



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة
تخصص/ القيادة والإدارة



خطة بحث بعنوان:

"دور التمكين الإداري في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام"

للباحث

محمد حسين عاشور

تحت إشراف الدكتور

د. محمد ابراهيم المدهون

قدمت هذه الخطة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1439 هـ - 2018 م

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة (علمية-عملية)
6	استخلاص الابعاد
7	متغيرات الدراسة
8	فرضيات الدراسة
8	حدود الدراسة
8	منهج الدراسة
9	مجتمع وعينة الدراسة
9	أدوات الدراسة
9	المعالجات الإحصائية
10	مصطلحات الدراسة
12	الدراسات السابقة
24	الفجوة البحثية
27	المصادر والمراجع

لقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً خاصة مع بداية التطور الإداري والتكنولوجي ، حيث أصبح العنصر البشري هو المورد الرئيس لنجاح المنظمة والنهوض بها وكذلك زادت حاجته للتمكين الإداري وتطور الفكر الإداري وذلك بما يتوافق مع هذه التغيرات المتسارعة لأخذ زمام المبادرة والجرأة في صنع واتخاذ القرار الصائب.

ونجد من أهم وأحدث هذه الإستراتيجيات التمكين الإداري ، الذي يركز على الموارد البشرية باعتبارها أهم مكون لأية منظمة من خلال دورها الهام في بلوغ المنظمات لأهدافها ، والهدف من ذلك هو صناعة كادر إداري مؤهل معرفياً قادر على مواجهة التحديات وتحويل الأزمات لإيجابيات تخدم مصالح المنظمة ، ومن خلال ذلك القدرة على صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية .

وأصبح التمكين الإداري من أهم العوامل المؤثرة على صناعة القادة السياسيين من الكوادر في المنظمات وفي الحياة السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية وتشمل جميع اتجاهات الحياة المختلفة بما في ذلك توجه وسلوك الأفراد العاملين في كافة المنظمات بشكل عام ، وبمكتب المراقب العام في قطاع غزة على وجه الخصوص لما يحظى به من صلاحيات إدارية ورقابية تمنحها له وزارة الداخلية و الأمن الوطني ، بل للتمكين واحداث تأثير واسع النطاق يشمل كل المجتمعات وكل الدول بكافة مؤسساتها، وله اليد العليا في تقرير الأمور وصناعة القرار السياسي والأمني والإستراتيجي السليم وبذلك بإمكانها تغيير مصير الشعوب والأمم.

وبما أن التمكين يسعى إلى زيادة الثقة بالعاملين في كافة المستويات الإدارية وخاصة الدنيا منها وهذا ما يجعله كفيلاً بتحقيق ولائهم للمنظمات التي ينتسبون إليها والولاء عندما يتحقق من شأنه حث العاملين على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم و يشجع فيهم روح المغامرة المحسوبة التي تحقق الإبداع (معراج، 2015).

ويحظى مفهوم القرارات الإستراتيجية بإهتمام كبير لدى المنظمات والمؤسسات بشكل عام وللمؤسسات الأمنية على وجه الخصوص ، وبشكل القرار الإستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح الأعمال أو فشلها، لذلك فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا في المنظمة (ابو معمر، 2016: 1). وقد غدت القرارات الإستراتيجية، البناء المتين الذي عليه تنتضح الرؤية من خلال استحداث قرارات إستراتيجية حاسمة، كما أن القرار الإستراتيجي أصبح من أهم مقومات بناء المجتمعات والإرتقاء بالدول بالتالي له أبعاد متشعبة لها دلالات عميقة على وجود إتصال بين كافة المؤسسات ذات الصلة التي تهتم بصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وقد أشار (العتيبي، 2011:3) إلى أهمية عملية صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي وموضوعيته مرتبطة إرتباطاً كاملاً على دقة البيانات والمعلومات، وتظل أهمية هذا الدور موقوفة على مهارات تلك الإدارة وبما أن مكتب المراقب العام هي الجهة المخولة والمسؤولة عن توفير الشفافية الإدارية لدى الأجهزة الأمنية ، وكذلك العدالة المجتمعية للمواطن ، فلا بد لقيادة مكتب المراقب العام ومن خلال أجهزتها العاملة في كافة

المحافظات بقطاع غزة تسهيل عملية دعم القادة الأمنيين بكافة التسهيلات والمعلومات التي من شأنها تعزيز التعاون في عملية صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية المصيرية بالمكتب. وتعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات الفلسطينية على حد علم الباحث التي تناولت أهمية دور التمكين الإداري بمكتب المراقب العام المهتمة بصنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية الحاسمة، وكذلك أهمية القرارات الإستراتيجية المتخذة بارتقاء البناء المتين للمؤسسات الفلسطينية من الناحية الأمنية والمدنية .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

في ظل الحصار والإنقسام الذي يحياه قطاع غزة تواجه القيادة الأمنية تحديات عظيمة ومصاعب ناتجة عن ممارسات الإحتلال الإسرائيلي بالإضافة لحالة الإنقسام وما نتج عنها من تداعيات سلبية كما أنه هناك بعض التجاوزات الإدارية التي تصدر عن بعض الأجهزة العاملة في القطاع ، بالإضافة إلى بعض التجاوزات الفردية من بعض الضباط والأفراد العاملين بالمؤسسة الأمنية ، التي يجب مواجهتها بقرارات إستراتيجية مصيرية كان لزاما على صانعي و متخذي القرار الإجتهد في إظهار حالة التأهب والإستعداد لمواجهة تلك التحديات وذلك بإيجاد قرارات وحلول مصيرية من شأنها وضع حد قانوني لتلك التجاوزات وكذلك الإرتقاء بالمؤسسة الأمنية .

وهناك العديد من الدراسات قامت بالبحث في موضوع صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث خلصت دراسة (ابو سمرة 2014) وجود علاقة بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة ممارسة قيادة التغيير، لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وقد أكدت دراسة (سلمان، 2012) أنه يجب إشراك الجماعات غير الرسمية في عملية اتخاذ القرار و التركيز على الجوانب النفسية والإجتماعية لمتخذي القرار .

من خلال ذلك يتبين لنا ان نجاح صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية يأتي بالإعتماد على توفير مناخ تنظيمي مناسب، وتمكين الكادر حسب الكفاءة والجدارة، ومنح الصلاحيات الإدارية وخاصة في صناعة واتخاذ القرارات، والعمل على الحد من التعارض بين الأدوار الوظيفية التي من شأنها إعاقة تنفيذ القرار الإستراتيجي الصائب .

ونظرا لأهمية التمكين الإداري ودوره البارز في صناعة كوادر مؤهلة جيدا لديها القدرة على صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية .

قام الباحث بإجراء سبع مقابلات مع قيادات أمنية عليا ووسطى بمكتب المراقب العام وقد تبين للباحث أنه يوجد تمكين إداري كامل للقيادات العليا بالمشاركة كفريق عمل في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمكتب (المجلس المصغر)، في حين لا يوجد تمكين إداري بالمشاركة للقيادات الوسطى في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية ولكن لديهم المشاركة في اتخاذ القرارات الروتينية اليومية، وقد أظهرت المقابلات أن هناك ضعف في صناعة واتخاذ القرارات ناتجة عن ضعف الموازنات العامة، وضعف التدريب، وعدم الاهتمام في تفويض السلطة، ومن خلال عمل الباحث كمدير في مكتب المراقب العام لمس وجود تباين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الحاسمة ،

وملاحظة افتقار المكتب لمعرفة ومجابهة الأزمات والضعف في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية ناتج عن تحديات الوضع الراهن ، مما تولد لديه الإحساس بان الأزمة الحالية على مستوى الحصار والإقسام الفلسطيني ناتج عن ضعف واضح في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية ، لذا من الأهمية ضرورة دراسة التمكين الإداري وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام ، رأى الباحث أن إعداد هذه الدراسة قد يفيد في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من خلال التمكين الإداري بمكتب المراقب العام.

