات عدم إدراك المشكلة وتحديد شكل جيد، وعدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها باتخاذ القرارات الرشيدة، والبيئة التي تعمل فيها المنظمة والأبعاد الشخصية لدى متخذ القرار، ونقص المعلومات أو عدم دقتها والخوف من اتخاذ القرارات.

ويرى (البدرى، 2020، 19)، أن هناك عدد من المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ وترشيد القرار بالمنظمات وتتمثل في ما يلي:

أ- المعوقات الداخلية:

وقد تحد من اختيار الحل المناسب وتتمثل في كل من المعوقات البشرية والمعوقات المالية والمعوقات الفنية، وكل هذه المعوقات قد تحتم على إدارة المنظمة صرف النظر عن حل يعتبر الأفضل بسبب نقص النواحي المالية أو عدم توافر القدرات الفنية للعاملين بها، أو ضرورة الاستعانة بأدوات متقدمة وجديدة، وأورد (hunger et al:2018, 33) بعض من تلك المعوقات في ما يلي:

- العشوائية في القرار: 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 بحدوثه.
- التحيز القائم على المصلحة الذاتية: يصف متخذي القرار الذين يسارعون إلى نسب الفضل لأنفسهم عند النجاح.
- تحيز الثقة المفرطة: تحدث عندما يميل متخذي القرار إلى الاعتقاد بأنهم يعرفون أكثر مما يعرف الآخرون، أو يحملون وجهات نظر إيجابية غير واقعية لأنفسهم وأدائهم.
- تحيز الإشباع الفوري: وهذا التحيز يصف متخذي القرار الذين يميلون إلى الرغبة في الحصول على مكافآت فورية وتجنب التكاليف المباشرة.

- تحيز الإتاحة أو التوافر: وهذا التحيز يحدث عندما يميل متخذو القرار إلى تذكر الأحداث الأكثر حداثة وحيوية في ذاكرتهم عند اتخاذ القرار.
 - تحيز وضع الإطار: يحدث عندما يختار أو يبرز متخذ القرار جوانب معينة من الموقف مع استثناء الجوانب الأخرى.
 - التحيز الانتقائي: يحدث عندما يقوم متخذو القرار بتنظيم الأحداث وتفسيرها بشكل انتقائي بناء على تصوراتهم المتحيزة.
 - تحيز التأكيد: يحدث عندما يصف متخذو القرار الذين يسعون للحصول على معلومات تؤكد صحة خياراتهم السابقة ويحسمون المعلومات التي تتعارض مع الأحكام السابقة.
 - تحيز التمثيل: يحدث عندما يقوم متخذو القرار بتقييم احتمال وقوع حدث ما بالمنظمة بناء على مدى تشابهه مع الأحداث الأخرى.
 - انحراف الماضي: هو ميل متخذو القرار إلى الاعتقاد خطأ بأنهم كانوا يتوقعون بدقة نتائج حدث ما بمجرد أن تصبح هذه النتيجة معروفة.
 - خطأ التكلفة الغارقة: عندما ينسى متخذو القرار أن الخيارات الحالية غير قادرة على تصحيح أخطاء الماضي.
- ب- العوائق الخارجية:

وهي تتمثل في الرأي العام بالدولة من خلال آراء المنافسين والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة، حيث أن المنظمة هي جزء من المجتمع، وبالتالي فإن قراراتها تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المجتمع، وبذلك تعارض بعض فئات المجتمع اتخاذ أي قرارات من قبل المنظمة تعود عليها بالضرر (Sharma & Bhati, 2017, 33).

4. منهج وإجراءات الدراسة:

1.4. أسلوب البحث:

اعتمد هذا البحث على الأسلوبين التاليين:

البحث النظري: ويشمل الاطلاع على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والبحوث والرسائل العلمية ذات الصلة بمجال البحث.

البحث الميداني: تتبع الدراسة الحالية المنهج الكمي في تحقيق أهدافها؛ حيث يتم إيجاد العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين الإداري وأبعاده) والمتغير التابع (ترشيد القرار) وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية مختارة من المجتمع الأصلي للدراسة (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان)، وذلك من خلال الحزمة الإحصائية SPSS

2.4. مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث من العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان البالغ عددهم (6997 موظف) حسب إحصاء عام 2023م (دائرة الموارد البشرية بالوزارة)، ويبلغ عدد عينة الدراسة (120) فرداً.

المجتمع الأصلي للدراسة	عينة الدراسة	نسبة عدد العينة إلى المجتمع الأصلي
6997	120	%1.71

3.4. أداة جمع البيانات:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية (الأغا والأستاذ، 2004، 44).

