



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مركز البحوث النفسية

مجلة العلوم النفسية

مجلة علمية محكمة معتمدة
تصدر عن مركز البحوث النفسية

حاصلة على الاعتمادية
رقم الإيداع 614 / 1994
الرمز الدولي 1816 – 1970

المجلد (35) - العدد (2) - الجزء (4)

حزيران / 2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مركز البحوث النفسية

مجلة

العلوم النفسية

مجلة علمية محكمة معتمدة تصدر عن مركز البحوث النفسية

المجلد 35 العدد 2 الجزء 4

ISSN : 1816 - 1970

رقم الأيداع : ٦١٤ / ١٩٩٤

الرمز الدولي : ١٩٧٠ - ١٨١٦

حزيران / 2024





مجلة العلوم النفسية

مجلة علمية محكمة

رئيس التحرير/ أ.د. لطيف غازي مكي

مدير التحرير/ أ.م.د. علا حسين علوان

أعضاء هيئة التحرير

الاسم	مكان العمل	البلد
- أ.د. ياسر خلف رشيد الشجيري	جامعة الأنبار / كلية التربية للعلوم الإنسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية / طرائق التدريس	العراق
- أ.د. أسامة حامد محمد	جامعة الموصل / كلية التربية للعلوم الإنسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية / علم النفس التربوي / قياس وتقويم	العراق
- أ.د. كامل علوان الزبيدي	جامعة بغداد / كلية الآداب / أستاذ متمرس (متقاعد) / علم النفس – صحة نفسية	العراق
- أ.د. عبد الرزاق محسن سعود	الجامعة العراقية / كلية التربية للعلوم الإنسانية قسم العلوم التربوية والنفسية / علم النفس التربوي	العراق
- أ.د. صفاء طارق حبيب	جامعة بغداد / كلية التربية ابن رشد / قسم العلوم التربوية والنفسية / قياس وتقويم	العراق
- أ.د. بشرى عبد الحسين محمد	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية	العراق
- أ.د. يوسف حمه صالح مصطفى	جامعة صلاح الدين / كلية الآداب – أربيل / علم النفس العام	العراق
- أ.د. زكريا عبد أحمد	جامعة تكريت / كلية التربية للبنات / قسم العلوم التربوية والنفسية / علم النفس التربوي	العراق
- أ.د. مهند عبد الستار النعيمي	جامعة ديالى / كلية التربية الأساسية / قياس وتقويم	العراق
- أ.د. إيمان صادق عبد الكريم	جامعة بغداد / كلية التربية للبنات / قسم العلوم التربوية والنفسية / علم النفس التربوي	العراق
- أ.د. دونالد أوين كامرون	رئيس الجمعية الأمريكية للطب النفسي - الشخصية والصحة النفسية / واشنطن	الولايات المتحدة
- أ.د. أمل عبد الرزاق نعيم المنصوري	جامعة البصرة / كلية التربية للعلوم الإنسانية / قسم الإرشاد التربوي	العراق

الاسم	مكان العمل	البلد
- أ.د. عصام توفيق قمر	كلية الدراسات العليا للتربية / المركز القومي لأصول التربية / التربية وعلم النفس	مصر
- أ.م.د. براء محمد حسن	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز البحوث النفسية / الشخصية والصحة النفسية	العراق
- أ.م.د. هناء مزعل حسين الذهبي	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية / علم النفس التربوي	العراق
- أ.م.د. ميسون كريم ضاري	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية / علم النفس التربوي	العراق
- أ.م.د. صباح عايش بنت محمد	جامعة الشلف / كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية / علم النفس العام	الجزائر
- أ.م.د. عبد الناصر أحمد محمد العزام	جامعة البلقاء التطبيقية / قسم العلوم النفسية / علم النفس التربوي / علم النفس التربوي	الأردن
- أ.م.د. زينة علي صالح	جامعة واسط / كلية الآداب / علم النفس العام	العراق
- أ.م.د. بيداء هاشم جميل	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية / علم النفس العام	العراق
- أ.م.د. مقبل بن عايد خليف العنزي	جامعة القصيم الحدود الشمالية / كلية التربية / قسم التربية والاحتياجات الخاصة	السعودية
- أ.م.د. سهلة حسين قلندر	جامعة بغداد / كلية التربية ابن الهيثم للعلوم الصرفة / علم النفس التربوي	العراق
- أ.م.د. رجاء ياسين عبد الله	جامعة كربلاء / كلية التربية للعلوم الإنسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية / علم النفس التربوي	العراق
- أ.م.د. زينب علي هادي	الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية / قسم العلوم التربوية والنفسية / علم النفس التربوي	العراق
- م.د. ميس محمد كاظم	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ علم الاجتماع	العراق

مجلة العلوم النفسية
مجلة علمية محكمة معتمدة متخصصة تصدر عن
مركز البحوث النفسية
جمهورية العراق
قسمة اشتراك
أرجو قبول اشتراكي في مجلة العلوم النفسية :

..... لمدة () سنة ابتداءً من

..... الأسم :

..... العنوان :

..... قيمة الاشتراك :

طريقة الدفع :- نقداً () شيك () حوالة بريدية ()

رقم: تاريخ / /

التوقيع : : التاريخ

الأفراد: (125000) الف دينار عراقي داخل العراق (100) \$ او ما يعادلها خارج العراق للمؤسسات أو المؤتمرات : (90.000) الف دينار عراقي داخل العراق (70) \$ او ما يعادلها خارج العراق	قيمة الاشتراك لعدد واحد
--	----------------------------

شروط النشر في المجلة

أولا : تنشر المجلة الأبحاث والدراسات الأكاديمية القيمة والأصيلة باللغتين العربية والإنكليزية في حقل مجالات اهتمام المجلة نفسيا وتربويا ، والتي لم تقبل أو تنشر سابقا ، ويتحمل الباحث المسؤولية القانونية في كل القضايا المتعلقة بالأمانة العلمية إذا كان بحثه منشور أو قدم للنشر .

ثانيا: يخضع كل بحث مقدم للنشر في المجلة الى الاستلال الإلكتروني على أن لاتزيد درجة الاستلال عن (20) .

ثالثا : يقدم الباحث المقبول بحثه للنشر في المجلة تعهد خطي بعدم نشر بحثه في مجلة أخرى أو حصوله على قبول نشر مسبقا .

رابعا: يقدم البحث مطبوعا على نظام (Word 2007) مصحوبا بالعنوان للبحث مع أسم الباحث الثلاثي واللقب العلمي والأختصاص وأسم الجامعة والكلية والقسم والبريد الإلكتروني في بداية الصفحة الأولى للبحث باللغتين مع خلاصة للبحث باللغة العربية والإنكليزية مثبت فيها عنوان البحث واسم الباحث ومكان عمله على أن لاتزيد عن (250) كلمة فقط .

خامسا: يجب أن لاتتجاوز عدد صفحات البحث المقدم للنشر في المجلة أكثر من (25) صفحة فقط بما فيها الجداول والأشكال والملاحق ، وبخلافه يتحمل الباحث مبلغا إضافيا مقداره (2) الفين دينار عن كل صفحة إضافية ، ولايتجاوز البحث بعد الزيادة عن (35) صفحة بكل الأحوال .

