

القيادة الشجاعة وأثرها في تفويض السلطة في مقر قيادة شرطة كركوك دراسة تحليلية

م.م أحمد بدران عبد الحسين

المديرة العامة لتربية كركوك

م.م مازن صعب سلامه

المديرة العامة لتربية الانبار

Leadership and its impact on the exercise of authority in the
Kirkuk Police Command: An analytical study

Ahmed Badran Abdulhussein

Ahmedalbayati89@gmail.com

Mazen Saab Salameh

Mairaq931@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث الى معرفة القيادة الشجاعة واثرها في تفويض السلطة في مقر قيادة شرطة كركوك عن طريق دراسة تحليلية لأراء عينة من الضباط والبالغ عدد (٦٦) ضابطا واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل الظاهرة مشكلة الدراسة التي تمثلت بتساؤل رئيس مفاده هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الشجاعة في تفويض السلطة في مقر قيادة شرطة كركوك وتم اعتماد اداة الاستبانة لجمع البيانات وتوصل الى الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات ولعل من ابرزها انه كلما اهتمت قيادة شرطة كركوك في متغير القيادة الشجاعة من خلال مراعاة قيم واهداف المنظمة واتخاذ القرارات الشجاعة في حالة عدم اليقين فإن ذلك سيؤدي الى تعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات شجاعة تتعلق بتفويض السلطة للمرؤوسين لتحقيق الاهداف الموضوعية وفي ظل الاستنتاجات توصل الباحثان الى مجموعة من التوصيات لعل من ابرزها ضرورة استمرار الاهتمام بمتغير القيادة والشجاعة وتفويض السلطة في قيادة شرطة كركوك لحصولهما على مستوى اهمية مرتفع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الشجاعة، تفويض السلطة، مقر قيادة شرطة كركوك

Abstract

This research aims to examine courageous leadership and its impact on authority delegation at the Kirkuk Police Headquarters, through an analytical study based on the opinions of a sample of 66 officers. The researchers adopted a descriptive-analytical approach to explore the phenomenon and address the main research question: Is there a statistically significant effect of courageous leadership on authority delegation at the Kirkuk Police Headquarters? A questionnaire was used as the data collection tool. The study led to several findings, the most notable of which is that the more the Kirkuk Police leadership emphasizes courageous leadership—by adhering to the organization's values and goals and making bold decisions under uncertainty—the more it enhances its ability to make courageous decisions regarding the delegation of authority to subordinates to achieve set objectives. Based on the findings, the researchers presented several recommendations, the most important of which is the need to maintain a strong focus on both courageous leadership and authority delegation at the Kirkuk Police Headquarters, given their high level of importance.

Keywords: Courageous Leadership, Authority Delegation, Kirkuk Police Headquarters

المقدمة

تدرك المنظمات بأن الافراد العاملين لديها يمثلون المورد الالهم الذي يمكنها من تحقيق أهدافها المرسومة، ونظرا لكون المنظمات تعمل في بيئات متقلبة فإنها تواجه تحديات مختلفة على الصعيد الفكري او البشري، وعليه فلا بد لها من العمل على الاستغلال الامثل لمهارات القوى العاملة في

المنظمة، لتحقيق الاداء الوظيفي الذي يتوافق مع اهدافها المرسومة ويحقق لها الاستقرار التنظيمي لتتمكن من متابعة مجريات سير العمل وفقا للاستراتيجيات الموضوعية، إذ أن استغلال مهارات القوى العاملة قد يتطلب قيام الادارة باتخاذ قرارات شجاعة وربما تتسم بشيء من المخاطرة من خلال تفويض السلطة على نطاق محدود في مختلف المستويات الإدارية للتكيف مع المتغيرات البيئية ومن هنا فقد دعت الحاجة الى دراسة نمط القيادة الشجاعة الذي يشير الى قيام القائد باتخاذ القرارات بحالة من عدم اليقين مع الإيمان بأن النتائج المتوقعة ستكون في صالحه ،ومعرفة ما هو اثرها على تفويض السلطة المتمثلة بإسناد جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين وتمكينهم من اتخاذ الاجراءات بشأن الاعمال المكلفين بها ،وعليه فإن أهمية الدراسة الحالية تكمن في أهمية متغيراتها، إذ أن الاعتماد على نمط القيادة الشجاعة يأخذ من الاهمية بمكان لمعرفة مدى أثره في تفويض السلطة وفي محاولة الوصول الى ذلك، جرى تقسيم الدراسة الى اربعة محاور تتناول المحور الاول منهجية البحث في حين اختص المحور الثاني بعرض الاطار النظري بنما خصص المحور الثالث للجانب الميداني في حين تتناول المحور الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

نتيجة لما يواجهه مقر قيادة شرطة كركوك من تحديات، بسبب الظروف البيئية المختلفة الامر الذي يتطلب منه الحفاظ على سلامة المواطنين وتحقيق الامان في مدينة كركوك، فإن تفويض السلطة قد يكون شائعاً لدى مقر القيادة كما هو الحال لدى العديد من المنظمات في القطاعات المختلفة التي تسعى لتسهيل اجراءات سير العمل الاداري اذ ان تفويض السلطة يقوم بالأساس الى اسناد بعض الصلاحيات الى المرؤوسين في مختلف المستويات الادارية، من اجل نجاح سير العمليات الادارية واتخاذ القرارات المناسبة في مواجهة التحديات البيئية ولاسيما عندما تتعامل المنظمة بيئة يشوبها الاضراب وعدم التأكد، مما يطلب منها بذل الجهود الحثيثة لإنجاح سير العمل الاداري وتحقيق الاهداف الموضوعية، وبناء عليه لابد من النظر فيما اذا كان مقر قيادة شرطة كركوك يقوم بالاعتماد على انماط قيادية عند القيام بإجراءات تفويض السلطة ولاسيما الاعتماد نمط القيادة الشجاعة عند تفويض السلطة الى المرؤوسين ،اذ ان نمط القيادة الشجاعة يتطلب من القائد اتخاذ قرارات ملائمة حتى في حالات عدم اليقين مع مراعاة قيم وأهداف المنظمة ،ونظرا لما تمر به البيئة العراقية من تحديات على وجه عام وبيئة كركوك على وجه الخصوص ، فقد تم اختيار مقر قيادة الشرطة في محافظة كركوك كميدان لمبحث لمعرفة مدى توفر متغير القيادة الشجاعة بأبعاده ومتغير تفويض السلطة بأبعاده في مركز القيادة، ودراسة المشكلة التي تركزت بالتساؤل الرئيس (هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الشجاعة في تفويض السلطة في مقر قيادة شرطة كركوك) ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية

١. هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين للشجاعة الاخلاقية في تفويض السلطة في الميدان المبحوث
٢. هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الفكرية في تفويض السلطة في الميدان المبحوث
٣. هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين للشجاعة التعاطفية في تفويض السلطة في الميدان المبحوث

ثانياً: أهمية البحث:

وتتمثل أهمية البحث بالآتي:

١. تسليط الضوء على متغيري القيادة الشجاعة ، وتفويض السلطة، وبيان مضامينهما.
٢. يكتسب البحث اهميته من حيث تطبيقه في ميدان يتطلب الشجاعة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة الى المرؤوسين لمعرفة مدى تأثير متغير القيادة الشجاعة في متغير تفويض السلطة.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل رئيس الى معرفة لتعرف على مدى توفر ابعاد القيادة الشجاعة وابعاد تفويض السلطة في الميدان المبحوث ومعرفة مدى التأثير بين القيادة الشجاعة وتفويض السلطة في الميدان المبحوث، وينبثق عن هذا الهدف عدد من الاهداف الفرعية والتي تتمثل بالآتي:

١. التعرف على التأثير بين الشجاعة التعاطفية وتفويض السلطة في الميدان المبحوث.
٢. التعرف على مدى التأثير بين الشجاعة الفكرية وتفويض السلطة في الميدان المبحوث.
٣. التعرف على مدى التأثير بين الشجاعة الاخلاقية وتفويض السلطة في الميدان المبحوث.
٤. واخيرا يهدف البحث الى تقديم مجموعة من التوصيات في ظل ما يتم التوصل اليه من نتائج.

رابعاً: التعريفات الإجرائية:

ان التعريفات الاجرائية التي اعتمدها الباحثان في استمارة الاستبانة تمثلت بالاتي:

١. القيادة الشجاعة: قيام القائد بالدفاع عن قيم المنظمة ومواجهة التحديات القائمة واتخاذ القرارات الشجاعة في حالة عدم اليقين اما التعريفات الاجرائية المتعلقة بالأبعاد الفرعية فتمثلت بالاتي:

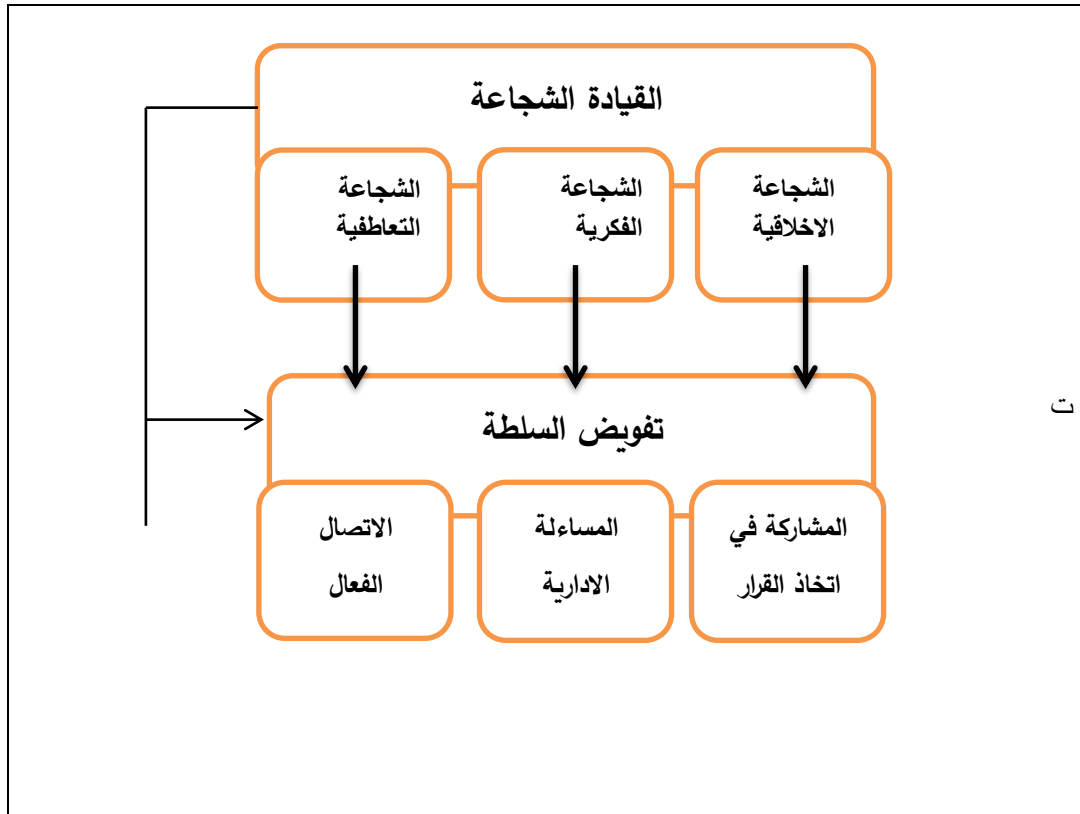
- أ. الشجاعة الاخلاقية: التزام القيادة بالقيم الاخلاقية عند مواجهة التحديات القائمة من خلال فعل الشيء الصحيح مهما كانت العواقب.
- ب. الشجاعة الفكرية: هي محاولة القائد التأثير في الآخرين وذلك بالاعتماد على الخبرة الشخصية للقائد ومهاراته المعرفية التي اكتسبها.
- ج. الشجاعة التعاطفية: هي تواضع القائد وتعاطفه مع الآخرين ودعمهم وتشجيعهم لتحقيق اهداف المنظمة.