1.3.4. خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد الاستبانة، تبعاً للخطوات التالية:

- 1- تحليل البيانات والمعلومات التي حصل عليها من خلال:
 - تحليل الدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري وترشيد القرار.
 - المقابلات مع المتخصصين في مجال الإدارة العامة.
 - 2- راعى الباحث عند صياغة عبارات الاستبانة أن تكون موضوعية واضحة المعنى وبسيطة في لغتها بحيث لا يفهم إلا المعنى المقصود، لكي تُحقق الهدف الذي وضعت من أجله.
 - 3- وضعت عبارات الاستبانة في تتابع منطقي لمساعدة أفراد العينة وشد انتباههم للاستجابة السليمة للعبارات.
 - 4- كان عدد العبارات مناسباً وبصورة تبعد الملل عن المستجيبين، هذا بالإضافة إلى تنوع العبارات بين العبارات المقيدة والمفتوحة بحيث يُغطي مجموع العبارات كافة الجوانب المطلوب معرفتها من الاستبانة.
- وبناءً على أهداف البحث فقد اعتمد هذا البحث على الاستبانة التي قام الباحث ببنائها اعتماداً على ما جاء بالإطار النظري للدراسة، والتي تكونت من الأجزاء التالية:

جدول (1) يوضح تركيب استمارة أداة البحث (الاستبانة)

عدد الأسئلة	متغيرات البحث	أبعاد البحث
13	بيانات عن أفراد عينة البحث	البيانات الأولية
7	توافر بعد تفويض السلطة	المحور الأول
9	توافر بعد المشاركة بالمعلومات	المحور الثاني
5	توافر بعد فرق العمل	المحور الثالث
6	توافر بعد التدريب	المحور الرابع
8	توافر بعد التحفيز	المحور الخامس
8	توافر بعد ترشيد القرار	المحور السادس

وقد تم اعتماد تحديد أوزان الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) ذات التدرج الخماسي على النحو التالي:

جدول (2) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدرج	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5.00 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1
مستوى درجة الاتجاه	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

2.3.4. إجراءات التطبيق وجمع البيانات:

- قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على الفاضلة الدكتورة مشرفة البحث وبعد ذلك تم عرضها على ثلاثة من المحكمين الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة لإبداء الرأي في الاستبانة سواء (بالحذف أو الإضافة أو التعديل) لما يرويه مناسباً من أبعاد أو عبارات وردت بها.
- وبناء على ملاحظات الفاضلة الدكتورة مشرفة البحث والفاضل المحكمين الأكاديميين حول محاور الاستبانة وقياسها للغرض الذي وضعت من أجله ومناسبة بنود كل محور من المحاور تم إعادة صياغة بعض العبارات، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة وصلاحية عباراتها.
- قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني على (120) من مفردات مجتمع البحث من العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان، حيث أوضح الباحث للمفحوصين الغرض من هذا البحث، وقد تم بعد ذلك استعادة أداة البحث والتأكد من صلاحيتها للتليل واستبعاد ما لا يصلح للتليل، وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتليل (103) استبانة والتي تم إجراء التليل الإحصائي لها.

4.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات عينة الدراسة.
- تم استخدام المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة (الاستبانة).
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر التمكين الإداري على ترشيد القرار في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

5. نتائج الدراسة:

1.5. حساب ثبات الاستبانة:

تم قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام (معادلة ألفا كرونباخ)، ويوضح الجدول (3) معامل الثبات لأبعاد ترشيد القرار ولجميع عبارات الاستبانة بالتطبيق على العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

جدول (3) قيمة معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد ترشيد القرار ولجميع عبارات الاستبانة بالتطبيق على العاملين في وزارة

الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان

أبعاد ترشيد القرار	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
بعد تفويض السلطة	7	0.861
بعد المشاركة بالمعلومات	9	0.758
بعد فرق العمل	5	0.771

0.845	6	بعد التدريب
0.731	8	بعد التحفيز
0.827	8	بعد ترشيد القرار
0.798	43	لجميع عبارات الاستبانة

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ترشيد القرار ولجميع عبارات الاستبانة بالتطبيق على العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان تتراوح بين (0.731-0.861) وتعد هذه القيم مرتفعة لمدى ثبات أداة الدراسة الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة الميدانية عند تطبيقها.

2.5. نتائج التحليل الوصفي:

تم وصف مفردات عينة الدراسة بناء على المتغيرات (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات عينة الدراسة على النحو التالي:

أ- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للعمر:

جدول (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر

العمر	أقل من 25	25-35	36-45	46 فأكثر	المجموع
العدد	0	30	48	24	102
النسبة المئوية	%0	%29.4	%47	%23.6	%100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

ت- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي:

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	الدبلوم العام	دبلوم التعليم العالي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	المجموع
العدد	33	9	42	12	6	102
النسبة المئوية	%32.4	%8.8	%41.2	%11.8	%5.8	%100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

ج- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	من 10 - 20	من 21-25	26 فأكثر	المجموع
العدد	30	48	9	15	102
النسبة المئوية	%29.4	%47	%8.9	%14.7	%100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