ومن هنا يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي :

"ما دور التمكين الإداري في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام؟".

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع التمكين الإداري في مكتب المراقب العام؟
2. ما درجة ممارسة صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في مكتب المراقب العام
3. هل هناك علاقة بين أبعاد التمكين الإداري وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام؟
4. هل هناك علاقة بين التدريب وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام؟
5. هل هناك علاقة بين الاتصال بالمعلومات وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام؟
6. هل هناك علاقة بين فريق العمل وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام؟
7. هل هناك علاقة بين المشاركة وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام؟
8. هل هناك علاقة بين تفويض السلطة وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام؟
9. هل يوجد أثر لأبعاد التمكين الإداري في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام؟
10. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية حول موضوعات الدراسة "التمكين الإداري وصناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية" تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الرتبة العسكرية)؟
11. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتمكين الإداري بمكتب المراقب العام موضوع الدراسة باختلاف (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الرتبة العسكرية)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق التالي:

- التعرف على دور التمكين الإداري بمكتب المراقب العام.

- تحديد ماهية صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى القيادة الأمنية في مكتب المراقب العام.
- معرفة مدى أهمية إتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى القيادة الأمنية في مكتب المراقب العام.
- معرفة مستوى صنع وإتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام.

أهمية الدراسة (علمية-عملية)

يعتبر موضوع التمكين الإداري وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية، من المواضيع المرتبطة بشكل مباشر بعمل وزارة الداخلية عامة ومكتب المراقب العام بشكل خاص، فمن خلال هذه الدراسة سنلقي الضوء على أهم العوامل التي تؤثر في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية وما يميزها ولذا تتمثل أهمية الدراسة في جانبين:

1. الجانب العلمي:

- أ. التعرف على التمكين الإداري وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية
- ب. تبرز أهمية الدراسة في تناول الباحث موضوع حديث في البحث العلمي في فلسطين على حد علم الباحث.
- ج. ربما تفتح هذه الدراسة أفاق جديدة للباحثين والمهتمين بعملية صنع وإتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك لحاجة المؤسسة الأمنية لتلك الدراسات.
- د. تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله وهو التمكين الإداري وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية وما تلقىه من ضوء على مستوى الأداء واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2. الجانب العملي:

والمتمثلة في الإستفادة من نتائج هذه الدراسة من خلال الإستعانة بها من قبل المختصين للتعرف على التمكين الإداري وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتي قد تفيد في خدمة المؤسسة الأمنية، للإرتقاء بها أمنياً.

جدول يوضح استخلاص أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري)

الابعاد								الدراسة	م
الثامن	السابع	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الاول		
				الدعم والإسناد	المشاركة	العمل الجماعي	تفويض السلطة	الكبيسي 2016	1
	بناء الثقة	بيئة العمل	التحفيز		المشاركة		تفويض الصلاحيات	محمدي 2016	
	التكوين والتعليم	التصميم الوظيفي		تقليل ضغط العمل	الالتزام التنظيمي	فرق العمل		بويكر 2016	3
القوة	المعرفة		المكافآت					الكعبي 2015	4
		الهيكل التنظيمي			المشاركة بالمعلومات	فرق العمل		لوقاسي 2015	5
القوة	الاتصال بالمعلومات		حفز العاملين	التأثير	المشاركة			عفانة 2013	6
القوة	الثقافة			الالتزام	المهمة			القحطاني 2013	7
التقليد والمحاكاة		السلوك الريادي		النمو المهني		العمل الجماعي	تفويض السلطة	السويحي 2012	8
	الاتصال الفعال		التحفيز	التدريب			تفويض السلطة	العطوي 2017	9
القوة	الثقافة			الالتزام	المهمة			باحدي وبديدة 2013	10
		الاختبار		التأثير	الفاعلية الذاتية	معنى العمل		العمرى 2013	11
				التأثير	الفاعلية الذاتية	المعنى		الشريف 2006	12
المقدرة				التأثير	الارادة الشخصية	المعنى		العمرى 2009	13
	الاتصال الفعال			التدريب		فريق العمل	تفويض السلطة	راضي 2010	14
	الاتصال بالمعلومات			النمو المهني	المشاركة	العمل الجماعي	تفويض السلطة	الزاملي 2015	15
	الاتصال الفاعل		التحفيز	التدريب		فرق العمل	تفويض السلطة	بومعزة 2016	16
القائد ممكن	الاتصال		التحفيز	لتدريب		الدعم	تفويض السلطة	الطار 2012	17
	الفاعلية الذاتية			التأثير		معنى العمل	حرية الاختيار	حماد 2017	18
	الكفاءة			تطوير العمل		المعنى	الاستقلالية	بوسالم 2015	19
القوة	الاتصال ومشاركة المعلومات		حفز العاملين	التأثير		بناء فريق العمل		باقبص 2018	20
%40	%70	%25	%35	%85	%55	%65	%50	النسبة	

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التمكين الإداري وسيعتمد الباحث على الأبعاد التالية للمتغير المستقل:

- التدريب والتأثير
- الاتصال بالمعلومات
- فريق العمل
- المشاركة الفاعلة
- تفويض السلطة

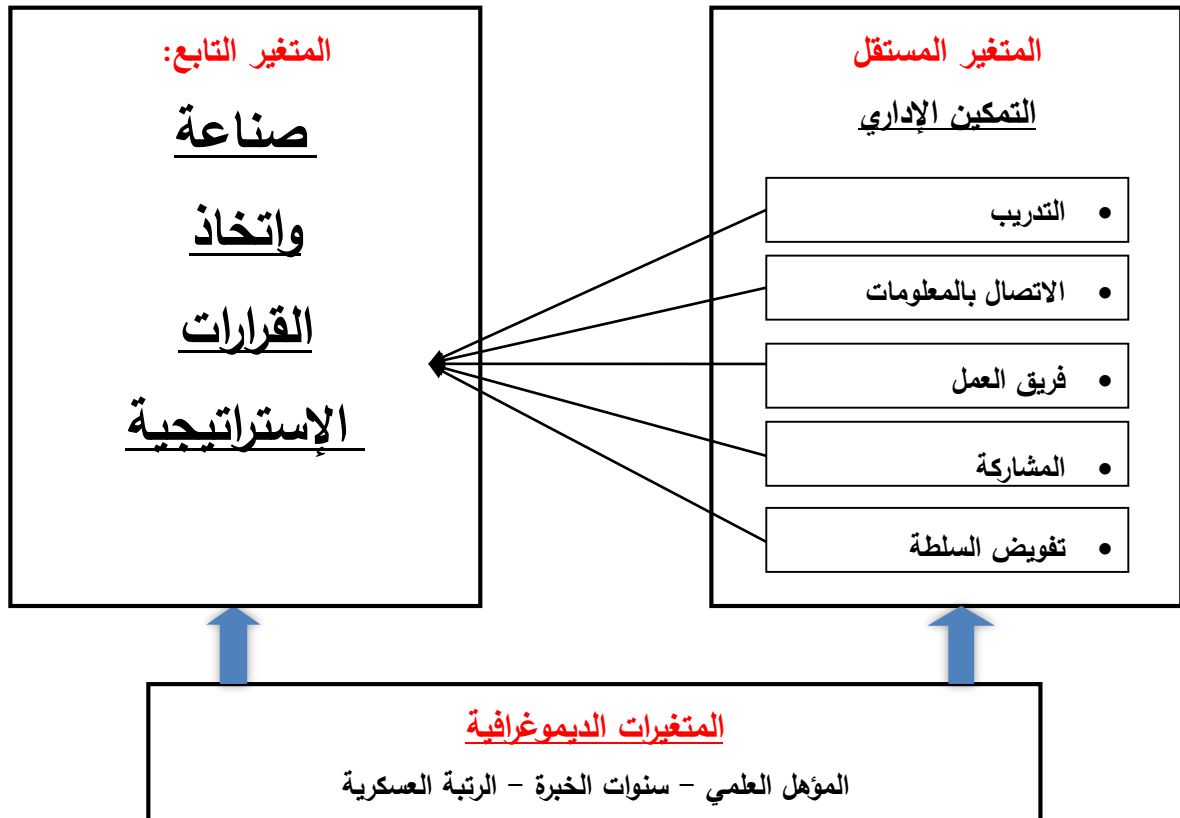
المتغير التابع: صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية وسيعتمد الباحث على الأبعاد التالية للمتغير التابع:

- الرشد والشمول
- السلوك السياسي
- درجة الاتصال
- درجة الاتفاق
- درجة اللامركزية

المصدر دراسة أبو معمر (2016) .

المتغيرات الديموغرافية : (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الرتبة العسكرية)

والشكل التالي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة



فرضيات الدراسة

الفرضيتان الرئيسيتان:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التمكين الإداري بمكتب المراقب العام وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
2. لا توجد أثر لأبعاد التمكين الإداري في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد علاقة بين أبعاد التمكين الإداري وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام
2. لا توجد علاقة بين التدريب وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام
3. لا توجد علاقة بين الاتصال بالمعلومات وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام
4. لا توجد علاقة بين فريق العمل وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام
5. لا توجد علاقة بين المشاركة وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام
6. لا توجد علاقة بين تفويض السلطة وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول موضوعات الدراسة "التمكين الإداري وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية" تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الرتبة العسكرية)
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتمكين الإداري بمكتب المراقب العام موضوع الدراسة باختلاف (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الرتبة العسكرية)

حدود الدراسة

1. الحد المؤسسي: سوف تطبق الدراسة على مكتب المراقب العام في قطاع غزة.
2. الحد البشري: سوف تجرى الدراسة على القيادة الأمنية بمكتب المراقب العام في قطاع غزة.
3. الحد الزمني: سوف تجرى الدراسة خلال عام 2018م

منهج الدراسة

سيستخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وقد اختار الباحث هذا المنهج باعتباره يناسب الدراسات التي تنتمي إليها هذه الدراسة. ويعرف المنهج الوصفي: بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل فيها (الأغا والأستاذ، 2003،

(83) ، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (ملحم، 2000، 324)، فمن خلاله يتم وصف الظاهرة موضوع الدراسة (دور التمكين الإداري في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمكتب المراقب العام البالغ عددهم (84) ضابطا .
- عينة الدراسة: سيتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.
- سيقوم الباحث بإجراء المقابلة مع 7 من عينة الدراسة .

أدوات الدراسة

سيقوم الباحث باستخدام عدة مقاييس في هذه الدراسة للتحقق من فرضيات الدراسة وهي كالتالي:

- المقابلة كأداة رئيسية للدراسة بسبب صغر حجم العينة.
- إستبانة لمعرفة دور التمكين الإداري في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام.

المعالجات الإحصائية:

صدق الأداة: ويقصد به هو أنه يقيس الإختبار ما وضع لقياسه (ملحم، 2000، 287).
وسيقوم الباحث بإعداد أداة الدراسة وذلك للتأكد من صدقها كالتالي:

1- صدق المحكمين:

سيتم عرض الأداة على عدد من المحكمين التربويين من أعضاء هيئات التدريس العربية بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة أداة الدراسة، وتطبيقها على عينة الدراسة.

2- صدق الإتساق الداخلي:

سيتم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للأداة بتطبيقها على عينة إستطلاعية من خارج عينة الدراسة، وسيتم حساب معامل الارتباط وذلك بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
ثبات أداة الدراسة: ويقصد به مدى الإتساق بين البيانات التي تجمع عن طريق إعادة تطبيق نفس المقاييس على نفس الأفراد أو الظواهر، تحت نفس الظروف أو تحت ظروف متشابهة إلى أكبر قدر ممكن (ملحم، 2000، 280).

وسيجري الباحث خطوات للتأكد من الثبات وذلك بعد التطبيق على أفراد العينة الاستطلاعية بثلاث طرق وهي التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ وإعادة التطبيق. الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم في الدراسة:

سيقوم الباحث بتفريغ وتحليل بيانات أداة الدراسة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي ويتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. لإيجاد صدق الاتساق الداخلي سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
3. لإيجاد معامل الثبات سيتم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
4. إختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في متغيري الجنس، والفرع.
5. تحليل التباين الثنائي Two Way - ANOVA لدراسة أثر التفاعل للجنس والبيئة على متغيرات الدراسة.

مصطلحات الدراسة

التمكين إصطلاحاً: أما التمكين إصطلاحاً: يرى (Argenti) أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين؛ التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع إمتلاك القدرة والمسؤولية في بيئة العمل.

ويعرفه Daft بأنه منح العاملين في المنطقة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.

ويوضح Hellriegel مفهومه للتمكين بأنه : القدرة على أن يكون الفرد فاعلاً، وأن يكون لديه الإستقلالية في أداء العمل، والخبرة والقدرة في التأثير عند أداء العمل وتحقيق الأهداف.

مما تقدم نرى أن التمكين هو ببساطة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم.

ولعل من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند Bowen and Lawler التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. إنَّ التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثُّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، وإختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

ويعد مفهوم التمكين الإداري Empowerment من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام، والإداري التربوي بشكل خاص، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال وبالتالي الإرتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات .

ويعرف الباحث التمكين الإداري إجرائياً: هو إستغناء المدير طواعية عن بعضاً من صلاحياته لأحد أو بعض مرؤوسيه واثقاً بهم بهدف الانجاز السريع وصناعة كادر مؤسسي قادر على التصرف وقت الأزمات بكفاءة وفاعلية بهدف الإرتقاء بالمنظمة ، وإتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والإستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا، مع الثقة التامة بينهم.

القرار: هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحه أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف ببتغيتها لحل المشكلة التي تشغله. (فرحات 2009، 21)

اتخاذ القرار: الإستجابة الفاعلة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو لمجموع حالات محتملة في المنظمة، أو ملاحظة عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف، والتي عندها يكون ترفع صانع القرار، بالنسبة لعمل معين بالذات، جعله يوجه قدراته لتحقيق غايته (رحيم 2006-94)

وهي عبارة عن خيار بديل من بين مجموعة بدائل مختلفة متوافرة يرى فيه مصلحة، ويقصد به الإختيار مجموعة من البدائل الواعي من بين البدائل (عباس، 2011 ، 114)

عملية صنع القرارات: بأنها عملية إختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل، أو هي عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم إختيارها من بين عدد من البدائل الممكنة (الراوي.1997: 251)

كما عرفها (شليبي وآخرون، 2010، 35) على أنها عملية تفكير مدرك من مواجهة موقف أو مشكلة لإختيار أنسب الوسائل أو أفضل الحلول التي تؤدي إلى أهداف واضحة ومحددة تتناسب مع قيم الفرد ومعايره كما تتناسب مع حلول موارده البشرية والمالية.