٢- تفويض السلطة: اسناد القائد جزء من الصلاحيات الى المرؤوسين ومساءلتهم بشأن انجاز المهام والواجبات اما التعريفات الاجرائية فيما يخص ابعاد تفويض السلطة فتمثلت بما يأتي

- أ. المشاركة في اتخاذ القرار: قيام القائد الاخذ بنظر الاعتبار الآراء والمقترحات التي يقدمها المرؤوسين لاتخاذ قرارات تتسم بالفاعلية.
- ب. المساءلة الادارية: قيام القائد بمساءلة المرؤوسين بشأن الواجبات المناطة بهم وتفعيل مبدأ الثواب والعقاب في مقر القيادة.
- ج. الاتصال الفعال: قيام القائد بإيصال المعلومات لمختلف المستويات الادارية لتسهيل عملية تحقيق الاهداف الموضوعية.

خامسا المخطط الفرضي للبحث وفرضيات البحث:

بغية اكمال منهجية البحث، ومن اجل الوقوف على المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحليل وتفسير النتائج وعرض فكرة البحث، تم اعداد مخطط فرضي يوضح طبيعة التأثير بين متغيري القيادة الشجاعة وتفويض السلطة، حيث يشير المخطط الموضح في الشكل (١) الى :
أ. المتغير المستقل (القيادة الشجاعة) بأبعاده التي اختيرت بالاعتماد على الادبيات النظرية للمفهوم ولاسيما دراسة (الكرعاوي & الاعرجي، ٢٠٢٢)
تم اختيار الابعاد المتمثلة بـ (الشجاعة الاخلاقية، الشجاعة الفكرية، الشجاعة التعاطفية)
ب. المتغير المعتمد (التصحر الوظيفي) بأبعاده التي تم تحديدها ،بالاعتماد على دراسة (hasan&hasan,2024:1058)(sev,2017:138)،
والمتمثلة بـ (المشاركة في اتخاذ القرار، المساءلة الادارية، والاتصال الفعال)



الشكل (١)

المصدر من اعداد الباحثان

وينبثق عن المخطط الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الشجاعة في تفويض السلطة في الميدان المبحوث وينبثق عنه الفرضيات الفرعية الآتية

١. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للشجاعة الاخلاقية في تفويض السلطة في الميدان المبحوث
 ٢. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الفكرية في تفويض السلطة في الميدان المبحوث
 ٣. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للشجاعة التعاطفية في تفويض السلطة في الميدان المبحوث
- سادساً: منهج البحث:**

لغرض تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في عرضهما للمتغيرين، وذلك لكون هذا المنهج يساعد في عرض المادة النظرية ومناقشة آراء الباحثين بطرق علمية تحقق للدراسة غرضها، فضلاً عن الاستفادة منه في الجانب الميداني من خلال تحليل استمارات الاستبانة للوصول الى النتائج.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث بمقر قيادة شرطة كركوك واختيرت عينة البحث من الضباط لكونهم اصحاب قرار في تفويض بعض الصلاحيات الى المرؤوسين، اذا تم اختيار عينة عشوائية تمثلت ب(٦٦) ضابطاً اذ انه وفق جدول مورغان تم توزيع ٩٢ استمارة استردت منها ٦٦ صالحة للتحليل الاحصائي أي بنسبة ٧٢٪.

ثامناً: حدود الدراسة:

فيما يتعلق بالحدود المكانية للبحث فقد اجري في العراق - محافظة كركوك اما فيما يتعلق بالحدود الزمانية فقد تم انجاز البحث خلال ٧ اشهر من بداية شهر اذار ٢٠٢٥ ولغاية نهاية شهر ايلول ٢٠٢٥ وتمثلت الحدود البشرية في الضباط العاملين في مقر قيادة شرطة كركوك.

المحور الثاني / الاطار النظري

اولاً: مفهوم القيادة الشجاعة: concept Courageous leadership

تظهر الشجاعة في جميع جوانب ممارسات القيادة من خلال مجموعة واسعة من سمات الشجاعة الجسدية وغير الجسدية، وتعد الشجاعة صفةً أساسيةً للقادة لتحديد الرؤية المبهرة وتحقيق النتائج الاستثنائية (Sen et al,2013:93) اذ ترتبط بالصورة الذهنية للأشخاص ارتباطاً وثيقاً من خلال ممارستهم لقوتهم وسلطتهم (Chapman,2020:47)، وان الشجاعة بشكل عام تعبر عن الاستعداد التام للأفراد من اجل الدفاع عن القيم والاهداف والوقوف في وجه التحديات والمخاطر المحتملة لحماية انفسهم وحماية الاخرين (Pinckney, 2023 :42)، وبذلك فإن تصور القيادة الشجاعة في اذهان المرؤوسين تكمن في تصورهم لشخص يستطيع الاجابة عن كل التساؤلات ويتمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة ونقلها الى الادارة او الجهات العليا من خلال إحساسه باليقين في قراراته (Anfara et all,2008:3)، وعلاوة على ذلك فإن القيادة الشجاعة تكون نتيجة لالتزام القادة بالعمل انطلاقاً من ذواتهم بعد اكتشاف هدف يبتغون تحقيقه فيقومون بتحفيز الاخرين للانضمام الى قضيتهم وهذا يطلب امرين الاول هو مرونة القائد في التعامل مع المرؤوسين ومرونة المرؤوسين في تقبل آراء القائد (kohen,2017:3)، كما عرفها (Brown,2020:13) ان القيادة الشجاعة هي استعداد القائد لاتخاذ إجراءات في وسط حالة عدم اليقين من أجل القيام بالأمر الصحيحة والملائمة والمخاطرة مع احتمال الفشل او التقصير في العملية.