3.5. النتائج المتعلقة بالأسئلة وفرضيات الدراسة:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

تمثلت الفرضية الأولى فيما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وترشيد القرارات الإدارية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

وتوضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات أبعاد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

أولاً: النتائج المتعلقة بالبعد الأول (تفويض السلطة):

يوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات بعد تفويض السلطة لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد تفويض السلطة لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

م	العبارات	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	أوافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يؤدي تفويض السلطة لتقليل صلاحيات المسؤول بالوزارة	90	144	54	20	0	3.41	0.63	7
2	يزيد تفويض السلطة من مستوى إنجاز الأعمال.	240	180	18	6	0	4.35	0.61	2
3	يراعي المسؤول قدرات الموظفين أثناء تفويض السلطة.	225	156	54	0	0	4.26	0.59	4
4	يتيح المسؤول للموظفين ممارسة الأسلوب المناسب لإنجاز العمل.	150	204	45	0	0	3.91	0.81	5
5	يحرص المسؤول على توضيح المهام والصلاحيات لمن يفوض إليهم السلطة.	270	156	27	0	0	4.44	0.69	1
6	يُعزز التفويض مهارات وقدرات الموظفين.	225	192	27	0	0	4.35	0.61	3

6	0.78	3.64	0	36	81	120	135	يُسهم الموظفون في وضع أهداف وخطط الوزارة في الدوائر والأقسام التي يعملون بها.	7
	0.67	4.05	المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تفويض السلطة لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان						

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تفويض السلطة لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بلغ (4.05) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد تفويض السلطة لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 81%.

ويوضح جدول (8) معامل الارتباط ومستوى الدلالة والمتوسط الحسابي لبعث تفويض السلطة لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

جدول (8) معامل الارتباط ومستوى الدلالة والمتوسط الحسابي لبعث تفويض السلطة لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

م	أبعاد ترشيد القرار	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	بعد تفويض السلطة	0.861**	0.000	4.05	0.67

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من جدول (8) أن معامل الارتباط موجب مرتفع ودال إحصائياً عن مستوى دلالة 0.01 بين الفقرات والمتغير الذي تتبعه وكذلك توجد علاقة قوية وموجبة بين فقرات البعد وبعضها تقدر بـ 0.861 بمتوسط حسابي تقريبي 4.05 ومتوسط انحراف معياري 0.67، مما يشير إلى أن فقرات بعد تفويض السلطة في الأداة ملائم وقادر على قياس ما وضع له.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (المشاركة بالمعلومات):

ويوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات بعد المشاركة بالمعلومات لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة بالمعلومات لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان

م	العبارات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتم مشاركة وتبادل المعلومات داخل الوزارة بسلاسة وسرعة.	120	120	81	42	0	3.55	0.72	4

5	0.73	3.52	0	24	117	144	75	2	تتتيح الوزارة المعلومات والبيانات لموظفيها بسهولة ويسر.
3	0.62	3.79	0	12	81	204	90	3	الموظفون في الوزارة أكثر فهماً لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.
6	0.74	3.47	0	60	36	168	90	4	تسهم مشاركة المعلومات في الوزارة حالياً في توحيد الرؤية ووضوح الأهداف.
2	0.63	3.88	0	12	72	192	120	5	أشارك زملائي بالمعلومات والبيانات التي يحتاجونها.
1	0.58	4.32	0	0	27	204	210	6	يملك الموظفون مهارات اتصال عالية تسهم في تسهيل إنجاز العمل.
9	0.79	3.29	0	24	99	138	75	7	يسهل التواصل بين الرئيس والمرؤوس بكافة إدارات الوزارة.
7	0.75	3.44	6	30	72	168	75	8	يتمتع الموظفون بالوزارة بروح الفريق نظراً لطبيعة الاتصال السائدة بينهم.
8	0.76	3.41	6	30	63	204	45	9	يحفز ويشجع أسلوب مشاركة وتبادل المعلومات في الوزارة الموظفين على الإبداع.
	0.72	3.63							المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المشاركة بالمعلومات لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المشاركة بالمعلومات لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بلغ (3.63) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد المشاركة بالمعلومات لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 72.6%.

ويوضح جدول (10) معامل الارتباط ومستوى الدلالة والمتوسط الحسابي لبعده المشاركة بالمعلومات لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

جدول (10) معامل الارتباط ومستوى الدلالة والمتوسط الحسابي لبعده المشاركة بالمعلومات لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

م	أبعاد ترشيد القرار	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	بعده المشاركة بالمعلومات	0.758**	0.000	3.63	0.702

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من جدول (10) أن معامل الارتباط موجب مرتفع ودال إحصائياً عن مستوى دلالة 0.01 بين الفقرات والمتغير الذي تتبعه وكذلك توجد علاقة قوية وموجبة بين فقرات البعد وبعضها تقدر بـ 0.758 بمتوسط حسابي تقريبي 3.63 ومتوسط انحراف معياري 0.702، مما يشير إلى أن فقرات بعده المشاركة بالمعلومات في الأداة ملائمة وقادرة على قياس ما وضعت له.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالبعده الثالث (فرق العمل):