سادسا: موافقة أثنين من المحكمين المختصين الذين يقومون بالبحث علميا قبل نشره ، بالإضافة الى تقويم البحث من ناحية اللغة العربية والإنكليزية .

سابعاً: يراعى في كتابة البحث الآتي :

1- الأصول العلمية في كتابة البحث من حيث الدقة في التوثيق والأمانة العلمية في العرض.

2- يقدم البحث بنسختين مطبوعة على ورق أبيض (A4) مطبوعة على الحاسوب وعلى جهة واحدة من الورقة مع قرص (CD)، بالمواصفات الآتية :

- الحاشية العليا 4.50 سم .
- الحاشية السفلى 4.50 سم .
- الحاشية اليمنى 3.75 سم .
- الحاشية اليسرى 3.75 سم .
- يكون الخط المستخدم نوع (Meersoft Word)، حجم الخط (14) بالنسبة للمتن و(12) بالنسبة للجداول .
- تحتوي كل صفحة على (22) سطر فقط وفقاً لبرنامج التتضيد .
- يكون التباعد بين الأسطر للصفحة الواحدة (1.15).
- تكون الأشكال والجداول واضحة ، وتستخدم فيها الأرقام العربية والنظام العالمي للوحدات .
- يكون البحث خالي من الأخطاء اللغوية والنحوية ولا تتحمل المجلة مسؤولية ذلك .
- لا تستعمل الهوامش في أسفل الصفحات وإنما يشار رقمياً الى المصادر حسب موضوعها في نهاية البحث من خلال ذكر أسم الباحث والسنة وعنوان البحث من جهة النشر والطبعة وتكتب بأسلوب (APA) ...مثال
- الهاشمي ،عدنان علي (2009). تحمل المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بآخاذ القرار لدى التدريسيين في الجامعة ،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة.....، كلية ، قسم
- يلتزم الباحث بدفع مبلغ قدره (125) الف دينار من داخل العراق ، و (100) دولار أمريكي من خارج العراق .

- يلتزم الباحث بالتعليمات المؤشرة من الخبراء ،ويعيد الباحث النسخة الأصلية للمجلة مع نسخة جديدة ورقية أخرى مصححة .
- لاتعاد البحوث الى أصحابها قبلت أم لم تقبل للنشر.
- لايزود الباحث بكتاب قبول النشر ، الأبعد التزامه بالتعليمات أعلاه وتسليم النسخ الورقية كافة .
- المجلة غير مسؤولة عن نشر الأبحاث بعد مرور (90) يوم من دون مراجعة الباحث للمجلة والتزامه بالتعليمات كافة .
- ثامنا : تحتفظ المجلة بحقها في أن تحذف أو تعيد صياغة بعض الكلمات أو الجمل بما يتلائم مع أسلوبها في النشر .
- تاسعا: تنتقل حقوق نشر البحث الى المجلة حال أشعار الباحث بقبول بحثه للنشر .

مجالات اهتمام المجلة



1. البحوث والدراسات في مجالات العلوم التربوية والنفسية بفروعها المختلفة والطب النفسي، و الباراسايكولوجي .
2. المؤتمرات والندوات العلمية الوطنية والعربية والعالمية التي تعقد حول التخصصات في الفقرة المذكورة اعلاه
3. نشاطات وفعاليات المركز والمؤسسات الاخرى التي تهتم بالمجالات - الواردة في الفقرة (1)

((في هذا العدد))

ت	الموضوع	الباحث	الصفحة
1	الاتهامات المضادة للذات لدى ابناء الاطفال المتوحدين	سناء حسين خلف رعد علي حسين جامعه ديالى/ كلية التربية للعلوم الانسانية	22 – 1
2	التفويض كُبعد للتمكين المؤسسي و بناء المهارات القيادية دراسة ميدانية لعينة من منتسبي برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة	مريم رحيم جبار أ.م.د. منى حيدر عبد الجبار جامعة بغداد/ كلية التربية للبنات	50 – 23
3	الكفاية الثقافية وعلاقتها بهوية الذات لدى الاستاذ الجامعي	م.د. محمد حسين علي الجبوري جامعة تكريت/ كلية التربية للعلوم الانسانية	104 – 51
4	المعوقات والتحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة في تقديم الخدمة الاجتماعية مؤسسة الشهداء انموذجا	سارة عبد الامير ساجت جامعة بغداد/ كلية التربية للبنات	146 – 105
5	تحليل الجريمة وفق نظرية سيغموند فرويد	م.م. هدى داؤد العقابي وزارة التربية/ تربية الرصافة الثانية	160 – 147
6	الطمأنينة الانفعالية لدى تلامذة الصف السادس الابتدائي	م.م. نور حسين عبد الجليل حسن جامعة بغداد / كلية التربية للبنات	184 – 161
7	أثر استخدام انموذج (P.E.O.E) في تنمية الكفاءة الذاتية في تعلم الفيزياء لدى طالبات الصف الخامس العلمي	م.د. رضوان محمد المعاضيدي جامعة الموصل/ كلية التربية للعلوم الصرفة	210 – 185
8	الذكاء الاجتماعي لدى طلبة المرحلة الإعدادية	أ.د. وفاء كنعان خضر م.م. عوفة ابراهيم الجواري جامعة تكريت / كلية التربية للعلوم الإنسانية	220 – 211

ت	الموضوع	الباحث	الصفحة
9	الادارة المدرسية والتكنولوجيا الرقمية: دراسة اجتماعية ميدانية في محافظة بغداد	يسرى مصلح حسن أ.م. د. منى حيدر الطائي جامعة بغداد/ كلية التربية للبنات	246 – 221
10	الاتزان النفسي لدى طلبة المرحلة الاعدادية	يسرى غدار هديب أ.د. زبيدة عباس محمد جامعة تكريت / كلية التربية للبنات	276 – 247
11	استراتيجية مقترحة في التدريس المدمج لمنهج طرائق التدريس واتجاهات طلبة الصف الثالث نحوها في قسم علوم الحياة/ كلية التربية للعلوم الصرفة	أ.م.د. مآرب محمد احمد المولى جامعة الموصل / كلية التربية للعلوم الصرفة	308 – 277
12	اثر برنامج ارشادي بأسلوب النمذجة في تنمية التعلق الامن لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية	م.م. لؤي عباس سعود كاظم مديرية تربية بلدروز / ثانوية الصباح المختلطة	338 – 309

التفويض كُبعد للتمكين المؤسسي و بناء المهارات القيادية دراسة ميدانية لعينة من منتسبي برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة

طالبة الدبلوم العالي المعادل

للماجستير

تأهيل مجتمعي وبناء السلام

مريم رحيم جبار

الأستاذ مساعد الدكتور

منى حيدر عبد الجبار

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ جامعة بغداد/ كلية التربية للبنات/ قسم الاجتماع

المستخلص:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على تأثير التفويض كُبعد من ابعاد التمكين المؤسسي في بناء المهارات القيادية لدى عينة من خريجي برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة. يستمد البحث اهميته من أن التمكين إستراتيجية إدارية هدفها تنمية وتطوير المجال المؤسسي وبذلك تعزيز حجم المنفعة المؤسسية في اشباع حاجات المجتمع، ولأجل ذلك تم اعتماد الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة قصدية بلغت (200) مبحوثاً، وتوصل البحث إلى نتائج أهمها وجود علاقة بين تفويض الصلاحيات وبناء المهارات القيادية وبعد ذلك تم تقديم عدد من التوصيات أبرزها ضرورة إصدار قانون يتولى تنظيم احكام التفويض بصورة عامة على جميع المستويات الادارية.