ثانياً :- أهمية القيادة الشجاعة Importance of courageous leadership

تتمثل أهمية الشجاعة بالقدرة على التصرف على الرغم من الشك أو الخوف، فضلاً عن ذلك فإنها تعني قبول المسؤولية والقدرة على معارضة التيار وكسر التقاليد وبدء التغيير، وعليه فإن القادة الفعالون لا بد لهم من ان يتمتعوا بالشجاعة لرؤية المواقف الصعبة وقبول المسؤولية عن نتائج القرارات والأفعال (Sen et al,2013:94)، وبذلك فإن القيادة الشجاعة تعد عنصراً حاسماً في تحقيق النجاح للتقدم الى الأمام ولاسيما في البيئة المضطربة وغير المستقرة التي تتسم بالتغيير المستمر (Hoffman,2020:44) إن مفتاح هذا العنصر الحاسم يكمن في كيفية استجابة القائد لما ينشأ أثناء الرحلة، وليس ما إذا كانت الظروف الفردية تُعرف بأنها جيدة أو سيئة، اذ أن القادة الشجعان هم الذين يعززون زيادة توافق المنظمة مع قيمها وأغراضها وإمكاناتها الحقيقية، ويوفرون زحماً أكبر نحو رؤية حيوية وإحساس متجدد ويعززون الروح المعنوية بين الموظفين ويغرسون أفكاراً جديدة ويعيدون معايرة الهياكل والعمليات القديمة (الاعرجي , ٢٠٢١ :٢٣) وبالرغم من أنهم قد يشعرون بمشاعر عدم اليقين والخوف والترهيب؛ إلا إنهم يستطيعون المضي قدماً في مواجهة الخوف وإزالة العقبات وتوفير التوجيه لأتباعهم (Provitera et al, 2023: 8)، وتتفاوت أهمية القيادة الشجاعة من بيئة الى اخرى ففي العديد من البيئات التي تشوبها السلوكيات الضارة او التي تتسم بالعدائية، فتصبح الشجاعة أكثر أهمية فالقائد الشجاع في مثل هذه السيناريوهات لا يواجه هذه السلوكيات ويعالجها بشكل مباشر فحسب، ولكنه يقوم أيضاً بزراعة ثقافة الاحترام والشمولية

والتعاون من خلال وضع توقعات واضحة والعمل وفق القيادة بالقوة، وهذا يضمن استمرار تركيز الفريق على الاهداف والرؤية المشتركة وتوفير بيئة جيدة حيث يشعر فيها جميع الافراد بالتقدير والاحترام (Bartlett, 2024: 1) وتأسيسا على ما سبق يرى الباحثان ان اهمية القيادة الشجاعة يمكن ان تتمثل بما يأتي:

١. قدرة القائد على اتخاذ القرارات في ظروف المخاطرة العالية ويتحمل نتائج تلك القرارات.
٢. مواجهة العقبات بحزم في بيئة المنظمة الداخلية التي تعرقل من تحقيق المنظمة لأهدافها.
٣. إمكانية الاستغناء عن الافراد الذين يقل مردود عطائهم عن المستوى المطلوب واستبدالهم بأفراد اكفاء.
٤. تواضع القائد وتشجيعه لطرح الافكار الجديدة.

ثالثاً:- أبعاد القيادة الشجاعة **Dimensions of Courageous Leadership**

١ - **الشجاعة الأخلاقية Moral Courage**: تعد الشجاعة الاخلاقية من السمات المتصلة بشخصية الفرد عندما ترتبط بالفضيلة فتعلو فوق كل السمات الانسانية وهي الحقيقة التي تضرب في الوجود الانساني بأكمله (desmone,2019:45), لذا فإن الشجاعة الاخلاقية هي وقوف الشخص وفقاً للمعتقدات المجتمعية والأخلاقية وخاصة عندما تتعرض مبادئه الاخلاقية للتهديدات والمخاطر المحيطة الفعلية منها أو المدركة (Reingold & Baratz,2020:152). إن القادة الذين لديهم القيم الاخلاقية والكفاءات الاخلاقية ويستخدمونها من أجل رفاهية الناس في المنظمات والأمم يطلق عليهم (القادة الأخلاقيون) إذ تعمل هذه القيم والكفاءات على تمكين وتحفيز الشخص على الالتزام بالمبادئ الاخلاقية ويفعل ما هو صحيحاً من أجل مواجهة جميع العقبات والمشكلات التي تواجههم والدفاع عن المعتقدات الاخلاقية رغم العوائق التي قد تعيق قدرتهم على المضي قدماً نحو تحقيق العمل الصحيح (كرماش، ٢٠٢٣: ١٠).

٢ - **الشجاعة الفكرية Intellectual courage**: هي ميل للاستمرار في مسار عمل يهدف إلى غاية جيدة معرفياً على الرغم من أن القيام بذلك ينطوي على تهديد واضح لرفاهية الفرد. فإن الشجاعة الفكرية هي ميل، مما يعني أنه يمكننا ترويضها من خلال الممارسة. إذ إنها تلاحظ من خلال الاستعداد للدفاع عن الخير، حتى وإن كان متعلقاً بأفكاره ومعتقداته (Peterson,2015:28)، وتتمثل الشجاعة الفكرية باستعداد الشخص للاعتراف بإمكانية واحتمال وجود بعض الأخطاء في معتقداته، ويتحمل مخاطرة هذه الأخطاء في قراراته فيعمل على التحقق والتدقيق بناء على الرغبة الشخصية لديه في كيفية التعامل مع المفاهيم والمواضيع الصعبة والمربكة من أجل الوصول إلى الحقيقة وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض المعتقدات السابقة أو العمل على تعزيزها وفق الأدلة والحقائق التي تم الوصول إليها (ظاهر، ٢٠٢٣: ٥٢٦).