ويعرف الباحث صنع واتخاذ القرار إجرائياً: إن عملية صنع القرار هي جميع المراحل التي يحتاجها ظهور القرار إلى الوجود، وتتضمن هذه المراحل التعرف على طبيعة المشكلة وتحديدتها، وتحليل هذه المشكلة، والعمل على تقييمها، وجمع بياناتها، ووضع الحلول المناسبة لها، وإجراء تقييمات لكل حل على حدة، ثم نقوم باختيار أنجح الحلول، أما عملية اتخاذ القرار فهي ليست مرادفه لصنع القرار، وهي نتاج ما توصل إليه صانعو القرار من أفكار ومعلومات حول المشكلة الموجودة، كما يعتبر اتخاذ القرار من أهم مراحل صنع القرار ونتاجها.

الإستراتيجية: الخطة أو مجموعة الخطط الموحدة المتكاملة والشاملة، التي يسعى أي تنظيم من خلالها لتحقيق رسالته وغاياته وأهدافه، بشكل يحقق التوازن بين كل من المعطيات والمتغيرات

البيئية، والموارد والإمكانات المتاحة للتنظيم، ومن ثم الإسهام في تحقيق رؤيته وطموحاته المستقبلية (أبو الفضل، 2005: 24).

ويعرف الباحث مفهوم القرار الإستراتيجي إجرائياً: بأنه أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الإستراتيجي التي تقوم بها وزارة الداخلية، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الإستراتيجي أفضلها من وجهة نظر القيادة، ويتم إنتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى إنتقال الوزارة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

مكتب المراقب العام: أحد الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية وهو الجهاز الأكثر أهمية في الوزارة من حيث ضبط الحالة المؤسسية الأمنية والمخول بتحقيق الشفافية والعدالة المجتمعية بين المواطن والأجهزة الأمنية العاملة في الوزارة ، وقد انشئ مكتب المراقب العام بموجب قرار مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة بتاريخ 2007/12/4 رقم (11/41/21/أه . م و) لسنة 2007 ويهدف إلى التحقق والتأكد من أن جميع الامور الإدارية والمالية والقانونية بالأجهزة والإدارات والهيئات بالوزارة تنفذ حسب القوانين والانظمة والاسس والتعليمات وأن نظام إدارة الرقابة الداخلية يسير وفق متطلبات الوزارة . (نشرة داخلية لمكتب المراقب العام معتمدة من وزارة الداخلية)

الدراسات السابقة:

لقد قام العديد من الباحثين في المجال الإدارة والقيادة بدراسة صنع و إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وحسب علم الباحث لا توجد أبحاث تحمل هذين المتغيرين معاً وفيما يلي نعرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وتم تقسيمها إلى دراسات فلسطينية وعربية وأجنبية.

أولاً: الدراسات الفلسطينية

1-دراسة أبو معمر 2016 بعنوان " دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية"
-دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة-

هدفت الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتعرف على أبعاد إتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث والكشف عن الفروق بين المدراء في إتخاذ القرارات الإستراتيجية طبقاً للمتغيرات الديمغرافية.

المجتمع والعينة: حيث طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من 46 مديراً وفق إحصائيات Human Resources office واستخدمت الدراسة المسح الشامل للمجتمع.

وخلصت الدراسة إلى وجود فروق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية تعود للمهارات الفكرية والمهارات السلوكية لدى المدراء، وأن وهناك إرتباط وثيق بين المهارات الفنية لدى المدراء وفعالية صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2-دراسة أبو سمرة 2014 بعنوان: "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرار وتبني قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام، الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ، وكذلك معرفة العلاقة بينهما.
- المنهج والعينة : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة بلغ حجمها (117) رئيس قسم أكاديمي في ثلاث جامعات فلسطينية هي (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى) وتم استرداد (110) استبانة.

وخلصت الدراسة إلى :

- انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a = 0.05$ بين متوسطات تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى إلى: متغير الجنس، أو المؤهل العلمي، أو سنوات الخدمة، أو الجامعة .
- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند $a = 0.05$ ، بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة ممارسة قيادة التغيير، لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- العمل على الأخذ بأسباب نجاح اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية داخل القسم الأكاديمي، من خلال الإعتماد على نظام الحوافز والتشجيع، ولدراسة مناصب العمل.
- منح رؤساء الأقسام المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من تحديث الأنظمة واللوائح وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات التغيير .

3.دراسة عفانة (2013) بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل"

هدفت الدراسة إلى :التعرف على مستوى التمكين الإداري المطبق بالمؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة

التعرف على مستوى فاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة

التعرف على طبيعة العلاقة بين عملية التمكين الإداري وفاعلية فريق العمل في مجتمع الدراسة

جميع العاملين بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة وعدد المؤسسات 65مؤسسة

عينة الدراسة: 300

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

أداة الدراسة: الإستبانة

وخلصت الدراسة إلى :

- وجود علاقة طردية بين مستوى الإتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فريق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة.
- وجود علاقة طردية قوية بين تحفيز العاملين وفاعلية فريق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة

• وجود علاقة طردية متوسطة بين القوة وفاعلية فريق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة.

4.دراسة قاسم 2011م بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات"

هدفت الدراسة إلى التعرف أن الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى المدراء العاملين مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وإتبعته الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة بلغ حجمها (94) في مكتب غزة الإقليمي التابع لوكالة الغوث الدولية.

وخلصت الدراسة إلى :

- انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الجنس
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية)

خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

تطوير مهارات المدراء في اتخاذ القرار وتوسيع آفاقهم ومعرفتهم وإدراكهم للأمور، وتطوير مهاراتهم في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحليلها.
ضرورة الإهتمام بتطوير الذكاء الإستراتيجي لدى المدراء - عينية الدراسة -

ثانيا: الدراسات العربية

1. دراسة بوبكر ساخي(2016) تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط .

هدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية وتوضيح العلاقة بينهما في ظل الثقة التنظيمية.

معرفة مستوى كل من التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية لدى افراد الحماية المدنية لولاية وهران.

تحسيس المسؤولين وصانعي القرار بالمنظمة بأهمية الدراسة.

أثراء البحث العلمي بمادة علمية يمكن أن تساهم في تزويد الباحثين في دراسات مستقبلاً .

مجتمع الدراسة : طلاب جامعة وهران 2 وعددهم (1475) طالباً.

عينة الدراسة : (586) طالباً

منهج الدراسة : الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: الإستبانة .

خلصت الدراسة إلى:

- إن مستوى تمكين افراد الحماية المدنية لولاية وهران كان منخفضاً نسبياً وذلك من خلال الابعاد الاربعة للقياس (أهمية العمل -حرية التصرف -الفاعلية الذاتية -التأثير).
- إن مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية بولاية وهران كان متوسطاً وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للقياس (الثقة بالمشرفين-الثقة بالزملاء - الثقة بالإدارة -الثقة بفاعلية الإدارة).
- وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية وبين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وإن العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

2.دراسة عيسات وجميل (2016) بعنوان " العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية (دراسة إستطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة)

هدفت الدراسة إلى: تقديم الأطر النظرية والمعرفية لمتغيرات الدراسة ما يسمح بزيادة من وضوحها فلسفياً و مفاهيمياً.