الكلمات المفتاحية : التمكين المؤسسي، التفويض، المهارات القيادية.



Abstract:

The research aims to shed light on the effect of delegation as a dimension of institutional empowerment in building leadership skills among a sample of graduates of the State Employee Skills Development Program. The research derives its importance from the fact that empowerment is an administrative strategy whose goal is to develop and develop the institutional field and thus enhance the extent of the institutional benefit in satisfying the needs of society. For this reason, a questionnaire was adopted in collecting data, and the study was applied to a purposive sample of (200) respondents. The research reached results, the most important of which is the existence of a relationship Between delegating powers and building leadership skills, after that a number of recommendations were presented, most notably the necessity of issuing a law that regulates the provisions of delegation in general at all administrative levels.

Keywords : Institutional empowerment, Delegation, leadership skills.



مقدمة

أن نجاح المؤسسات الحكومية مرهون بدرجة عالية بتحقيق اهدافها وهذا لا يتم إلا بتحقيق متطلبات النجاح والتي ترتبط اساساً بتطوير مهارات الموظفين من خلال مختلف الممارسات المهنية والتي تظهر في شكل شبه ملموس بما يُعبر عنه في العلوم الإنسانية بالتمكين المؤسسي، اذ يعتمد التمكين على التدريب والتحفيز والمشاركة وتفويض الصلاحيات وجميعها عناصر لها اهمية كبيرة في الميدان المؤسسي اذ تسهم في تعزيز الثقة لدى الموظفين و هيكله مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة لأجل انشاء مؤسسة ممكنة ذات إنتاجية عالية تعود بالنفع العام على الفرد والمجتمع.

أشكالية البحث Research problem

أغلب المؤسسات العراقية الحكومية تعاني من البيروقراطية و الإجراءات الروتينية المعقدة في الإدارة ونتيجة لذلك نشأت فئة غير ممكنة من الموظفين فئة ذات انتاجية منخفضة و جودة خدمات رديئة. ومن هنا تبرز مشكلة البحث فالتمكين عملية إجتماعية ذات بعد تغييرى تنموي تستهدف حصول الأفراد على القوة وتفترض أن ذلك يؤدي الى اكتسابهم مهارات قيادية تمكنهم من أن يكونوا مساهمين وفاعلين في العملية الإجتماعية والإدارية، وعليه تكمن مشكلة البحث في معرفة مدى تأثير تفويض الصلاحيات كُمد جوهري للتمكين في بناء المهارات القيادية لدى منتسبي برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة ومن ما تقدم يُمكن تحديد اهم التساؤلات وكالاتي:

1. ماهو التمكين المؤسسي؟
2. ما هو تفويض الصلاحيات وماهي أوجه اختلافه عن التمكين؟
3. ماهو دور تفويض الصلاحيات في تطوير وبناء المهارات القيادية لدى الخريجي من برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة؟

أهداف البحث research aims

1. التعرف على التمكين المؤسسي.
2. تسليط الضوء على أوجه الشبه والاختلاف بين التفويض والتمكين.



3. التعرف على دور التفويض في بناء المهارات القيادية لدى خريجي برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة.

أهمية البحث research importance

1. البحث يستمد أهميته من مدى مساهمة تفويض الصلاحيات في بناء المهارات القيادية لدى موظفي الوزارات العراقية من خريجي برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة.
2. أن موضوع التفويض كُبعد للمتكمين وتأثيره في بناء المهارات القيادية يُعد من الموضوعات المهمة التي اخذت تصعد على سلم الأولويات في نهايات القرن العشرين، ولا زال يلقي الإهتمام الكبير من الدول نظراً للنجاحات التي أتمها المتكمين في كافة مجالاته التي وُظفَ بها.
3. من المؤمل أن يُتيح هذا البحث فتح آفاق جديدة امام دراسات وبحوث أخرى يمكن ان تتناول هذا الموضوع من جوانب أخرى.

الإطار النظري

أولاً: مصطلحات الدراسة Search terms

- **التمكين المؤسسي** : عملية مؤسسية ينفذها المديرون تجاه موظفيهم في المؤسسات، ويتم بموجبها منح الموظفين سلطات وصلاحيات وحرية أكبر لتأدية أعمالهم لأجل تحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة.(عيساوي و خلفه، 2018، صفحة 358).
- **التفويض**: إجراء إداري تنظيمي تلجأ السلطة العليا من خلاله إلى إسناد بعض من صلاحياتها وسلطاتها الى جهة أدارية أدنى، أي هو نقل العمل والمسؤولية من جهة عليا في الإدارة إلى جهة أدنى منها اذ عادة ما يُسند القائد الإداري جزء من صلاحياته الى موظفيه الذين يرى فيهم من الصفات ما يؤهلهم لتنفيذ مهمة ما، لكن ذلك لا ينفي مسؤولية الشخص المفوض بل تبقى

مسؤوليته قائمة، ويُعد التفويض مفهوم أساس في الإدارة والقيادة. (البرزنجي وآخرون، 2009، صفحة 422)

- **المهارات القيادية :** المهارات المكتسبة من خلال التجارب والخبرات العملية للشخصية القيادية إذ تساعدنا لتحمل المسؤولية والإستقلالية للوصول الى الأهداف التنظيمية المنشودة. (Amanuel,2008,p.187)
- **برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة:** هو برنامج ريادي ممنهج و مدروس جاء تنفيذا لمشروع تبنته مستشارية الأمن القومي العراقي (الخلية الإستراتيجية النفسية) يسعى إلى تطوير المهارات القيادية لشريحة من موظفي المؤسسات الحكومية لأجل تمكينهم وتحسين أداءهم.

ثانياً: مفهوم التفويض Delegation

- **التفويض لغة:** من (فوض) اليه الامر (تفويضا) رده إليه وتفاوض الشريكان في المال أي إشتراكا فيه، والتفويض لغة يأتي بمعنى ترك المنازعة والتسليم (السويدي، 2018، صفحة، 292).
- **التفويض اصطلاحاً:** قد يبدو التمكين و التفويض مترادفين إلا أن التفويض عملية إدارية مؤسساتية يُمكن من خلالها نقل الصلاحيات من الرئيس إلى المروؤوس في حالة محددة ومؤقتة، (الشرقاوي، 1992، صفحة 38) وبهذا يختلف عن التمكين كونه لا يلغي مسؤولية المُفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، بخلاف التمكين فأن الصلاحيات تكون دائمة غير مؤقتة، (محمد، 2011، صفحة 58)، أما الطماوي فقد عرف التفويض بأنه تسيير بعض من إختصاصات الرئيس الإداري لموظفيه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات، (الطماوي، 1986، صفحة 725)، فالتفويض هو احد الابعاد المهمة لعملية التمكين، الجدول الآتي يوضح الفرق بين التمكين والتفويض:



جدول (1)