٣ - **الشجاعة التعاطفية Empathic courage**: وتسمى بشجاعة الانفتاح والشعور العميق تجاه الافراد الآخرين، ويتطلب الأمر من القائد التواضع والشجاعة لوضع التحيزات والافتراضات جانباً والتخلي عن السيطرة واليقين من أجل تعلم الأشياء الجديدة. ويكون على استعداد للاستماع إلى وجهات النظر المختلفة، والتمكن من التعاطف مع الآخرين، يمكن الإثراء الافراد من التفكير بطريقة جديدة، مما يمنح إحساساً عقلياً بكيفية تفكيره ورؤيته للأشياء. وهذه مهارة حاسمة في مكان العمل تتيح إقامة علاقات قوية وتواصل فعال لتحفيز الأشخاص الذين يعمل معهم وإعلامهم ودعمهم (Lassiter, 2017: 3).

رابعاً: مفهوم تفويض السلطة: **Delegation of authority**

يعد تفويض السلطة من المتطلبات الأساسية لنجاح العمليات الادارية في تحقيق النتائج المرجوة، لذا تلجأ الادارة العليا احيانا لتفويض بعض من صلاحياتها إلى الأفراد في مختلف المستويات الادارية بغية تحقيق أهدافها، وهذا ولا سيما عندما تقوم المنظمة بتنوع اعمالها، أو عند محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة (Al-Jammal&Al-Khasawneh,2015:52)، وبذلك فإن تفويض السلطة ينشئ علاقة بين الرئيس والمرؤوس من خلال تمكين المرؤوس من اتخاذ الاجراءات فيما يتعلق بالواجبات الموكلة اليه، وعليه فان عملية التفويض تعد عملية تنظيمية بحتة فضلا عن كونها ضرورية لتحقيق الاداء الفعال لأي منظمة، إذ أنه لا يمكن لأي مدير ان يشرف على بشكل كامل على كل ما يحدث في المنظمة، إذ لا بد له من إسناد بعض الصلاحيات الى المرؤوسين مع مراعاة عوامل رئيسية، تتعلق بإسناد المسؤولية الى المرؤوس ومساءلته على انجاز المهام (sev,2017:138) وعليه فإن عملية تفويض السلطة لا بد أن تكون متسقة مع المسؤوليات ضمن الوظيفة. و تراعي مبدأ نطاق السيطرة. المتمثل بعدد الموظفين الذين يمكن للمدير أو المشرف التحكم بهم بفعالية إذ أن العوامل التي تحكم هذا العدد هي مدى ترابط واجباتهم، والاضباط الذاتي وضبط النفس الذي يمارسه الموظف، وقدرة المدير وكفاءته إذ ان هذه العوامل تحدد ما إذا كانت عملية تفويض السلطة تتسم

بالفاعلية (Ugoani,2020:78) وتأسيسا على ما سبق فإن تفويض السلطة يعرف على أنه قيام المدير بتوزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات على نطاق محدود و بالقدر الذي يتطلبه انجاز مهام معينة (الحسبان، الخزاعلة، ٢٠٢١: ١٨٨)

خامساً: اهمية تفويض السلطة: : Importance of Delegation of authority

تبرز أهمية تفويض السلطة في المنظمات ولذلك لأن التفويض يؤدي الى زيادة جودة القرارات الادارية ويخفف من عبء العمل على المدير، ويزيد من علاقته بالمرؤوسين، فضلا عن إثراء مهارات المرؤوسين ومعارفهم (Badjie, 2021:68) كما ويمنح تفويض السلطة الموظف فرصة لإظهار موهبته وإثبات قدراته وكفاءته في انجاز المهام الموكلة اليه، فضلا عن تعزيز ثقته بنفسه مما ينعكس على جودة الأداء، إذ أنه يمكن المدير المفوض من إكتشاف نقاط الضعف لدى المرؤوس والعمل على معالجتها مع زيادة الاهتمام بالموهب المكتشفة وتدريبها والعمل على تطويرها (Tomizh,2022:101) وعليه تعد عملية تفويض السلطة آلية لتسريع اتخاذ القرارات الإدارية، كما انها تعد وسيلة من وسائل الاتصال التي يتم من خلالها ايصال المعلومات بطريقة غير مباشرة الى المرؤوسين، وتسهم في تعزيز الثقة والتفاهم والاحترام ما بين المدير المفوض والمرؤوسين (hasan&hasan,2024:1058) وتمنح المدير الوقت الكافي لإنجاز المهام ذات الاولوية، ولاسيما فيما يتعلق بالتخطيط، والتطوير والابتكار والتجديد في الوقت الذي يقوم فيه المرؤوسين بتحليل المشكلات وتقديم المقترحات بشأن المهام الموكلة اليهم، مما يعزز من انتماءهم الوظيفي ويزيد من الرضا الوظيفي في بيئة العمل (العمرى، ٢٠٢٥: ٥٨) وتأسيسا على ما سبق يمكن يرى الباحثان ان اهمية تفويض السلطة يبرز من خلال الآتي:

١. بناء علاقة قائمة على الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

٢. تقليل عبء العمل على الادارة.

٣. تطوير مهارات المرؤوسين في انجاز المهام وتهيئتهم لاستلام مهام في مستويات ادارية اعلى.

٤. التغيير من النمط الاداري اليومي من خلال اسناد صلاحيات اخرى الى المرؤوسين.