- الكشف عن مستويات العدالة التنظيمية والتمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة .

- إبراز أهمية وديناميكية العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، وبالتالي يمكن الإستفادة من نتائج هذه الدراسة، والتي توضح فعالية تطبيق متغيري الدراسة وما تحققه العمليتين من تقدم ونجاح للمؤسسات.

- التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة؛

مجتمع الدراسة: إستهدفت الدراسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة داخل إقليم ولاية البويرة، كمجال لتطبيق الدراسة.

أداة الدراسة: الإستبانة.

عينة الدراسة:عينة عشوائية من عمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية البويرة والمتمثلة في (مؤسسة الإسمنت، مؤسسة المنظفات ومواد الصيانة، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة نفضال، المؤسسة الوطنية للدهن).

خلصت الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، كما أن هناك مستوى منخفض من العدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، نظراً لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف كل هذا أدى إلى توفر مستوى منخفض من التمكين في هذه المؤسسات، وتوصي الدراسة بضرورة إهتمام مدراء المؤسسة بتحقيق العدالة التنظيمية المقترنة بتمكين العاملين ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

3.دراسة محمدية (2016) بعنوان " أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"

هدفت الدراسة إلى : التعريف بأبعاد التمكين الوظيفي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية
التعريف بالسلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية
تحليل أثر التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط
السياحة الأردنية .

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة تنشيط السياحة
الأردنية، وقد قام الباحث بإجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (65)
موظف .

وخلصت الدراسة إلى: محدودية إستجابة السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة
الأردنية لبعض أبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة مثل (بناء الثقة، والمشاركة في
اتخاذ القرار) الأمر الذي يعني صعوبة تعميم النتائج ما بين التمكين الوظيفي والسلوك
الإبداعي.

يدرك العاملون في هيئة تنشيط السياحة الأردنية أهمية توفر أسلوب التمكين الوظيفي بأبعاده
المختلفة لتكوين الأفكار الإبداعية.

أوصت الدراسة على :

التركيز على جانب التحفيز الذاتي وأخذ بعين الإعتبار عند إستهداف السلوك الإبداعي .
تقويض الصلاحيات يساعد على تمكين المديرين في تحفيز العاملين و الإهتمام بإعتماد
المرونة للتأثير على السلوك الإبداعي في جميع الوزارات والمؤسسات والهيئات .
إعتماد التمكين الوظيفي أسلوباً لإدارة هيئة تنشيط السياحة الأردنية وذلك للتعلم بهذا الجانب،
نظراً لأهميته في توجيه سلوك العاملين نحو الإبداع .

4.دراسة الكبسي (2016) بعنوان " التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونين والمعاونات"

هدفت الدراسة إلى: التعرف على التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية
تربية الكرخ/ الثانية من وجهة نظر معاونين والمعاونات.
مجتمع الدراسة: بلغ مجتمع الدراسة (556) معاون ومعاونة من مدارس الثانوية.
عينة الدراسة: 100 معاون ومعاونة.

وخلصت الدراسة إلى:

- أن مديري المدارس الثانوية يمارسون تفويض الصلاحيات بمستوى أقل من المتوسط , مما
يعني أن مديري المدارس الإعدادية لا يمتلكون القناعة به.

• أن تفويض الصلاحيات يساعد على إنجاز أعمال المدرسة , ولا سيما البسيطة منها , ويمكن المدير من الالتفات إلى المهام الإستراتيجية للمدرسة, ويسرع من اتخاذ القرارات ويحسن استثمار الوقت.

• أن مديري المدارس الثانوية يتخوفون من فقدانهم السلطة أو فقدان مناصبهم الإدارية فيما لو تمتع بعض المدرسين المتميزين ببعض الصلاحيات التي تكسبهم حب وثقة الآخرين, وهذا يعني عدم تعامل المدير بمرونة مع كادره التدريسي والعاملين معه وعدم إعطائهم حرية نسبية في إختيار الأسلوب المناسب لأداء عملهم .

• على الإدارة منح السلطة للعاملين لديها بحيث يكون بالإمكان تحفيزهم ويصبحون ملتزمين وراضين وداعمين للمنظمة في تحقيق أهدافها.

أوصت الدراسة على :

• أن تعمل وزارة التربية على رفع قدرات ومهارات مديري المدارس الثانوية من خلال إتاحة فرص تدريبية تأهيلية في المجالات الإدارية والتربوية ومنها التمكين الإداري لتوعيتهم بأهمية التمكين الإداري وأنهم لن يفقدوا سلطاتهم وصلاحياتهم من تنفيذ تلك المهمة .

• أن يختار مديرو المدرسة المدرسين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين بدقة ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهامهم في العمل .

• الإهتمام بتتقيف مديري المدارس الثانوية من خلال إلقاء المحاضرات من أساتذة متخصصين في عمل الإدارة بأهمية التمكين وفوائده لكل من المدير والمعاونين.

5.دراسة معراج (2015) بعنوان "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى :

إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري، والتعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة الدراسة.

أداة الدراسة: الإستبانة.

مجتمع الدراسة: مجموعة العناصر التي ينص عليها الإهتمام.

عينة الدراسة: (60).

وخلصت الدراسة إلى : أن مفهوم التمكين الإداري لم ينشئ بشكل عفوي بل كان نتيجة لعدة التطورات الفكرية والإدارية وإن نجاح فكرة التمكين في أي منظمة مرتبط بتوفر بيئة العمل الملائمة وتوفر العامل الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب ولا يوجد لمفهوم التمكين الإداري تعريف واحد شامل بل تعددت تعاريفه وفقاً للتوجهات الفكرية وزوايا التي ينظر إليه منها فكل باحث يصنع مفهومًا له فهو ينسبه على أساس معطيات أو مبررات معينة.

• أن الذكور في مديريةة الصيانة سوناطراك يمثلون غالبية العاملين وهذا راجع إلى طبيعة نشاط هذه المديرية التي لا يكون له أثر إيجابي على أداء المنظمة وأن غالبية العاملين في

العينة المدروسة هم من حاملي الشهادات وهذا نعتبره عنصراً ايجابياً قد يسهم في زيادة كفاءة ومردودية المنظمة.

6.دراسة الكعبي (2015) بعنوان "دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى: - بيان مستوى التمكين الإداري في الكلية عينة البحث ، والكشف عن مستوى الابتكار التنظيمي في الكلية عينة البحث، إختبار العلاقة بين التمكين الإداري والابتكار التنظيمي، إختبار دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي لعينة مكونة. وكان مجتمع الدراسة: كلية الرافدين الجامعة . عينة الدراسة: من 118 طالباً .

وقد إستخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية ، والوسط الحسابي ، وتحليل الإنحدار البسيط في تحليل فرضيات الدراسة وقد أثبت معظم نتائج الدراسة صحة الفرضيات التي تم إفتراضها . وخلصت الدراسة إلى: مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات ، ومن أهم تلك الإستنتاجات يتعزز الابتكار التنظيمي من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغيير ، والذي أصبح الابتكار جوهرياً من أجل البقاء ، ولأن بقاء المنظمة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مجموعة من الإجراءات ومن أهمها التمكين الإداري بأبعاده الأربعة المعلومات ، والقوة ، و المكافآت ، والمعرفة .