ويوضح الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات توافر بعده فرق العمل لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعده فرق العمل لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

م	العبارات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تشجع الوزارة العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل.	165	180	99	6	0	4.41	0.55	1
2	تعقد الوزارة اجتماعات دورية لزيادة فاعلية فرق العمل.	90	216	54	18	3	3.73	0.64	3
3	أنتشاور مع زملائي بفريق العمل فيما يخص المهام الموكلة إلي.	45	126	81	48	3	2.97	0.86	5
4	تنسم علاقاتي مع رؤسائي بالوزارة بأنها علاقات تعاونية.	90	180	99	12	0	3.73	0.64	4

2	0.55	4.41	0	12	81	192	165	تساعد فرق العمل على انجاز الأعمال بشكل سريع.	5
	0.64	3.85	المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد فرق العمل لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان						

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد فرق العمل لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بلغ (3.85) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد فرق العمل لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 77%.

ويوضح جدول (12) معامل الارتباط ومستوى الدلالة والمتوسط الحسابي لبعده فرق العمل لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان

جدول (12) معامل الارتباط ومستوى الدلالة والمتوسط الحسابي لبعده فرق العمل لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان

م	أبعاد ترشيد القرار	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	بعد فرق العمل	0.771**	0.000	3.85	0.648

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من جدول (12) أن معامل الارتباط موجب مرتفع ودال إحصائياً عن مستوى دلالة 0.01 بين الفقرات والمتغير الذي تتبعه وكذلك توجد علاقة قوية وموجبة بين فقرات البعد وبعضها تقدر بـ 0.771 بمتوسط حسابي تقريبي 3.85 ومتوسط انحراف معياري 0.648، مما يشير إلى أن فقرات بعد فرق العمل لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان في الأداة ملائمة وقادرة على قياس ما وضعت له.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (التدريب):

ويوضح الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات توافر بعد التدريب لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعببارات بعد التدريب لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

م	العبارات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يشجع مسؤولي الوزارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	120	204	54	12	0	3.82	0.63	1

2	0.63	3.82	0	24	54	192	120	تقوم الوزارة بإعداد خطة تدريبية سنوية للموظفين.	2
4	0.89	2.88	15	60	45	120	45	تتيح الوزارة فرصاً للتعليم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	3
3	0.78	3.11	6	42	108	132	30	يتم تنفيذ البرامج التدريبية حسب الخطة المعدة لذلك.	4
5	0.90	2.79	12	54	81	108	30	يتم تقييم أداء الموظفين بعد التدريب.	5
6	0.92	2.64	9	84	54	108	15	يسهم التدريب في رفع مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين بالوزارة.	6
	0.79	3.17	المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التدريب لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان						

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التدريب لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بلغ (3.17) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد التدريب لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبة التوافر 63.4%.

ويوضح جدول (14) معامل الارتباط ومستوى الدلالة والمتوسط الحسابي لبعث التدريب لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان

جدول (14) معامل الارتباط ومستوى الدلالة والمتوسط الحسابي لبعث التدريب لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان

م	أبعاد ترشيد القرار	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	بعد التدريب	0.845**	0.000	3.17	0.790

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من جدول (14) أن معامل الارتباط موجب متوسط ودال إحصائياً عن مستوى دلالة 0.01 بين الفقرات والمتغير الذي تتبعه وكذلك توجد علاقة قوية وموجبة بين فقرات البعد وبعضها تقدر بـ 0.845 بمتوسط حسابي تقريبي 3.17 ومتوسط انحراف معياري 0.790، مما يشير إلى أن فقرات بعد التدريب لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان في الأداة ملائمة وقادرة على قياس ما وضعت له.

خامساً: النتائج المتعلقة بالبعد الخامس (التحفيز):

ويوضح الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات توافر بعد التحفيز لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد التحفيز لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

م	العبارات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يحقن نظام الحوافز المعمول به في الوزارة العدالة للجميع.	240	132	27	18	3	4.11	0.56	1
2	يعلن بشكل واضح قواعد وأسس المكافآت لكافة الموظفين.	60	96	54	42	27	2.73	0.87	6
3	يحقن مبدأ الكفاءة عند ترقية الموظفين لوظيفة أعلى.	45	84	81	42	24	2.70	0.91	7
4	تلقي مبادرات واجتهادات الموظفين التشجيع والدعم من الإدارة العليا بالوزارة.	75	96	45	54	21	2.85	0.88	5
5	يُشجع المسؤولون بالوزارة الأفكار المتعلقة بتطوير العمل.	90	120	72	48	6	3.29	0.76	3
6	يحصل الموظفون على مكافآت مادية ومعنوية عند القيام بأعمال إبداعية.	90	132	90	42	0	3.47	0.74	2
7	يُحفز المسؤولون في الوزارة الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات.	60	60	54	54	30	2.52	0.92	8
8	تطور الوزارة بيئة العمل باستمرار.	60	132	45	48	18	2.97	0.86	4

	0.81	3.08	المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التحفيز لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان
--	------	------	--

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التحفيز لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بلغ (3.08) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد التحفيز لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبة التوافر 61.6%.