سادساً: ابعاد تفويض السلطة: Dimensions of Delegation of authority

وقع الاختيار على كل من (المشاركة في اتخاذ القرار، التواصل الفعال، المساواة) كأبعاد لتفويض السلطة وذلك بالاعتماد على دراسة (hasan&hasan,2024:1058) sev,2017:138) ولكونها الاكثر ملائمة وانسجاما مع متطلبات البحث وفيما يأتي بيانها:-

١- المشاركة في اتخاذ القرار participation in decision making: يشير هذا المفهوم الى توسيع ادوار المرؤوسين في اتخاذ القرار، وذلك من خلال قيام الادارة الاخذ بنظر الاعتبار الآراء والمقترحات والتوصيات التي يقدمها المرؤوسين من اجل الوصول الى القرارات الاكثر فعالية وسهولة في التنفيذ (فرحاتي، فاطيمة، ٢٠٢١: ١٠٦)، وبذلك فإن هذه العملية تسهم في رفع الروح المعنوية لدى الافراد وتؤدي الى اشباع الاحترام وتأكيد الذات، فضلا عن زيادة الشعور بالعضوية والانتماء لدى الافراد (بودرنان، بوزكري، ٢٠٢٢: ١٢٢)، وفي هذا الصدد تجدر الاشارة الى انه عند قيام الرئيس بمشاركة القرارات مع المرؤوسين، لابد من مراعاة عوامل تتعلق بطبيعة المشاركة التي تتعلق بإسهام العاملين باتخاذ القرارات بأشكال ودرجات تتفاوت تبعاً لأهمية القرارات ومدى المشاركة، اذ ان توسيع الرقعة امام المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات سوف يزيد من طموحهم وتوقعاتهم للمشاركة في قرارات اخرى تتناسب مع تخصصاتهم ومجال عملهم، الامر الذي قد يزيد من الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين مستقبلا واما العامل الثالث الذي يجب اخذه بنظر الاعتبار هو نوعية القرارات وهي القرارات التي يسمح فيها بمشاركة المرؤوسين (شاطبي، قاشي، ٢٠٢٠: ١٦).

٢- المساءلة الادارية administrative accountability: يشير هذا المفهوم الى تحميل الافراد المكلفون بأداء مهام وانشطة المسؤولية واستجوابهم على انجاز الاعمال المناطة بهم، فضلا عن محاسبتهم على ادائهم ومدى انجازهم للمهام، وتقوم الادارة بوضع معايير واضحة ومعلنة تحكم من خلالها على هذه المسؤولية، وبذلك فأنها تمثل اطارا يشمل الافراد الذين توكل اليهم مسؤولية انجاز المهام وبين من يمتلكون السلطة (الشوابكة ٢٠٢١: ١٠٩)، وتبرز اهمية المساءلة الادارية في المنظمات لأنها تعد مبدأ يحكم الاعمال التي تؤدي داخل المنظمة وسلوك الافراد العاملين، وبالتالي فأنها تؤدي الى اختيار القادة بدقة وتفعيل مبدأ الثواب والعقاب داخل المنظمة، علاوة على ذلك فأنها تعد وسيلة لبناء العلاقات التعاونية بين الشركاء والاطراف عند اداء المهام، كما و أنها تمثل مدخلا لتحقيق الاحترام والثقة بين الرئيس والمرؤوس وهي بذلك تعد آلية لضبط العمل الاداري ومنع انجرار العاملين نحو الانحراف الاداري (خماسة، ٢٠١٩: ٧٠).

٣-الاتصال الفعال effective communication: يشير هذا المفهوم العملية التي تستهدف من خلالها الادارة اصال المعلومات وما تم اتخاذه من قرارات الى الافراد العاملين، بغية تحقيق الاهداف الموضوعية وبالتالي يتم نقل الافكار والتعليمات داخل المنظمة وخارجها، وبالتالي ترتبط هذه العملية بالوظائف الادارية كالتخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة (نصرالدين وحزمة، ٢٠٢٣: ٤٣-٤٤)، وهي العملية التي تستهدف من خلالها الادارة تحفيز الافراد العاملين لتبني مواقف وممارسات جديدة، ومن اجل تطبيقها لابد من امتلاك الرئيس والمرؤوس لبعض المهارات التي تسهل عملية الاتصال، ومن هذه المهارات التحدث بواقعية كقيام الطرف المتكلم بتقديم الادلة والبراهين التي تدعم رأيه، والتحدث بلطف للتأثير في الآخرين كي يتقبلوا مضمون رسالته، والابجاز والوضوح كالاتبعاد عن العبارات الغامضة والمعلومات المكررة، فضلا عن الحديث مباشرة وبدون اسهاب (الورفلي، ٢٠٢٤: ٩٨).

المحور الثالث / الجانب الميداني

اولاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

اعتمد الباحثان في قياس متغير القيادة الشجاعة على ثلاثة ابعاد فرعية وهي(الشجاعة الاخلاقية والشجاعة الفكرية والشجاعة التعاطفية) وتم اختبارها احصائيا للتعرف على مستوى تقييم كل بعد وعلى مستوى المتغير ككل. جدول رقم (١) وصف وتشخيص متغير القيادة الشجاعة

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية
١.	الشجاعة الأخلاقية	٤.٢٠١	٠.٩٣٤	٨٣.٩٣٩	عالي
٢.	الشجاعة الفكرية	٤.٢٧٢	٠.٨٧٢	٨٥.٤٥٤	عالي
٣.	الشجاعة التعاطفية	٤.٣٤١	٠.٨٢٥	٨٦.٨١٨	عالي
القيادة الشجاعة		٤.٢٧١	٠.٨٧٧	٨٥.٤٠٣	عالي

يلاحظ من خلال الجدول (١) ان مستوى القيادة الشجاعة من وجهة نظر افراد العينة قيد الدراسة كان مرتفعا بوسط حسابي قدره (٤.٢٧١) عند مستوى مرتفع للأهمية النسبية التي بلغت (٨٥.٤٠٣) في حين كانت قيمة الانحراف المعياري (٠.٨٧٧) مما يدل على مستوى تشتت منخفض في اجابات العينة في الميدان المبحوث لكون هذه النسبة تقل عن الواحد الصحيح وهذا يدل على ان وجهات نظر افراد العينة كان متقاربا نحو تطبيق القيادة الشجاعة في قيادة شرطة كركوك اما على مستوى الابعاد الفرعية فكانت نسبة الأهمية النسبية مترفعة في جميعها وجاء بالمرتبة الاولى متغير الشجاعة التعاطفية بوسط حسابي قدره (٤.٣٤١) في حين بلغت الأهمية النسبية (٨٦.٨١٨) والذي يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (٠.٨٢٥) وجاء بالمرتبة الثانية بعد الشجاعة الفكرية بوسط حسابي بلغ (٤.٢٧٢) في حين بلغت الأهمية النسبية (٨٥.٤٥٤) والذي يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري (٠.٨٧٢) وجاء بالمرتبة الثالثة متغير القيادة الاخلاقية بوسط حسابي قدره (٤.٢٠١) في حين بلغت الأهمية النسبية (٨٣.٩٣٩) وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩٣٤). وهذا يدل على توافر ابعاد القيادة الشجاعة في قيادة شرطة كركوك اذ كانت جميع قيم الانحرافات المعيارية اقل من الواحد الصحيح والذي يدل على التجانس في اجابات افراد العينة المبحوثة ومستوى تصورهم لأهمية القيادة الشجاعة ولاستكمال متطلبات البحث فقد قام الباحثان بإجراء تحيل احصائي على فقرات كل بعد والمبينة فيما يأتي