اما أهم التوصيات كانت: ضرورة إهتمام المنظمة المبحوثة بتنمية الوعي لدى العاملون في مختلف المستويات الإدارية لأبعاد التمكين عن طريق منحهم قوة التأثير في الأفراد والمواقف إنسجاماً مع الظروف البيئية ، فضلاً عن تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتصف بالوضوح في تبادل المعلومات والمعرفة من أجل تعزيز الابتكار التنظيمي.

7.دراسة لوقاسي (2015) بعنوان "القيادة بالتمكين وأثرها على العاملين"

هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى فعالية القيادة بالتمكين في رفع كفاءة أداء العاملين في شركة السويدي للكابلات بعين الدفلى، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من فئة المديرين و رؤساء المصالح بشركة السويدي للكابلات بعين الدفلى .

أما عينة الدراسة فقد بلغ عددها 43 مسؤول.

وقد إعتمدت الدراسة: على الأسلوب الوصفي التحليلي. و تم جمع البيانات الميدانية من خلال أداة الدراسة: الإستبانة .

وخلصت الدراسة إلى :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالتمكين بأبعادها على أداء العاملين.
- وجود علاقة إرتباط قوية بين متغير القيادة بالتمكين و متغير أداء العاملين مما يدل على أن القيادة بالتمكين تفسر الأثر على أداء العاملين.
- وجود علاقة إرتباط قوية بين بعد المشاركة في المعلومات و أداء العاملين مما يدل على أن بعد المشاركة في المعلومات يفسر الأثر على أداء العاملين.

- هناك علاقة إرتباط متوسطة بين بعد الإستقلالية و المشاركة في القرارات و أداء العاملين مما يدل على أن بعد الإستقلالية و المشاركة في القرارات يفسر الأثر على أداء العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمل الجماعي على أداء العاملين.
- وجود علاقة قوية بين بعد العمل الجماعي وأداء العاملين، مما يدل على أن بعد العمل الجماعي يفسر الأثر على أداء العاملين.

توصيات الدراسة :

- على القادة ترسيخ الإدارة بالمشاركة في المؤسسة بأخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الإعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم.
- على القادة الإداريين في المؤسسة أن يكونوا ميدانيين أكثر ولا يكتفوا بالقيادة من وراء المكاتب.
- زيادة تفويض المهام و الصلاحيات للمرؤوسين حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤوليات.

- العمل على زيادة تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين من خلال منحهم السلطة التي تمكنهم من التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل، و وضع الجداول الزمنية المتعلقة بالعمل.
- 8.دراسة الفحطاني،(2013) بعنوان التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي (وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض)**

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع العلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض

مجتمع الدراسة جميع الضباط العاملين بالمديرية وعددهم (349).

عينة الدراسة : (185) ضابطاً

منهج الدراسة : الوصفي التحليلي

أداة الدراسة : الإستبانة

وخلصت الدراسة إلى : أن أفراد العينة موافقون بشدة على سبل تعزيز التمكين تشجيع التعليم- التطوير الذاتي بينما هم موافقون على بقية سبل تعزيز التمكين الأخرى .

هناك علاقة طردية قوية بين التمكين والولاء التنظيمي .

أوصت الدراسة : على ترك مزيداً من الحرية للعاملين في إتباع الأسلوب المناسب لأداء العمل وحل المشكلات دون الرجوع للرؤساء.

تشجيع التعليم والتطوير الذاتي وتبني سياسات فاعلة لتعليم العاملين وتطوير مهاراتهم وتوفير المزيد من الفرص للتدريب.

9.دراسة السويعي (2012) بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى: تعرف التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية.

تكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديره من العاملين في مدارس محافظة الدمام من العام الدراسي 2010/2009 وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (30) فقرة وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة أيضاً.

وقد خاست الدراسة إلى: أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة .

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث. في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

أوصت الدراسة أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى بإهتمام وأولويات وزارة التربية والتعليم وإعطائهم مزيد من الحوافز المادية والمعنوية.

10.دراسة الشيخ يحيى (2010) بعنوان " أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية" (دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية).

هدفت الدراسة إلى :

• التعرف على مستوى أهمية المرونة الإستراتيجية وعدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية .

بناء أنموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض.

أداة الدراسة: الإستبانة

عينة الدراسة: جميع المجتمع الأصلي للدراسة.

وخلصت الدراسة إلى :

• أن مستوى أهمية المرونة التنافسية عينة الدراسة مرتفعاً.

• مستوى المرونة الانتاجية في الشركات عينة الدراسة مرتفعاً.

• مستوى أهمية إتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركات عينة الدراسة مرتفعاً.

• وجود تأثير عند دلالة إحصائية بين المتغيرات التأكد البيئي وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

11.دراسة بن نحيث (2008) بعنوان " تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية"

(دراسة ميدانية على الضباط العاملين في المديرية العامة للسجون).

هدفت الدراسة إلى تحقيق :

- مدى إلمام العاملين في المنظمات الأمنية بمفهوم التمكين.

- مدى تبني المنظمات الأمنية التمكين كفلسفة ومنهج إداري.

- مدى تنفيذ أسلوب تمكين العاملين في المنظمات الأمنية في المملكة العربية السعودية .

- أبرز معوقات تنفيذ أسلوب تمكين العاملين التي تحول دون تطوير أداء المنظمات الأمنية في المملكة العربية السعودية .

- ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تبني المنظمات الأمنية التمكين كفلسفة ومنهج إداري وتطوير أداء هذه المنظمات.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي المقارن عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية ومدخل المسح الاجتماعي بإستخدام

أداة الدراسة: الإستبانة كأداة لجمع البيانات .

وخلصت الدراسة إلى:

- إلمام العاملين في المنظمات الأمنية بمفهوم تمكين العاملين بدرجة كبيرة .
- تبني المنظمات الأمنية للتمكين كفلسفة ومنهج إداري بدرجة متوسطة.
- التنفيذ الفعلي لأسلوب تمكين العاملين بدرجة كبيرة .
- المستوى العام لتطوير أداء المنظمات الأمنية مستوى متوسط.
- هناك معوقات تحد من تنفيذ أسلوب تمكين العاملين في المنظمات الأمنية بدرجة كبيرة .
- هناك إرتباط طردي وقوي وذو دلالة إحصائية بين درجة تبني المنظمات الأمنية محل الدراسة التمكين كفلسفة ومنهج إداري وبين درجة تطوير الأداء في هذه المنظمات.

ثالثا : الدراسات الأجنبية:

1. دراسة 1997 Shartmen Deen

Flexibility in Strategic Decision International and Ideological Perspectives.

هدفت الدراسة إلى التركيز على عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بالإضافة إلى التركيز على العوامل المؤدية إلى اتباع العناصر الأساسية في المرونة من خلال التركيز على 57 قرار إستراتيجي تم اتخاذها في 25 شركة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية وقد توصلت الدراسة إلى وجود ثلاثة عوامل ترتبط بالمنظورين المعلوماتي والأيدلوجيا والمتضمنة الضعف التنافسي ، الندرة وعدم التأكد وأن المديرين يكونون أكثر حاجة للمرونة في حالة الضعف التنافسي العالي ، والندرة المنخفضة.

2. دراسة (Carter, 2009)

Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration

بعنوان "مدراء تمكين العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين.

وقد إستخدم الباحث الجماعات المركزة كأداة للحصول على البيانات، وقد إستخدمت الإستبانة لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في (310) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وتضمن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف إلى مدى إنتاجية العاملين إذا ما تم تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين وكيفية قياس أداء العاملين، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة، وأهمية المشاركة في صنع القرارات في المنظمة.