الفرق بين التمكين والتفويض

أساس المقارنة	التمكين	التفويض
الصلاحيات	اتاحة الفرصة للموظف للمشاركة باتخاذ القرار .	نقل جزء من الصلاحيات للموظف .
السلطة (القوة)	تُعطي سلطة للموظفين وعلى نطاق اوسع	تُعطي السلطة بطريقة محددة و لانجاز مهمة محددة
القيادة	يتمتع الموظف الممكن بالقيادة الذاتية	في التفويض يبقى المفوض مُقاداً لمن قام بتفويضه
الزمن	التمكين يمتاز بصفة الاستمرارية والديمومة	التفويض غالباً ما يكون مؤقتاً
المسؤولية	المسؤولية مسندة للموظف فالنجاح والفشل مسؤوليته	دائماً ما تكون المسؤولية مسندة لمن فوض
المعلومات	المعلومات مُتاحة للموظف والمدير	المعلومات تُتاح على قدر التفويض
المساءلة	ان اخطأ الموظف يُتحرى عن السبب ويُعالج	ان اخطأ الموظف قد يُسحب منه التفويض

أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى مستويات الإدارية الأدنى اذ يصبح الموظفون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى الى القرارات المتعلقة بأدائهم (المعاني و عقله، 2009، صفحة 240)، فمركزية أو لا مركزية السلطة تُقاس بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى، فالعلاقة بين التفويض واللامركزية علاقة طردية كلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح. وكلما ازدادت اللامركزية ازدادت احتمالية ان تكون المؤسسة ممكنة. ويعني ذلك بطريقة اكثر

وضوحاً بأن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد الموظفين من المستويات الإدارية المتتالية. (الشاويش، 2022، صفحة 525).
ويترتب على ذلك منح الموظفين القدرة وهذا ما وضحاه (بيرين و هاريس) في
النموذج اللذان قدماه للتمكين حيث اشترطا وجود ثلاث مكونات للتمكين
المؤسسي هي: (بهاء الدين، 2016، صفحة 78)

1. السلطة وتقويضها.
2. المساءلة
3. القدرة.

يُعد التقويض ركن أساس للتمكين المؤسسي ويستمد أهميته من مزاياه
التي يتمتع بها بصفته عملية إدارية وهذه المزايا هي: (السويدي، مصدر
سابق، صفحة 295_296)

1. السرعة في اصدار القرارات واتخاذ الإجراءات.
2. التخفيف من أعباء القائد الإداري من خلال نقل السلطة الى المرؤوسين.
3. الاقتصاد في التكاليف المالية للقرارات الإدارية.
4. التقويض يسمح للموظفين من مستويات إدارية مختلفة بالمشاركة في صنع القرار.
5. يسهم التقويض في بناء المهارات القيادية لدى الموظفين.
6. يُعد التقويض وسيلة فعالة للتخلص من عيب الروتين وانحصار السلطة بيد القائد الإداري وحده.

ثالثاً: التمكين المؤسسي (Empowerment)

- التمكين لغة : يُعرف التمكين لغوياً بأنه مصدر الفعل مَكَّنَ وتدل مادة (م. ك.ن) في المعجم على السلطة والقدرة و علو المكانة ومن ذلك مَكَّنَ فُلان عند الناس أي عظم عندهم وجعل له مكانة ومنزلة. (الوسيط، 1983، صفحة 917)
- التمكين المؤسسي اصطلاحاً: هو زيادة الإهتمام بالموظفين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تُعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة

لإتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم العملية، (الكبيسي، 2004، صفحة 136)، وعرف المالكي والشعبي التمكين المؤسسي: هو منح الصلاحيات والسلطة اللازمة للموظف ومشاركته للمعلومات و تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة المنظمة، (المالكي والشعبي، 2024، صفحة 36).

رابعاً: المهارات القيادية (Leadership skills)

المهارة تعني أداء العمل بسرعة ودقة أي الأداء بحرفية عالية وتستند إلى خبرات ومعارف وسمات علمية، إنسانية، اجتماعية وفنية. (التويجري، 2022، صفحة 308). كما تعني القدرة على القيام بالأعمال الحركية المعقدة و القدرة على تكييف الأداء للظروف المتغيرة (مرسي، 1975، صفحة 95) قدم الباحثون الكثير من التعريفات للمهارات القيادية منها تعريف المحياوي إذ عرفها على أنها مجموعة من الأساليب الشاملة يتقنها القائد الإداري لتنظيم العمل المؤسسي، إذ يكون بوساطتها قادر على التأثير في الآخرين وإتمام أهداف المؤسسة بكفاءة، (المحياوي، 2022، صفحة 5) وعرفت ماري المهارات القيادية بأنها محاولة لتحسين مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للإدارة من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المهارات للإرتقاء بقدرات الموظفين الإدارية والفنية وتطوير امكانياتهم الشخصية على ممارسة الإدارة والإضطلاع بأعبائها. (Marie, 2019, p445).

ومنهم من عرفها على أنها الصفات الواجب توفرها في القائد الإداري ليكون ناجحاً في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. (الرئيس والمعمر، 2020، صفحة 19)، يتضح مما تقدم أن مفهوم المهارات القيادية يُمكن أن يُحدد بالنقاط الآتية: صُنع القرار إدارة فريق العمل، تحمل المسؤولية، إدارة الازمات، إدارة الوقت والتخطيط. (إسماعيل، 2021، صفحة 193) وقد حدد الباحثون أن القائد والمدير الناجح بحاجة إلى ثلاث مهارات أساسية وهي:

- المهارات الفنية.
- المهارات الإدارية (المهارات الفكرية).
- المهارات الإنسانية (المهارات الشخصية)

المهارات الفنية: تتطلب معرفة القائد المتخصصة في احد فروع العلم، وقدرته على الاداء الجيد في حدود التخصص. فضلاً عن علمه ومعرفته بطبيعة المؤسسة، بالإضافة الى قدرته على استخدام الادوات والاجهزة المتاحة في هذا التخصص، بعبارة أخرى فإن المهارات الفنية هي مهارات تُعطي المديرون المعرفة اللازمة لأجل استخدام مجموعة مختلفة من التقنيات، و يُعد من المهارات الفنية، مهارة القائد الاداري في بناء الاستراتيجيات، اعداد الخطط ، وضع نظام للرقابة والاتصال، توزيع الاعمال والأنشطة، اسلوب العلاقات العامة، اعداد الميزانية وتقدير التكلفة و اختيار الموظفين وغير ذلك من الاجراءات والممارسات التي تخص الادارة المؤسسية (أحمد ، 2003، صفحة 45). ويرى اخرون بأنها الأساليب والطرائق التي تُستخدم من قبل القائد الإداري اثناء ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف الصعبة التي يصادفها. (جمال، 1983، صفحة 45)

المهارات الادارية (المهارات الفكرية): ويسمى البعض المهارات المفاهيمية، و هي من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها كونها المهارات التي يقوم المديرون بتقديمها من حيث القدرة على التفكير وصياغة الأفكار والمعرفة، (البكر، 2002، صفحة 369) أن المهارات الإدارية تمثل القدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المتباينة والتناسق المؤثر لاجزاء العمل، أي انها انعكاس لمهارة المدير وطريقة استيعابه للاتجاه الذي يجب أن ينمو العمل فيه (Katz، 1955، p35)

المهارات الإنسانية: تعكس قدرة القائد على التعامل مع الموظفين وهي أكثر صعوبة من مهارتين السابقتين (المهارات الفنية والإدارية) كون مجالها اكثر تعقيداً او تغييراً وتنوعاً من المجالات الاخرى وان التعامل مع الافراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء (العمارة، 1999، صفحة 102)، أن امتلاك المدير للمهارة الإنسانية يجعله قادراً على بناء علاقات طيبة مع الرؤوسين وادراك ميولهم واتجاهاتهم وفهم مشاعرهم و الثقة بهم وبقدراتهم واتاحت الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقاداتهم ولاظهار روح الابتكار لديهم، (عابدين، 2001، صفحة 63) فالإداري الناجح هو الذي يُقيم علاقات انسانية طيبة مع كل موظفيه من خلال معرفة القائد المستمرة والمتزايدة بالخصائص



النفسية والشخصية لهم لغرض خلق التكامل بين أهدافهم وأهداف المؤسسة (أبو الخير ، 1977 ، صفحة 31)

مما تقدم يتبين أن المهارات الإنسانية هي الطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع مرؤوسيه بجعلهم أكثر عطاءً ونجاحاً في العمل فهي تدفعهم على العمل بحماس وقوة دون قهر أو اجبار. (جمال، 1983، صفحة 45)

الاطار العملي.