١. بعد الشجاعة الأخلاقية الجدول رقم (٢) وصف وتشخيص بعد الشجاعة الاخلاقية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	نسبة الأهمية
X1	يتم استخدام القيم الاخلاقية لتحقيق الرفاهية في بيئة العمل	٤.٢٥٧	٠.٨٥٨	٨٥.١٥١	مرتفع
X2	يتم الاستغناء عن الافراد غير الملتزمين بقيم المنظمة	٤.٠٤٥	١.٠٢١	٨٠.٩٠٩	مرتفع
X3	يتم اشراك الموظفين بدورات تدريبية حول اخلاقيات المهنة	٤.٣٣٣	٠.٨٤٠	٨٦.٦٦٦	مرتفع

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٥) العدد (٤) آذار (٢٠٢٦)

مرتفع	٨٣.٠٣٠	١.٠١٨	٤.١٥٢	يؤخذ بالاعتبار القيم الاخلاقية عند اتخاذ القرار	X4
مرتفع	٨٣.٩٣٩	٠.٩٣٤	٤.٢٠١	الشجاعة الاخلاقية	

يلاحظ من خلال الجدول (٢) ارتفاع مستوى الاهمية النسبية ككل من وجهة نظر الضباط في قيادة شرطة كركوك والتي بلغت قيمتها (٨٣.٩٣٩) عند وسط حسابي كلي يبلغ (٤.٢٠١) والذي يؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري التي تبلغ (٠.٩٣٤) مما يدل على تقارب وجهات نظر الضباط حول اهمية الشجاعة الاخلاقية في المنظمة المبحوثة وانخفاض التشتت لكون قيمة الانحراف المعياري الكلي قلت عن الواحد الصحيح وحصلت السؤال (X3) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٤.٣٣٣) عند مستوى اهمية (٨٦.٦٦٦) وقيمة انحراف معياري بلغت (٠.٨٤٠) والتي تدل على محاولة المنظمة المبحوثة الى اشراك الموظفين بدورات تدريبية حول اخلاقيات المهنة في حين حصل السؤال (X2) على اقل وسط حسابي اذ بلغ (٤.٠٤٥) عند مستوى اهمية (٨٠.٩٠٩) وانحراف معياري (١.٠٢١) وتشير هذه النسبة الى تشتت ضئيل في اجابات افراد العينة حول هذا السؤال الا انه من قيمة الوسط الحسابي ومستوى الاهمية يتبين امكانية استغناء المنظمة عن الافراد غير الملتزمين بقيم المنظمة.

٢. بعد الشجاعة الفكرية

جدول رقم (٣) وصف وتشخيص بعد الشجاعة الفكرية

مرتفع	٨٦.٠٦٠	٠.٧٣٧	٤.٣٠٣	تقوم الادارة بعمل اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات المطروحة	X1
مرتفع	٨٥.٧٥٧	١.٠٢٦	٤.٢٨٧	يتم تشارك المعرفة بين الادارة والموظفين لحل المشكلات المطروحة	X2
مرتفع	٨٥.١٥١	٠.٩٢٧	٤.٢٥٧	يتم التعامل مع الاخطاء فور حدوثها	X3
مرتفع	٨٤.٨٤٨	٠.٧٩٨	٤.٢٤٢	يتم تشجيع الافراد على توسيع مداركهم والتفكير بصورة مختلفة	X4
مرتفع	٨٥.٤٥٤	٠.٨٧٢	٤.٢٧٢	الشجاعة الفكرية	

يلاحظ من خلال الجدول (٣) ارتفاع مستوى الاهمية النسبية ككل من وجهة نظر الضباط في قيادة شرطة كركوك والتي بلغت قيمتها (٨٥.٤٥٤) عند وسط حسابي كلي يبلغ (٤.٢٧٢) والذي يؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري التي تبلغ (٠.٨٧٢) مما يدل على تقارب وجهات نظر الضباط حول اهمية الشجاعة الفكرية في المنظمة المبحوثة وانخفاض التشتت لكون قيمة الانحراف المعياري الكلي قلت عن الواحد الصحيح وحصلت السؤال (X1) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٤.٣٠٣) عند مستوى اهمية (٨٦.٠٦٠) وقيمة انحراف معياري بلغت (٠.٧٣٧) والتي تدل على قيام المنظمة المبحوثة بعمل اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات المطروحة في حين حصل السؤال (X4) على اقل وسط حسابي اذ بلغ (٤.٢٤٢) عند مستوى اهمية (٨٤.٨٤٨) وانحراف معياري (٠.٧٩٨) والتي تدل على تشجيع المنظمة للافراد على توسيع مداركهم والتفكير بصورة مختلفة.