وقد خلصت الدراسة بالعديد من النتائج التي أكدت أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت معظم المنظمات أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، كما أكدت معظم الشركات أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في الشركة، إضافة إلى هذا، فإن الكثير من المنظمات شعرت أن التفكير النظامي ساعد المديرين في عملية صنع القرار. وأكدت نتائج البحث أن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية، والروح المعنوية والالتزام، وأن التمكين يشجع الإبتكار والإبداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والإنجاز.

3.دراسة (Emerson, 2008)

Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU, Credit Union Journal, P: 81

بعنوان "التمكين الإداري كمدخل فعال لرضا الموظفين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد، وهدفت إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدراسة في منظمة إكسفام الدولية البريطانية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها، أن يسمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية، وتوصلت إلى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم، ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الإتصال بحيث يكون الإتصال في كلا الإتجاهين، وتوصلت إلى أنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

4.دراسة (Turner, 2006)

Employee empowerment (2006). Relationships between location in the hierarchy span of control, and industry type on perceptions of empowerment. M.S. dissertation, University of north Texas: United States.

بعنوان "العلاقة بين الموقع في السلم الوظيفي ومدى التوجيه ونوع الصناعة وتأثيرها على مفاهيم التمكين".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مفاهيم تمكين العاملين ومفاهيم القيادة والتوجه ونوع الصناعة، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واتخذ الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد شملت الدراسة 9 منظمات لتقييم تمكين العاملين وتقييم القيادة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن العاملين قد أعربوا عن أنهم يحصلون على قدر أقل من التمكين مما تشير إليه الإدارة العليا، حيث يرى العاملون أنهم ممكنون بمعدل 7.83% بينما ترى الإدارة العليا أنهم ممكنون بمعدل 92%. وأيضاً فقد أعرب المشاركون أن قادتهم يتمتعون بقدر أقل من التمكين مما تدعيه الإدارة العليا، حيث يرى المبحوثين أن قادتهم ممكنون بمعدل 6.80% بينما ترى الإدارة العليا أنهم ممكنون بمعدل 8.89%. كما توصلت الدراسة إلى أن مقدار التوجه المتاح من قبل القادة ذو دلالة إحصائية، وله تأثير على مفاهيم التمكين، وقد أظهر العاملون في قطاع الإنتاج أنهم يحصلون على قدر أكبر من التمكين بالمقارنة بالعاملين في قطاع صناعات الخدمات، كما أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يرون أن القادة أكثر ميلاً للتمكين إذا كانوا في أعلى السلم الوظيفي، مقارنة بالقادة في المستويات الوظيفية الدنيا، وأيضاً يرى المبحوثون عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة والشعور بالتمكين.

5.دراسة (Salazar, 2000)

The relationship between hospitably employee empowerment, over all job satisfaction and organization commitment A study of race and gender differences, Unpublished Phd, Dissertation, University of southern Alabama, P:20.

بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين للعاملين وبين الرضا الوظيفي، وكذلك هدفت للتعرف إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين وبين الإلتزام التنظيمي، وذلك بالتطبيق على مجموعة المستشفيات الكائنة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية. وخلصت الدراسة بعدة نتائج منها أن أبعاد التمكين ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، وتوصلت إلى أن أبعاد التمكين ترتبط كذلك إيجابياً بالإلتزام التنظيمي، وكذلك أن الاختلافات في نوع المستقصى منهم تؤثر على مدركات العاملين لكلا المتغيرين، الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي .

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة بينت وبشكل واضح أهمية التمكين الإداري كمدخل حديث ودورها في تحسين صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومن هنا يأتي ضرورة إهتمام القيادة الأمنية بمكتب المراقب العام بتخريج كوادر مدراء ذوي كفاءة عالية من التدريب والممارسة العملية لاسيما ونحن نواكب عصر التكنولوجيا وما ينتاسب مع ذلك من صناعة البدائل الممكنة من القرارات الإستراتيجية لتوفير الوقت والجهد على متخذي القرارات الإستراتيجية بالمكتب .

ومن خلال إستعراض الباحث للدراسات السابقة وجد أن هناك دراسات قد إتفقت مع الدراسة الحالية في بعض المجالات، أو اختلفت عنها، وفيما يلي أبرز نقاط الإلتقاء أو الإختلاف والفجوة البحثية

التي ستغطيها الدراسة الحالية، ولم تغطها أي من الدراسات السابقة وفق ما أتيت من هذه الدراسات لدى الباحث.

أولاً: أوجه إتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

- من حيث المنهج : اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي التحليلي.
 - من حيث الأداة : إستخدمت الدراسات السابقة الإستبانة كأداة للقياس .
 - إستخدمت الدراسة الحالية الإستبانة والمقابلة معا كأداة للقياس.
 - لم تستخدم أي من الدراسات السابقة الإستبانة والمقابلة معاً كأداة للقياس على حد علم الباحث.
 - من حيث الموضوع :
- تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة في مجال التمكين الإداري بمكتب المراقب العام ومساهمتها في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ثانياً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- ويتضح ذلك فيما يلي:-

□ الإتفاق من حيث المتغير المستقل (التمكين الإداري) منها:

دراسة السويعي (2012) ، دراسة عفانة ،(2013) ، دراسة Emerson،(2008) ، دراسة معراج، (2015) ، دراسة محمدية ،(2016) ، دراسة الكعبي ،(2015) ، دراسة الكبيسي،(2016) ، دراسة Turner ،(2006) ، القحطاني،(2013)

□ الإتفاق من حيث المتغير التابع (صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية) منها:

دراسة أبو معمر،(2016) ، دراسة أبو سمرة،(2014) ، دراسة قاسم،(2011) ، دراسة الشيخ يحيى،(2010)، دراسة Radin،(2014) ، دراسة Naz & others،(2013)

الإستفادة من الدراسات السابقة

إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها:

□ أثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

□ تحديد الجوانب التي سبق بحثها فيما يتعلق بموضوع الدراسة والجوانب التي لم تدرس من قبل، ليتمكن الباحث أن يبدأ من حيث انتهى الآخرون.

□ الإستفادة في تحديد منهج الدراسة المتبع، والإطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في تلك الدراسات والتي أمكن عن طريقها تحديد الأساليب الأكثر ملائمة لمتغيرات الدراسة الحالية.

□ الإستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.

□ الاهتمام لبعض المراجع والمصادر والبحوث التي لم يتسن للباحث معرفتها والإطلاع عليها من قبل.

الفجوة البحثية :

- حسب علم الباحث تعد هذه الدراسة الأولى في فلسطين وتحديدًا في قطاع غزة للربط بين دور التمكين الإداري وصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمكتب المراقب العام.
- أن العديد من الدراسات السابقة تناولت التمكين الإداري من حيث الأهمية والأدوار الخاصة بالتمكين و واقع التمكين وأبعاد التمكين فقط ، ولكن يعتقد الباحث أن شرح هذه المصطلحات له علاقة بالأشخاص المراد تمكينهم والممكنين متجاهلاً الدور الإيجابي العائد على المنظمة لذا يرى الباحث أهمية دراسة اهداف التمكين الإداري والسلبيات والإيجابيات العائدة على المنظمة بشكل عام.
- ولا يوجد أي من الدراسات السابقة جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية على حسب علم الباحث.