أولاً: الإجراءات المنهجية للبحث

الأجراءات المنهجية للبحث تكون من خلال نوع الدراسة ومنهجيتها، أدوات جمع البيانات، مجالات البحث، الوسائل الإحصائية المستعملة.

1- **نوع الدراسة ومنهجها:** يندرج هذا البحث ضمن البحوث الوصفية التحليلية التي تعتمد على وصف وتحليل طبيعة الظاهرة محل الدراسة، وفي البحث الحالي أختارنا عينة قصدية بلغت (200) محبوث ومحبوثة من خريجي برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة.

2- **أدوات جمع البيانات:** تم استعمال أداة الاستبانة باعتبارها الأداة الأساسية لجمع المعلومات الخاصة بالبحث، وقد أجرت الباحث الصدق الظاهري للأداة بعد عرضها علي عدد (9) من المحكمين وقد تم الاعتماد علي نسبة اتفاق لا تقل عن (90%). وبناءً علي ذلك تم صياغة الاستمارة، كذلك تم إستعمال أداة المقابلة وأداة الملاحظة.

3- مجالات البحث: وقد تضمن ثلاث مجالات رئيسة هي:

أ- **المجال البشري:** ويقصد به موظفو بعض الوزارات العراقية من خريجي برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة وتحدد بعينة تكونت من (200) محبوث و محبوثة.

ب- **المجال المكاني:** ويقصد به التحديد الجغرافي للمنطقة التي أجري فيها البحث وتتحصر في بعض الوزارات العراقية.



ت- المجال الزمني: ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الباحثة في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة بجانبها الميداني وقد استغرقت الدراسة الحالية المدة من (1/1/2024 الى 21/3/2024)

4- أدوات التحليل الإحصائي

تم توظيف بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وهذه الأساليب كالآتي : التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ للثبات، تحليل الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيرسون.

ثانياً: الإطار التحليلي

في هذا الجزء من البحث سوف نتطرق إلى عرض وتحليل جداول البحث الخاصة بخصائص المبحوثين فضلاً عن تحليل البيانات الخاصة بتقويض الصلاحيات وبناء المهارات القيادية.

1- وصف و تحليل خصائص المبحوثين

سنعرض النتائج المتعلقة بوصف البيانات الأولية لافراد عينة الدراسة وذلك من خلال (الجنس، العمر، العنوان الوظيفي، سنوات الخدمة،الاختصاص الدقيق) كما يأتي:

جدول (2)

توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة	العدد	
72.5	145	ذكر
27.5	55	أنثى
%100	200	المجموع



العمر	العدد	النسبة
30 فأقل	14	7
31-40	87	43.5
41-50	82	41
51 فأكثر	17	8.5
المجموع	200	%100
المنصب الوظيفي	العدد	النسبة
مدير عام	0	0
مدير قسم	35	16.5
مسؤول شعبة	60	29
موظف	105	52.5
المجموع	200	%100
سنوات الخدمة	العدد	النسبة
أقل من 5	22	11
5-10	37	18.5
11-20	102	51
21-30	39	19.5
المجموع	200	%100
الاختصاص الدقيق	العدد	النسبة
انساني	147	73.5
علمي	53	26.5
المجموع	200	%100

نلاحظ من الجدول اعلاه ان عدد الذكور من خريجي البرنامج اكبر من عدد الاناث اذ بلغت نسبتهم المئوية (72.5%). وجاءت الفئة العمرية (31_40) سنة الأكثر بين موظفي البرنامج بنسبة مئوية بلغ

قدرها (43.5%)، وكان العدد الاغلب من خريجي البرنامج من هم من بمنصب موظف بنسبة مئوية بلغت (52.5%)، وجاءت اكير نسبة لعدد سنوات الخدمة لفئة (20_11) سنة اذ بلغت نسبتها (51%) ويتضح من ذلك ان الموظفين لديهم من الخبرة والمهارة ما يؤهلهم ليكونوا قادة. وجاءت نتيجة الاختصاص الدقيق لصالح الاختصاص الإنساني اذا بلغت النسبة (73.5%) وهذا يشير الى تنوع المؤهلات العلمية للموظفين من خريجي البرنامج.

2- عرض و تحليل النتائج الخاصة بتفويض الصلاحيات.

جدول (3)

الأوساط المُرجَحة و الأوزان المئوية لُبعد تفويض الصلاحيات

بُعد تفويض الصلاحيات								
الرتبة	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	النسبة	التكرار	البدائل	الفقرة	تسلسل الفقرة في المقياس
1	81.8	0.75	4.09	0	0	لا اتفق تماما	يُعد تفويض الصلاحيات الوسيلة الناجحة للممارسة العمل في المؤسسة	1
				3	6	لا اتفق		
				15	30	محايد		
				52	104	اتفق		
				30	60	اتفق تماما		
3	73.6	0.99	3.68	4	8	لا اتفق تماما	تسمح إدارة المؤسسة لموظفي البرنامج المشاركة في اتخاذ القرارات	2
				7.5	15	لا اتفق		
				23.5	47	محايد		
				47	94	اتفق		
				18	36	اتفق تماما		



بُعد تفويض الصلاحيات								
الرتبة	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	النسبة	التكرار	البدائل	الفقرة	تسلسل الفقرة في المقياس
2	74	1.13	3.7	6	12	لا اتفق تماما	تشجع إدارة المؤسسة موظفي البرنامج على ممارسة الدور القيادي	3
				9	18	لا اتفق		
				20.5	41	محايد		
				38	76	اتفق		
				26.5	53	اتفق تماما		
4	71.8	1.17	3.59	3	6	لا اتفق تماما	يتأخر انجاز المهام الوظيفية في المؤسسة عند غياب الرؤساء	4
				20.5	41	لا اتفق		
				17	34	محايد		
				33.5	67	اتفق		
				26	52	اتفق تماما		
5	55.6	0.99	2.78	5.5	11	لا اتفق تماما	لا تتق الإدارة في قدرة موظفي البرنامج على انجاز المهام الوظيفية الموكلة اليهم	5
				41.5	83	لا اتفق		
				27.5	55	محايد		
				21	42	اتفق		
				4.5	9	اتفق تماما		