ويوضح جدول (16) معامل الارتباط ومستوى الدلالة والمتوسط الحسابي لبعده التحفيز لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان

جدول (16) معامل الارتباط ومستوى الدلالة والمتوسط الحسابي لبعده التحفيز لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان

م	أبعاد ترشيد القرار	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	بعد التحفيز	0.731**	0.000	3.08	0.811

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من جدول (16) أن معامل الارتباط موجب متوسط ودال إحصائياً عن مستوى دلالة 0.01 بين الفقرات والمتغير الذي تتبعه وكذلك توجد علاقة قوية وموجبة بين فقرات البعد وبعضها تقدر بـ 0.731 بمتوسط حسابي تقريبي 3.08 ومتوسط إنحراف معياري 0.811، مما يشير إلى أن فقرات بعد التحفيز لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان في الأداة ملائمة وقادرة على قياس ما وضعت له.

سادساً: النتائج المتعلقة بالبعد السادس (ترشيد القرار):

ويوضح الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات توافر بعد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعببارات بعد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

م	العبارات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يخطر العاملون بالوزارة بكل المستجدات الخاصة بالقرارات بعدة طرق.	75	156	63	42	6	3.35	0.76	7
2	يساعد توفير بعض القرارات في فهمها بطريقة صحيحة	60	240	72	12	0	3.76	0.61	4

6	0.74	3.50	0	36	99	132	90	بعض القرارات غير واضحة للعاملين بالوزارة	3
8	0.85	2.94	9	66	72	108	45	تتيح الوزارة المجال لمناقشة القرارات التي تصدر عنها	4
5	0.71	3.61	0	24	81	204	60	يسهم التمكين الإداري للموظفين بالوزارة في اتخاذ قرارات رشيدة في الوقت المناسب.	5
3	0.61	3.91	0	12	60	192	135	يساعد توفير المعلومات على جعل القرارات الرشيدة أكثر قبولا من طرف العاملين بالوزارة.	6
2	0.54	4.00	0	0	90	168	150	يؤدي التمكين الإداري للموظفين بالوزارة إلى اتخاذ قرارات رشيدة.	7
1	0.53	4.02	6	6	27	192	180	يؤثر عدم توفر المعلومات الكافية في إعاقه فعالية القرارات الرشيدة.	8
	0.66	3.63	المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان						

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول (17) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بلغ (3.63) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 72.6%.

ويوضح جدول (18) معامل الارتباط ومستوى الدلالة والمتوسط الحسابي لبعث ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان

جدول (18) معامل الارتباط ومستوى الدلالة والمتوسط الحسابي لبعث ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان

م	أبعاد ترشيد القرار	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	بعد ترشيد القرار	0.798**	0.000	3.63	0.662

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من جدول (18) أن معامل الارتباط موجب متوسط ودال إحصائياً عن مستوى دلالة 0.01 بين الفقرات والمتغير الذي تتبعه وكذلك توجد علاقة قوية وموجبة بين فقرات البعد وبعضها تقدر بـ 0.798 بمتوسط حسابي تقريبي 3.63 ومتوسط إنحراف معياري 0.662، مما يشير إلى أن فقرات بعد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان في الأداة ملائمة وقادرة على قياس ما وضعت له.

تمثل تساؤل الدراسة الرئيس فيما يلي: ما أثر التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان؟

وللإجابة على هذا التساؤل فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة عينة الدراسة لمدى توافر أبعاد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان، ويتضح ذلك في الجدول (19).

جدول (19) المتوسطات الحسابية لمدى توافر أبعاد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان

الترتيب	المتوسط الحسابي	أبعاد ترشيد القرار
1	4.05	بعد تفويض السلطة
4	3.63	بعد المشاركة بالمعلومات
2	3.85	بعد فرق العمل
5	3.17	بعد التدريب
6	3.08	بعد التحفيز
3	3.63	بعد ترشيد القرار
	3.56	المتوسط الحسابي العام لأبعاد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويوضح الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بلغ (3.56) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر أبعاد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 71.2%.