الفجوة البحثية: تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والحالية

الدراسات السابقة

بحثت الدراسات السابقة عن التمكين الإداري وعلاقته بعدة متغيرات مثل:

1. فاعلية فرق العمل
 2. الابتكار التنظيمي
 3. جودة الحياة الوظيفية
 4. السلوك الإبداعي
 5. رضا الموظفين
 6. السلم الوظيفي
- وهناك علاقة بين التمكين الإداري ومجموعة من المتغيرات مثل

1. الرضا الوظيفي
 2. جودة الحياة الوظيفية
 3. الإبداع التنظيمي
- وتم تطبيق الدراسات السابقة على

1. الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية
2. وعلى الإداريين في الجامعات
3. ضباط السجون
4. العاملين بهيئة السياحة الاردنية
5. معاونين والمعاونات بمدارس الثانوية

الفجوة البحثية

تعد هذه الدراسة الأولى التي تضع إطار مقترح لدراسة التمكين الإداري بمكتب المراقب العام في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية وبالتالي فإن بيئة التطبيق المتمثلة بالتمكين الإداري لم تجري عليهم اي دراسات تتعلق بصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية ولذلك يوجد ندرة في هذه الدراسات التي جمعت ما بين المتغير موضوع الدراسة كما يعتبر البحث الأول الذي يدرس صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بأبعاد متنوعة ومختلفة على حد علم الباحث.

الدراسة الحالية

سيتم التركيز خلال الدراسة على التمكين الإداري من خلال النقاط التالية:

- أهداف التمكين
 - خطوات التمكين
 - معوقات التمكين
 - سلبيات وإيجابيات التمكين
- سيتم التركيز خلال الدراسة على صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال النقاط التالية:

- صناعة القرارات الإستراتيجية
 - اتخاذ القرارات الإستراتيجية
 - الكشف عن دور التمكين الإداري في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية
 - الكشف عن الفروق في ممارسة التمكين الإداري واتخاذ القرارات وصناعتها
 - تعزى للمتغيرات الديمغرافية
 - اعتمد الباحث على القيادة الأمنية بمكتب المراقب العام
- وعددهم 7

المصادر والمراجع:

- دراسة باقبطص ، هدى بنت عمر بن عبدالله (2018) آلية التمكين الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية.
- حماد ، إيداد (2017) تأثير القيادة الموقفية على تمكين العاملين دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى دمشق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة البعث ، دمشق ، سوريا .
- الكبيسي ، جنان حاتم كامل (2016) التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونين والمعاونات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد اعداد المعلمات ، بغداد العراق.
- عيسات وجميل ، فطيمة الزهراء وأحمد (2016) العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية (دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة) جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة ، الجزائر.
- ابو معمر، تهاني فيصل (2016) دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، اكااديمية الإدارة والسياسة ، غزة، فلسطين.
- محمدي ، عمر جهاد عبدالرحيم (2016) أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية (دراسة حالة) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الاردن.
- بوبكر، ساخي (2016) تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران 2 مجمد بن احمد ، وهران ، الجزائر.
- بومعزة ، عائشة (2016) أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة Civenco بتقوت، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .
- بوسالم ، أبو بكر(2015) دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" رسالة دكتوراة ير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، الجزائر .
- المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-
- الكعبي،حميد سالم(2015) دور التمكين الإداري في تعزيز الإبتكار التنظيمي ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الرافدين الجامعة ،بغداد، العراق.
- معراج ، قدرى احمد (2015) أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد خضير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، بسكرة.
- دراسة لوقاسي، وفاء وهناء (2015) القيادة بالتمكين وأثرها على العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة.

ابو سمرة , اسماء (2014) فاعلية اتخاذ القرار وعلامتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية , غزة , فلسطين.

عفانة، حسن مروان (2013) التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين.

القحطاني،محمد بن مانع علي(2013) التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، السعودية.

السويعي ، حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان (2012) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة،الأردن .

سلمان عبد الرحمن (2012) أثر نظريات اتخاذ القرارات في قياس التكاليف الملائمة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد(29).

قاسم سعاد(2011) أثر الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات رسالة ماجستير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

عباس أنس (2011) إدارة الموارد البشرية دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن.

العتيبي، عبد العزيز ،(2011): إدارة المعلومات ودورها في صنع القرارات بالمديرية العامة للجوازات بالرياض ، رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ، السعودية.

الشيخ يحيى، بسمة وليد سليم (2010) أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي وإتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

فرحات،محمد حسن،(2009): صنع القرار : دراسة في سيولوجيا الإدارة ،الاسكندرية ، مصر.

بن نحيث، أيوب بن حجاب (2008) " تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية" (دراسة ميدانية على الضباط العاملين في المديرية العامة للسجون والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض) ،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية .

رحيم،حسين(2006) مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات -العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الأغا، إحسان والأستاذ، محمود(2003) : ، مقدمة في تصميم البحث التربوي، ط 3 مطبعة الرنتيسي، غزة.

ملحم، سامي(2000) : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

الراوي حكمت احمد، (1997) نظم المعلومات المحاسبة والمنظمة ط 1 دار السيرة عمان.

شليبي, وفاء بدير, ايناس, محمد منان (0/20 إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر ط 1 دار الفكر تاشورق وموزعون عمان الأردن .

العطوي,رويدا محمد (2017) أثر التمكين الاداري على الابداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية ادارة الاعمال ، جامعة تبوك ، المملكة العربية السعودية .

العمرى ،محمد بن سعيد(2013) التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الاكاديمية في جامعة الملك سعود ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية ادارة الاعمال،جامعة الملك سعود ،المملكة العربية السعودية .

باحدي, قدور وبديدة,محمد (2013) أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة قاحدي مرباح ،ورقلة .

الطار, هيثم محمد (2012) مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ،فلسطين .

الشريف, عبد الحكيم عبد القادر (2006) واقع التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الأزمات ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإقتصاد، جامعة بنغازي ،ليبيا .

دالي, عدنان ماشي (2010) تمكين الموظفين ، دراسة علمية منشورة العمرى ،وفاء (2009) آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة ، الجزائر .

راضي ، جواد محسن(2010) التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ، دراسة علمية ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ،مج 12، ع 1 .

الزاملي, محمد يوسف إبراهيم (2015) درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

- Forel,A. & Fottler, B. (1995), Empowerment, HR Strategies r-on .service Excellence 1st ed , Butter Worth Heinemann

- Geroy, G. & Anderson, J., (1998), Strategic Performance Empowerment Model, Empowerment in Organizations, Vol. 6, No.2, .pp 57-65

- Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M., (1997), The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, .Organization Dynamics, Autuman, 37- 49

- Spreitzer , H (2007), Managing behind the scenes : A view point on employee empowerment , African Journal of Business management , . (Vol. (3), No. (1
- Yukel, G. A& Becker, W. (2006). Effective Empowerment in Organaization, Organaization Management, Journal, Linking theory and practice :Eam White Paper Series. VOL.(3),NO.(3),P210-231
- Turner, Jon T. Employee empowerment (2006). Relationships between location in the hierarchy span of control, and industry type on perceptions of empowerment. M.S. dissertation, University of north ..Texas: United States
- Carter, T (2009). Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration
- Emerson, A. (2008). Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU, Credit Union Journal, P: 81
- Salazer, J. (2000). The relationship between hospitably employee :empowerment, over all job satisfaction and organization commitment A study of race and gender differences, Unpublished Phd, Dissertation, University of southern Alabama, P:20