من الجدول (3) يتضح أن

مستوى تفويض الصلاحيات كأحد المهارات القيادية لدى خريجي برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً إذ جاءت فقرة إن تفويض الصلاحيات هو الوسيلة الناجحة لممارسة العمل في المؤسسة في المرتبة الأولى و بوسط مرجح (4.09)، نستنتج من ذلك ان المبحوثين وهم موظفي برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة لديهم ادراك و وعي مرتفع بأهمية تفويض الصلاحيات لاجل تبسيط الإجراءات وسرعة انجاز المهام الوظيفية. بعد ذلك جاءت عبارة تشجيع إدارة المؤسسة موظفي البرنامج على ممارسة الدور القيادي في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.7) اتفق اكثر من نصف المبحوثين على ان القيادة هي عامل حاسم لتحقيق النجاح والتميز في اي مؤسسة وبما أن هذه الفقرة جاءت بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي مرتفع فهذا مؤشر إيجابي على ان المؤسسات منحت خريجي البرنامج الفرصة لممارسة الدور القيادي وبالنتيجة تمكينهم، بينما جاءت عبارة ادارة المؤسسة تسمح لموظفي البرنامج المشاركة في اتخاذ القرار في الرتبة الثالثة وقد بلغ الوسط المرجح لإجابات المبحوثين (3.68)، جاءت نتائج هذه الفقرة مرتفعة وهذا مؤشر إيجابي لان معظم الدوائر الحكومية الممكنة تشرك موظفيها في صناعة القرارات، واحتلت عبارة يتأخر انجاز المهام الوظيفية في المؤسسة عند غياب الرؤساء الرتبة الرابعة بوسط حسابي مرجح قدره (3.59) وقد يعكس ذلك ضرورة تفويض السلطات من قبل الادارة العليا لضمان سرعة اداء الاعمال وتحقيق الديمقراطية والحد من الصراعات والمشكلات داخل بيئة العمل المؤسسي. وجاءت فقرة لا تثق الإدارة العليا في المؤسسة بقدرة موظفي البرنامج على انجاز المهام الوظيفية الموكلة اليهم في الرتبة الخامسة و بوسط حسابي مرجح قدره (2.78)، يتضح من تحليل الفقرة اعلاه أن مستوى الثقة التنظيمية (الثقة المؤسسية) عند موظفي البرنامج جيدة، وهذا يشير إلى ازدياد فرص النمو والتطور والتمكين.



جدول (4)

الأوساط المُرَجَّحة و الأوزان المئوية لمجال المهارات الفنية

مجال المهارات الفنية								
الرتبة	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	النسبة	التكرار	البدائل	الفقرة	تسلسل الفقرة في المقياس
4	75.8	0.9	3.79	2	4	لا اتفق تماما	ساعد التمكين موظفي البرنامج	1
				7.5	15	لا اتفق	على وضع خطط	
				18.5	37	محايد	تنفيذية	
				53.5	107	اتفق	لتنفيذ المهام	
				18.5	37	اتفق تماما	المطلوبة	
2	76.4	0.87	3.82	2	4	لا اتفق تماما	ساعد التمكين خريجي البرنامج	2
				7	14	لا اتفق	على اختيار	
				15.5	31	محايد	البديل	
				58	116	اتفق	الأنسب	
				17.5	35	اتفق تماما	لحل المشكلات التي	



مجال المهارات الفنية								
الترتبة	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	النسبة	التكرار	البدائل	الفقرة	تسلسل الفقرة في المقياس
							تواجههم	
3	76.4	0.92	3.82	2.5	5	لا اتفق تماما	زود التمكين منتسبي	3
				6.5	13	لا اتفق	البرنامج بالإمكانات	
				18.5	37	محايد	والقدرات	
				51.5	103	اتفق	لادارة	
				21	42	اتفق تماما	عملية رسم السياسات والتخطيط	
1	77.2	0.84	3.86	1	2	لا اتفق تماما	طور التمكين قدرة	4
				7	14	لا اتفق	موظفي البرنامج	
				16	32	محايد	على إدارة	
				57.5	115	اتفق	الوقت	
				18.5	37	اتفق تماما	وتلافي اهدارة اثناء العمل	

من الجدول (4) يتضح أن

مستوى المهارات الفنية كأحد المهارات القيادية لدى خريجي برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً إذ جاءت فقرة ان التمكين طور قدرة موظفي البرنامج على إدارة الوقت وتلافي اهداره اثناء العمل في الرتبة الأولى وبوسط مرجح بلغ (3.86)، وهذا يعني ان للتمكين اثر بالغ على قدرة إدارة الوقت لدى موظفي البرنامج وجانب إدارة الوقت مهم جداً في المهارات الفنية. وجاءت عبارة التمكين ساعد خريجي البرنامج على اختيار البديل الأنسب لحل المشكلات التي تواجههم اثناء العمل، وقد بلغ الوسط المرجح لإجابات المبحوثين (3.82)، وقد احتلت هذه العبارة الرتبة الثانية في المقياس، احد اهم انعكاسات التمكين على بناء المهارات القيادية لدى موظفي البرنامج هو قدرتهم على اختيار البديل الأنسب للمشكلات التي تواجههم اثناء العمل وهذا يعني تجنب اللجوء إلى قرارات متسعة وأحكام مبكرة. إنها تسمح لموظفي البرنامج بفهم العقبات التي تواجههم بشكل أعمق حتى يتمكنوا من التوصل إلى حلول للتعامل معها. كما بينت نتائج الفقرة (3) ان (103) مبحوثاً وافق على انه التمكين المؤسسي زود منتسبي البرنامج بالإمكانات والقدرات لادارة عملية رسم السياسات والتخطيط. وقد بلغ الوسط المرجح لإجابات المبحوثين (3.82)، وقد احتلت هذه العبارة الرتبة الثالثة في المقياس، تُعد مهارة التخطيط ورسم السياسات احد المهارات الأساسية للقادة فهي بمثابة الخارطة التي تُرشدك للطريق الصحيح وقد اشارت النتائج أعلاه ان موظفي البرنامج يوافقون على ان التمكين نَمى مهارة التخطيط لديهم. وجاءت فقرة ساعد التمكين موظفي البرنامج على وضع خطط تنفيذية لتنفيذ المهام المطلوبة. في المرتبة الرابعة وقد بلغ الوسط المرجح لإجابات المبحوثين (3.79)، وقد احتلت هذه العبارة الرتبة الرابعة في المقياس.