4.5. خلاصة النتائج:

يتضح من خلال استعراض نتائج تحليل البيانات الميدانية التي استندت إليها الدراسة من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة، فقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن بيانها على النحو التالي:

تبين أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بلغ (3.56) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر أبعاد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 71.2%، وفيما يتعلق بأبعاد ترشيد القرار، وفيما يتعلق بأبعاد ترشيد القرار فقد جاءت على النحو التالي:

1. جاء بعد تفويض السلطة في المرتبة الأولى بين أبعاد ترشيد القرار بمتوسط بلغ (4.05) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد تفويض السلطة لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بدرجة مرتفعة.
2. جاء بعد فرق العمل في المرتبة الثانية بين أبعاد ترشيد القرار بمتوسط بلغ (3.85) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد فرق العمل لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر %77.
3. جاء بعد ترشيد القرار في المرتبة الثالثة من أبعاد ترشيد القرار بمتوسط بلغ (3.63) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر %72.6.
4. جاء بعد المشاركة بالمعلومات في المرتبة الرابعة من أبعاد ترشيد القرار بمتوسط بلغ (3.63) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد المشاركة بالمعلومات لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر %72.6.
5. جاء بعد التدريب في المرتبة الخامسة من أبعاد ترشيد القرار بمتوسط بلغ (3.17) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد التدريب لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبة التوافر %63.4.
6. جاء بعد التحفيز في المرتبة السادسة من أبعاد ترشيد القرار بمتوسط بلغ (3.08) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد التحفيز لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبة التوافر %61.6.

6. التوصيات:

- يتبين من نتائج الدراسة توافر أبعاد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر %71.2، بمعنى أن زيادة معدل التمكين للعاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان يؤدي إلى زيادة وتفعيل ترشيد القرار، ويقدم الباحث فيما يلي بعض التوصيات لتدعيم بعض المتغيرات بالأبعاد الستة الخاصة بترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان، وذلك على النحو التالي:
- إن العاملين الذين تم تمكينهم أصبحوا يمتلكون مهارات وإمكانيات أكبر في مستويات التعامل مع متطلبات الوظيفة ولديهم القدرة على توظيف المعلومات والموارد على المستوى الفردي بشكل متميز.
 - يجب أن يتضمن برنامج التمكين الإداري بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان استخدام أسلوب فرق العمل المتجانسة، ويتحقق ذلك بصورة أفضل عندما يعمل المدير/ الرئيس مع المرؤوسين بشكل مباشر، فالعمل الجماعي يظهر الأفكار والقدرات من المرؤوسين بشكل أفضل.
 - يحتاج العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان إلى التعرف على معلومات أكثر عن وظائفهم ودورهم بالوزارة، وعن طبيعة الوزارة ككل حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات أفضل مبنية على معرفة حقيقية.

- يعتمد اتخاذ القرار الرشيد بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان على قدرة متخذ القرار في الحصول على أكبر قدر من البيانات والمعلومات المتعلقة بالبدائل المطروحة أمامه من مصادرها المختلفة، فكلما كانت المعلومات والبيانات صحيحة ودقيقة وكاملة، كلما أدى ذلك إلى نجاح القرار المتخذ
- يعد التدريب من أهم مكونات تطبيق برنامج التمكين الإداري للمنظمات، حيث يجب أن تعمل المنظمة على إكساب العاملين بها خبرات ومعارف جديدة لتطوير أدائهم، فالتدريب يطور أنماطاً سلوكية ومهارات جديدة لدى العاملين، ويكسبهم طرقاً مبتكرة للتفكير وتحليل وحل المشكلات وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة تنعكس على المنظمة بشكل إيجابي.
- يتوجب على المنظمة لكي تنجح جهود التمكين بها إدراج نظام تقدير ومكافأة العاملين ضمن سياسة المنظمة ويكون مرتبطاً بأهدافها المستقبلية، كما يجب أن يُصمم هذا النظام على مبدأ المساواة والحياد في التقييم والتكريم ليكون حافزاً للعاملين للاستمرار في تحقيق أهداف المنظمة المختلفة
- يساهم التمكين في إكساب المرؤوسين بالمنظمات مهارة وصف الأداء ومنحهم فرصة لإثبات جدارتهم وشعورهم بالثقة من خلال وضع واختيار الحلول المناسبة لمواجهة المشكلات دون الرجوع للإدارة الأعلى.
- هناك عدد من المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ وترشيد القرار بالمنظمات وتتمثل في المعوقات الداخلية كالعشوائية في القرار، والتحيز القائم على المصلحة الذاتية، بالإضافة إلى معوقات تكنولوجية وأخرى مادية، بالإضافة إلى المعوقات الخارجية والمجتمعية المختلفة.

7. المراجع والمصادر:

1.1. الكتب:

- الأغا، إحسان خليل والأستاذ، محمد حسن (2004). مقدمة في تصميم البحث التربوي، مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر، غزة، فلسطين
- أبو النصر، مدحت محمد (2012). الإدارة بالحوافز. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
- أفندي، عطيه حسين. (2003) تمكين العاملين. مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر. القاهرة.
- أندراوس، رامي جمال ومعاينة، عادل سالم (2008) الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات. مكتبة عالم الكتب الحديثة. إربد. الأردن.
- الخفاجي، نعمة (2016). الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات. ط3. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن.
- الدوري، زكريا. و صالح، احمد (2011). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.
- رضا، هاشم حمدي (2009). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية. دار الراية. عمان.
- الصمادي، حسين (2014). لغتنا الإدارية الجميلة. من التمكين إلى التمتين. الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع". الأردن.
- طعمة، حسين (2015). نظرية اتخاذ القرارات. أسلوب كمي تحليلي. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. عامر، طارق المصري (2016). صناعة واتخاذ القرار. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة.
- عقيلي، عمر (2013). الإدارة المعاصرة. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان.

الفاضل، محمد (2010). تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.

مجمع اللغة العربية (2004). المعجم الوسيط. ط4. مكتبة الشروق الدولية. القاهرة

مصطفى، أحمد سيد (2002). الإدارة البشرية الأصول والمهارات. مكتبة المعاني

أحمد إسماعيل و آخرون (2016). قضايا إدارية معاصرة. ط2. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان

ملحم، يحيى سليم (2009). التمكين في الفكر المعاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.

المومني، خالد سليمان والقضاة، محمد علي. (2009) معالم في الفكر الإداري. دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع. اربد. الأردن.

الندوي، محسن (2011). أهمية الإدارة الإلكترونية في عصر العولمة. مطبعة الخليج العربي تطوان. المملكة المغربية.

الوادي، محمد حسين (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

2.7. الرسائل العلمية:

الأغا، إحسان خليل والأستاذ، محمد حسن (2004). مقدمة في تصميم البحث التربوي، مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر، غزة، فلسطين

أبو سمرة، أسماء (2014). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة فلسطين.

أبو شمالة، سها (2020). دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية (دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة). (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة. جامعة الأقصى. فلسطين.

أبو عليم، طالب محمد. (2014) أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

أسامة، راجعي (2015). المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية لأساتذة التعليم الثانوي بثانوية محمد الشريف مساعدية بالمسيلة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر.

بوزيدي، شمس الدين (2017). دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين. دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف. المسيلة الجزائر.

الجعيري، دعاء (2010). واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل. فلسطين.

الحو، منال عمر (2020). أثر أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة - فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. فلسطين.

الرشيدي، سطاتم (2011). أثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات التأمين الكويتية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت. المفرق. الأردن.

الرشيدي، نواف (2019). مستوى 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 آل البيت. الأردن.

السامرائي، أحمد هشام. (2010). أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق أنموذجاً. (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية في الدنمارك.

الشرع، مريم (2009). أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي. دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك عبد الله الجامعي. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة الأعمال جامعة اليرموك. اردن. الأردن.

الطراونة، حسين أحمد (2006). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لمديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة. الأردن.

العاني، نجوى باقر (2010). التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن. دراسة تحليلية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية. الأردن.

العبيدي، جواهر عبد الهادي (2013). أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.

العتار، هيثم محمد (2012). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين -دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. فلسطين.

فرحي، ابتسام مصطفى (2017). التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر.

المزين، رنا عثمان (2020). أثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. فلسطين.

مسعود، مؤيد أحمد (2012). درجة التمكين الإداري و تطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

3.7. الأبحاث المنشورة:

البدري، فوزي وآخرون (2020). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية - دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة- بلدية الأبيار. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة. جامعة زيان عاشور بالجلفة. الجزائر. مج.3. ع15. 3-34

بعجي، سعاد (2020). أثر قيم وأخلاقيات العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية من منظور إسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر. مج.12. ع3. 552-565

البلتاجي، يسري. (2019). أثر التكامل بين المحاسب الإداري وعالم البيانات على ترشيد دراسة ميدانية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية. جامعة الإسكندرية. مج.4. ع37-86

الجرابدة، محمد سليمان والمنوري، أحمد بن عبد العزيز. (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عُمان. مجلة المنارة للبحوث والدراسات. جامعة آل البيت. مج.20. ع1. 41-