3- مجال المهارات الإنسانية

جدول (5)

الأوساط المُرَجَّحة و الأوزان المئوية لمجال المهارات الإنسانية

مجال المهارات الانسانية								
الرتبة	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	النسبة	التكرار	البدائل	الفقرة	تسلسل الفقرة في المقياس
2	78	0.9	3.94	2	4	لا اتفق تماما	يعزز التمكين بيئة عمل تسودها الثقة بين الإدارة العليا وموظفي البرنامج	1
				6	12	لا اتفق		
				16	32	محايد		
				52.5	105	اتفق		
				23.5	47	اتفق تماما		
3	76.8	0.91	3.84	3	6	لا اتفق تماما	منح التمكين موظفي البرنامج القدرة على ابداء آرائهم بكل حرية	2
				5	10	لا اتفق		
				17.5	35	محايد		
				54	108	اتفق		
				20.5	41	اتفق تماما		
1	79	0.88	3.95	2	4	لا اتفق تماما	ساعد التمكين على شيوخ علاقات	3
				4.5	9	لا اتفق		
				15.5	31	محايد		



مجال المهارات الانسانية							
				52.5	105	اتفق	طبية وعزّز
				25.5	51	اتفق تماما	التعاون بين خريجي البرنامج والموظفين الاخرين
4	76.6	0.88	3.83	2	4	لا اتفق تماما	اسهم التمكين
				6.5	13	لا اتفق	على زيادة
				17	34	محايد	الثقة
				56	112	اتفق	بالنفس
				18.5	37	اتفق تماما	وزيادة القدرة على التأثير في سلوكيات الاخرين لدى موظفي البرنامج.
5	74.4	0.88	3.72	1	2	لا اتفق تماما	عزز التمكين
				9	18	لا اتفق	المؤسسي
				24	48	محايد	من قدرة
				49.5	99	اتفق	موظفي البرنامج
				16.5	33	اتفق تماما	على توزيع العمل توزيعاً عادلاً

من الجدول (5) يتضح ان:

مستوى المهارات الانسانية كأحد المهارات القيادية لدى خريجي برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً اذ جاءت فقرة ساعد التمكين على شيوع علاقات طيبة وعزز التعاون بين خريجي البرنامج والموظفين الاخرين، في المرتبة الأولى بالمقياس فقد بلغ الوسط المرجح لإجابات المبحوثين (3.95). كما جاءت عبارة عزز التمكين بيئة عمل تسودها الثقة بين الإدارة العليا وموظفي البرنامج في المرتبة الثانية اذ بلغ الوسط المرجح لإجابات المبحوثين (3.94)، تلعب مسألة الثقة بين الإدارة العليا والموظفين دوراً أساسياً في مسيرة الإنجاز والتقدم لأي مؤسسة من المؤسسات، وكلما كان مقياس هذه الثقة مرتفعاً، كلما تمكنت المؤسسات من تنفيذ برامجها بكفاءة أعلى، وبكلفة أقل وبزمن أقصر، وبإضافات وإبداعات متميزة، وجاءت فقرة التمكين منح موظفي البرنامج القدرة على ابداء آرائهم بكل حرية في الرتبة الثالثة في المقياس اذ بلغ الوسط المرجح لإجابات المبحوثين (3.84)، كلما زادت درجة التمكين في المؤسسة كلما امكن موظفيها التعبير عن اراءهم بكل حرية، وجاءت نتائج هذه الفقرة مرتفعة اذا وافق اكثر من نصف المبحوثين على انه باستطاعتهم التعبير عن ارائهم بكل حرية بينما جاءت عبارة التمكين المؤسسي اسهم في زيادة الثقة بالنفس و زيادة القدرة على التأثير في سلوكيات الاخرين لدى موظفي البرنامج في الرتبة الرابعة، وقد بلغ الوسط المرجح لإجابات المبحوثين (3.83)، من المهارات الإنسانية للقيادة التي لا تقل أهمية عن المهارات الأخرى هي القدرة على التأثير في سلوكيات الاخرين وقد وافق اكثر من النصف بالمئة من المبحوثين على ان التمكين المؤسسي عزز هذه المهارة لديهم وجاءت عبارة ان التمكين المؤسسي عزز من قدرة موظفي البرنامج على توزيع العمل توزيعاً عادلاً في المرتبة الخامسة من المقياس وقد بلغ الوسط المرجح لإجابات المبحوثين (3.72)، توضح النتائج ان الوسط المرجح لهذه العبارة جاء مرتفعاً، وهذا يعني ان موظفي البرنامج راضيين عن طريقة توزيع العمل فيما بينهم ويقرون بتحقيق العدالة في هذا التوزيع.



4- مجال المهارات الإدارية (الفكرية)

جدول (6)

الأوساط المُرَجَّحة و الأوزان المئوية لمجال المهارات الإدارية

المهارات الفكرية (الإدارية)								
الترتبة	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	النسبة	التكرار	البدائل	الفقرة	تسلسل الفقرة في المقياس
1	77.4	0.88	3.87	2.5	5	لا اتفق تماما	زود التمكنين موظفي البرنامج بالخبرة الكافية لايجاد طرق جديدة اكثر فاعلية في أداء الاعمال	1
				7	14	لا اتفق		
				9.5	19	محايد		
				63	126	اتفق		
				18	36	اتفق تماما		
2	76.4	0.91	3.82	2	4	لا اتفق تماما	ساعد التمكنين موظفي البرنامج على تحمل مسؤولية تنفيذ أفكار إبداعية في العمل	2
				7.5	15	لا اتفق		
				17	34	محايد		
				53.5	107	اتفق		
				20	40	اتفق تماما		
4	50.8	0.98	2.54	8	16	لا اتفق تماما	لا يستطيع موظفي	3



المهارات الفكرية (الإدارية)								
				52.5	105	لا اتفق	البرنامج	
				21.5	43	محايد	تحديد العوامل	
				13.5	27	اتفق	والأسباب التي	
				4.5	9	اتفق تماما	تؤدي لحدوث مشكلة في العمل	
5	48.8	1.01	2.44	13	26	لا اتفق تماما	لا يستطيع موظفي	4
				52	104	لا اتفق	البرنامج	
				17	34	محايد	تحديد	
				14.5	29	اتفق	الجوانب السلبية	
				3.5	7	اتفق تماما	والايجابية للحلول البديلة	
3	75.8	0.82	3.79	1	2	لا اتفق تماما	ساعد التمكين الموظفين من	5
				6.5	13	لا اتفق	خريجي	
				21	42	محايد	البرنامج على	
				55.5	111	اتفق	تعبة الجهود	
				16	32	اتفق تماما	أوقات الازمات	

من الجدول (6) يتضح أن:

مستوى المهارات الإدارية (الفكرية) كأحد المهارات القيادية لدى خريجي برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً اذ جاءت فقرة ان التمكين المؤسسي زود موظفي البرنامج بالخبرة الكافية لايجاد طرق جديدة اكثر

فاعلية في أداء الاعمال في المرتبة الأولى وقد بلغ الوسط المرجح لإجابات المبحوثين (3.87)، بينما جاءت عبارة ان التمكين ساعد موظفي البرنامج على تحمل مسؤولية تنفيذ أفكار إبداعية في العمل في المرتبة الثانية وبوسط مرجح بلغ (3.82)، وجاءت في الرتبة الثالثة عبارة التمكين ساعد موظفي البرنامج على تعبئة الجهود أوقات الازمات بوسط مرجح بلغ (3.79)، وجاءت فقرة لا يستطيع موظفي البرنامج تحديد العوامل والأسباب التي تؤدي لحدوث مشكلة في العمل، الرتبة الرابعة وقد بلغ الوسط المرجح لإجابات المبحوثين (2.54) ان مهارة تحديد المشكلة مهمة جدا إذ يستطيع الموظف معها رؤية الصورة بشكل أوضح عند التعامل مع المشاريع المعقدة وبذلك فإن القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة وتقديم الاقتراحات لتجنبها هي مهارة لا تقدر بثمن، وتكسب صاحبها المزيد من التقدير، وجاءت عبارة لا يستطيع موظفي البرنامج تحديد الجوانب السلبية والايجابية للحلول البديلة في الرتبة الخامسة وقد بلغ الوسط المرجح لإجابات المبحوثين (2.44)، أن المهارات الفكرية الإدارية هي المقدرة على الوصول للتكامل بين تنظيمات المؤسسة على أختلاف مستوياتها وجاءت فقرات قياس هذه المهارة باوزان مئوية مرتفعة وهذا يعكس مدى توفر هذه المهارات لدى عينة البحث.

النتائج

- 1- بينت نتائج الدراسة بأن نسبة الذكور في برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة اكبر من نسبة الاناث حيث بلغت نسبة الذكور (72.5%) في حين بلغت نسبة الاناث (27.5%).
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية ما بين (31_40) سنة قد بلغت (43.5%) وهي الفئة الأكثر بين موظفي البرنامج.
- 3- يتضح من نتائج الدراسة أن غالبية منتسبي البرنامج من هم بمنصب موظف حيث بلغت نسبتهم (52.5%).
- 4- أظهرت نتائج الدراسة أن سنوات الخدمة ما بين (11_20) سنة قد بلغت (51%) وهي الفئة الأكثر بين موظفي البرنامج.

- 5- تظهر نتائج الدراسة أن اختصاص (انساني) بالنسبة للإختصاص الدقيق لمنتسبي برنامج تطوير مهارات موظفي الدولة قد حصل على أكثر من النصف بنسبة بلغت (73%).
- 6- اشارت نتائج الدراسة الى ان (82%) من المبحوثين وافق على ان تفويض الصلاحيات هو الوسيلة الناجحة لممارسة العمل في المؤسسة.
- 7- اشارت نتائج الدراسة الى ان (65%) من المبحوثين وافق على ان إدارة المؤسسة تسمح لموظفي البرنامج المشاركة في اتخاذ القرار.
- 8- اشارت نتائج الدراسة الى ان (64.5%) من المبحوثين وافق على ان إدارة المؤسسة تشجع موظفي البرنامج على ممارسة الدور القيادي.
- 9- اشارت نتائج الدراسة الى ان (59.5%) من المبحوثين وافق على تأخر انجاز المهام الوظيفية عند غياب الرؤساء.
- 10- اشارت نتائج الدراسة إلى أن (72%) من المبحوثين وافق على أن التمكين ساعد موظفي البرنامج على وضع خطط تنفيذية لتنفيذ المهام المطلوبة.
- 11- اشارت نتائج الدراسة إلى أن (72.5%) مبحوثاً اتفق على أن التمكين زود منتسبي البرنامج بالإمكانات والقدرات لإدارة عملية رسم السياسات والتخطيط.

التوصيات

1. ضرورة تبني استراتيجيات مستقبلية متمثلة في خطط طويلة المدى في مجال التمكين المؤسسي لتطبيق التمكين على كافة المؤسسات الحكومية وذلك ليكون هناك مرونة في تقديم الخدمات للمواطنين والمجتمع.
2. ضرورة اصدار قانون يتولى تنظيم احكام التفويض بصورة عامة على المستويات الإدارية كافة، كذلك ضرورة تبني الإدارة موضوع التفويض وتشجيعه لابرار مزاياه العملية.
3. وضع موضوعية لتقييم المهارات القيادية للقادة الإداريين من موظفي البرنامج لتحديد مواضع القصور والعجز لاستدراكها في البرامج المصممة مستقبلاً.

المصادر العربية:

- 1- خلفه سارة و عيساوي فلة.(2018). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الاعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. العدد الثالث.
- 2- عصام البرزنجي، علي محمد بدير، مهدي ياسين السلامي.(2009). مبادئ واحكام القانون الاداري ط4. العاتك لصناعة الكتاب. القاهرة.
- 3- سليمان الطماوي.(1986). القضاء الإداري: الكتاب الثاني، قضاء الإلغاء. دار الفكر العربي.
- 4- المعجم الوسيط.(1983). معجم اللغة العربية. الجزء الثاني. الطبعة الثالثة. دار المعارف القاهرة.
- 5- أبو الفضل جمال الدين ابن منظور. (2000) .لسان العرب ط4 . دار احياء التراث العربي. بيروت.
- 6- محمد بن ابي بكر عبد القادر الرازي.(1997). مختار الصحاح .المكتبة العصرية . بيروت.
- 7- أحمد شفيق السكرى محمود محمود عرفان الأساليب المعاصرة فى التخطيط لتنمية المجتمع، الصفوة للنشر والتوزيع، الفيوم.
- 8- ریحان محمد ریحان.(2002). تنمية المجتمعات الجديدة : التمكين كاداة فاعلة في عملية التنمية الحضريّة المستدامة. رسالة دكتوراه. كلية الهندسة. جامعة القاهرة
- 9- عامر خضير الكبيسي.(2004). ادارة المعرفة و تطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية.
- 10- عبدالله بن حامد بن عبدالله المالكي و فيصل الشعبي.(2024). اثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي:دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث. المجلة العربية للإدارة.مج44.
- 11- الشرقاوي علي.(1992). العملية الإدارية.الاعمال: مدخل الوظائف والممارسات شباب الجامعة. القاهرة.

- 12- كاظم خضير السويدي.(2018). التنظيم القانوني لتفويض الاختصاص الإداري.مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية. المجلد 8. العدد 2.
- 13- عماد عوض الشاويش.(2022). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا ، دراسة حالة لبلدية معان الكبرى، المجلة العربية للنشر العلمي.عدد47.
- 14- أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة.(2009) . التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية. دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة أعمال. المجلد 5 ، العدد 2.
- 15- بهاء الدين عمر مصباح سالم. (2016). متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، رسالة الماجستير. جامعة الدول العربية. القاهرة. مصر.
- 16- محمد المحياوي.(٢٠٢٢). أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع. مجلة بحوث التعليم والابتكار المملكة العربية السعودية 1_26.
- 17- عمر المعمر و ناصر الرئيس.(٢٠٢٠). دور الجامعات السعودية في تنمية القيادات الإدارية. تصور مقترح لإنشاء مركز القيادة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة العلوم التربوية المملكة العربية السعودية.13_48.
- 18- اريج محمد التويجري.(2022). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.مجلة كلية التربية.جامعة عين الشمس.جزء3.عدد46.
- 19- هناء محمود إسماعيل القيسي ولمياء فاضل سحاب. (2016). التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية. مجلة كلية التربية الأساسية . الجامعة المستنصرية. العراق. لمجلد 22، العدد 93.
- 20- جمال محمد أبو المجد.(2008). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. مركز التفكير الإبداعي (115) سلسلة المهارات الإدارية 6 دار ابن حزم . القاهرة.



- 21- احمد سيد مصطفى.(2005). المدير ومهاراته السلوكية . الجمعية العربية للإدارة . القاهرة.
- 22- محمد حسن العمايرة.(1999). مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة للنشر. عمان. ط1.
- 23- محمد عبد القادر عابدين .(2001). الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان.
- 24- كمال حمودي ابو الخير.(1977). الادارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر .

المصادر الاجنبية:

1. Amanuel G Tekla (2008). Are we on some page? Effects Leadership, Journal of Leadership, Organizational, vol (144),N(3)
2. katz, Robert, 1955, Skills of an Effective Administrator Harvard Business Review January
3. Marie J. Ubbink, Strydom, Herman (2019). An Empowerment Narrative Leadership Program for a disadvantage Community, Research on Social Practice, Sage Application, London, vol (29), N (4).