- جمال الدين، نجوى يوسف وآخرون (2015). التمكين الإداري. المفهوم. والأبعاد. مجلة العلوم التربوية. كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة. مج23، ع3. 482-453
- الجهني، محمد طلال و الشرعة. حسين(2019). مساهمة الاهتمام الاجتماعي وفقدان المعنى وأساليب الحياة في تفسير السلوك المضاد للمجتمع لدى الأحداث الجانحين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. فلسطين. مج37. ع3.
- حسن، ساميه ربحي و ابراهيم. حسام الدين السيد (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. المملكة العربية السعودية. ع116.
- حسن، يوسف حسن. (2021). دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية- دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الفلسطينية. مجلة رماح للبحوث والدراسات. ع54. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية – رماح. الأردن. 23-58.
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن.(2001) أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه -دراسة ميدانية على مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. جامعة حلوان. س15. ع4
- سعد، أمينة خير(2020). التمكين كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية. دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات. كلية الآداب. جامعة القاهرة. مج 2. ع3. 222-171
- سلمان، احمد عبد الرزاق (2012). اتخاذ القرار من منظور إسلامي دراسة وصفية تحليلية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة الأنبار. م4. ع8.
- عفانة، حسن مروان وبدير، رامت عزمي. (2015) التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. الجامعة الإسلامية. فلسطين. مج23. ع1.
- علي، عالية جواد وعماد، أحمد سيف الدين.(2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. ع36. بغداد. العراق.
- العززي، تهاني ومتولى، صفوت (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية. لبنان. ع44.
- الكساسبة، محمد مفضى وكفاية، محمد طه (2009) تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال. الجامعة الأردنية. عمان.
- النيادي، شافع محمد (2011). تأثير التمكين الوظيفي على أداء قطاع خدمة المجتمع بجامعة الإمارات العربية المتحدة. مجلة حوليات آداب عين شمس. جامعة عين شمس. عدد خاص. 123-163
- هوارى، عفاف راضي (2020). التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المركز القومي للبحوث غزة. مج4، ع33. 190-176.
- ياسين، فاطمة لحسن (2013). أثر التمكين الوظيفي على الأداء من وجهة نظر الموظفين دراسة ميدانية. مجلة الاقتصادية. جامعة عدن. اليمن. س6. ع7

الأغا، إحسان خليل والأستاذ، محمد حسن (2004). مقدمة في تصميم البحث التربوي. مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر. غزة. فلسطين

4.7. المراجع الأجنبية:

- Al-Ani, A., Adham, A., & Nazir, S., (2019). The Role of Ethical Dimensions of Work in Organizational Crisis Management. A Field Study at Al-Khansaa Teaching Hospital in Mosul, The Third Scientific Conference of the Iraqi Business Administration Association. Management Crises and coping strategies between reality and the future, 17-18 April, University of Mosul, Iraq.
- Al-Madadha, A. (2017). The influence of an integrative approach of empowerment on the creative performance for employees. Aman, Jordan.
- Asadul ,Islam(2018). Leadership Styles for Employee Empowerment. Malaysian Retail Industry, Journal of Management Research, Vol. 10, No. 4., Pakistan.
- Egessa, R. K., & Ayub, S. (2014) February 28). Influence of empowerment on employee performance. a case of primary. kakamega central district, Kenya.
- Forrester, R. (2000). Empowerment rejuvenating a potent idea. Academy of Managment, 67.
- Greasly, Kay. (2012), Employee Perceptions of empowerment, Employee Relations, Journal of management Studies Vol. 27, No.4 Emerald Group Publishing Limited.
- Hunger,D., Wheelen,T., Bamford,C.& N Hoffman, A. (2018). Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability, Pearson publish, Australia
- Islam,A., Jantan,H., Rahman, A., Hamid, A., Mahmud, B., & Hoque, A. (2018). Leadership Styles for Employee Empowerment. Malaysian Retail Industry. Journal of Management Research, 10(4), 27-40.
- Jarrar, Y. & Zairi, M. (2011). Employee Empowerment UK Survey of trends and best Practices, Managerial Auditing Journal, 17 (5), 266-271.
- Lawle, & Bowen. (n.d.). definition. Retrieved 5 1, 2020, from Business Dictionary. www.businessdictionary.com.
- Lee ,Young-Chan & Mu ,Hong Lei (2018). Examining the Structural Relationship among Leadership Styles, Employee Empowerment and Organizational Commitment. Evidence from Chinese IT Companies, Journal of Digital Convergence, Vol. 16. No. 8, pp. 181-192.

- Lee, H. R. (2012). An Empirical Study of Organizational Justice As a mediator of the Relationships Among Leader member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry. Un-Publishing Ph. D Dissertation, Virginia State University, USA.
- 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.
- Moke, E. (2012). Relationships Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong, Nurses Review, 10 (3), 1-19.
- 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.
- Omarli, S. (2017). Which factors have an impact on managerial decision-making process? An integrated framework. Essays in Economics and Business Studies, 83-93.
- Prantinah ,S.(2019). Managerial Decision Making with The Role of Management Information Systems (MIS). What The Literature Says, PETRA INTERNATIONAL Journal of Business Studies, VOL. 2, NO. 1, JUNE 2019. 53–58
- 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.
- Sarkar, S. (2009). Employee empowerment in the banking sector. IUP Journal of Management Research, 8(9), 48-66.
- Sharma, Manisha & 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.

جميع الحقوق محفوظة © 2024، الدكتورة/ كريمة شلبي محمد شلبي، الباحث/ لقمان بن محمد بن عبيد الشياي، المجلة
الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.61.3>