٣. الشجاعة التعاطفية

جدول رقم (٤) وصف وتشخيص بعد الشجاعة التعاطفية

مرتفع	٨٤.٢٤٢	٠.٩٤٦	٤.٢١٢	هناك استعداد للاستماع الى وجهات النظر المختلفة	X
مرتفع	٨٦.٩٧٠	٠.٧٦٩	٤.٣٤٨	تحسن الادارة علاقاتها بالافراد وتقدم لهم الدعم	X 2
مرتفع	٨٩.٣٩٤	٠.٧٨٣	٤.٤٧٠	تشجع الافراد على طرح الافكار الجديدة	X 3

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٥) العدد (٤) اذار (٢٠٢٦)

X	هناك انفتاح للاستماع الى المشكلات التي تواجه الموظفين	٤.٣٣٣	٠.٨٠٤	٨٦.٦٦٧	مرتفع
4					
	الشجاعة التعاطفية	٤.٣٤١	٠.٨٢٥	٨٦.٨١٨	مرتفع

يلاحظ من خلال الجدول (٤) ارتفاع مستوى الاهمية النسبية ككل من وجهة نظر الضباط في قيادة شرطة كركوك والتي بلغت قيمتها (٨٦.٨١٨) عند وسط حسابي كلي يبلغ (٤.٣٤١) والذي يؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري التي تبلغ (٠.٨٢٥) مما يدل على تقارب وجهات نظر الضباط حول اهمية الشجاعة التعاطفية في المنظمة المبحوثة وانخفاض التشتمت لكون قيمة الانحراف المعياري الكلي قلت عن الواحد الصحيح وحصلت السؤال (X3) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٤٧٠.٤) عند مستوى اهمية (٨٩.٣٩٤) وقيمة انحراف معياري بلغت (٠.٧٨٣) والتي تدل على قيام المنظمة المبحوثة بتشجيع الافراد على تبني الافكار الجديدة (X1) على اقل وسط حسابي اذ بلغ (٤.٢١٢) عند مستوى اهمية (٨٤.٢٤٢) وانحراف معياري (٠.٩٤٦) والتي تدل على استعداد الادارة للاستماع الى وجهات النظر المختلفة.

ثانياً: وصف وتشخيص متغير تفويض السلطة

جدول رقم (٥) وصف وتشخيص متغير تفويض السلطة

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	نسبة الاهمية
١.	المشاركة في اتخاذ القرار	٣.٩٠٩	١.٠١٢	٧٦.٩٧٠	متوسط
٢.	المساءلة الادارية	٤.٣٣٣	٠.٧٧٧	٨٦.٦٦٧	عالي
٣.	الاتصال الفعال	٤.١٩٣	٠.٩٠٦	٨٣.٨٦٣	عالي
	تفويض السلطة	٤.١٤٥	٠.٨٩٨	٨٢.٥٠٠	عالي

يلاحظ من خلال الجدول (٥) ان مستوى تفويض السلطة من وجهة نظر الضباط في قيادة شرطة كركوك كان مرتفعاً بوسط حسابي قدره (٤.١٤٥) عند مستوى مرتفع للأهمية النسبية بلغ (٨٢.٥٠٠) في حين كانت قيمة الانحراف المعياري (٠.٨٩٨) مما يدل على مستوى تشتمت منخفض في اجابات العينة في الميدان المبحوث لكون هذه النسبة تقل عن الواحد الصحيح وهذا يدل على ان وجهات نظر افراد العينة كان متقارباً نحو تفويض السلطة في قيادة شرطة كركوك اما على مستوى الابعاد الفرعية فكانت نسبة الاهمية النسبية متوسطة في بعد المشاركة في اتخاذ القرار اما فيما يخص الابعاد الاخرى فقد كانت نسبة الاهمية النسبية مرتفعة فيها وجاء بالمرتبة الاولى متغير المساءلة الادارية بوسط حسابي قدره (٤.٣٣٣) والذي يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (٠.٧٧٧) عند مستوى اهمية بلغ (٨٦.٦٦٧) وجاء بالمرتبة الثانية بعد الاتصال الفعال بوسط حسابي بلغ (٤.١٩٣) في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٩٠٦) عند مستوى اهمية بلغ (٨٣.٨٦٣) وجاء بالمرتبة الثالثة متغير المشاركة في اتخاذ القرار بوسط حسابي قدره (٣.٩٠٩) وانحراف معياري بلغت قيمته (١.٠١٢) وهذا يدل على توافر الابعاد المساءلة الادارية والاتصال الفعال في مقر قيادة شرطة كركوك في حين كان بعد المشاركة في اتخاذ القرار متوفراً الى حد ما والذي يضعف من امكانية توفره الى حد كبير هو قيمة الانحراف المعياري التي تجاوزت الواحد الصحيح اذ كانت جميع قيم الانحرافات المعيارية اقل من الواحد الصحيح بالنسبة لمتغيري المساءلة الادارية والاتصال الفعال اما قيمة الانحراف المعياري الكلي اتلي بلغت (٠.٨٩٨) تدل على التجانس في اجابات افراد العينة المبحوثة لأهمية تفويض السلطة في الميدان المبحوث ولاستكمال متطلبات البحث فقد قام الباحثان بإجراء تحليل احصائي على فقرات كل بعد والمبينة فيما يأتي:

١. المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم (٦) وصف وتشخيص متغير المشاركة في اتخاذ القرار

Y1	يسهم العاملان باتخاذ القرارات تبعاً لأهمية القرارات	٣.٨٤٨	١.٠١٩	٧٦.٩٧٠
Y2	تسمح الادارة بمشاركة الموظفين باتخاذ القرار على نطاق محدود	٣.٧٨٨	١.٠٠٨	٧٥.٧٥٨
Y3	تراعي مبدأ التخصص في عملية اتخاذ القرار	٤.٠٧٦	٠.٩٨٩	٨١.٥١٥

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٥) العدد (٤) آذار (٢٠٢٦)

٧٨.٤٨٥	١.٠٣٤	٣.٩٢٤	تأخذ الادارة مقترحات الموظفين بنظر الاعتبار	3
٧٨.١٨٢	١.٠١٢	٣.٩٠٩	المشاركة في اتخاذ القرار	

يلاحظ من خلال الجدول (٦) ان مستوى الاهمية النسبية ككل من وجهة نظر الضباط في قيادة شرطة كركوك كانت متوسطة والتي بلغت قيمتها (٧٦.٩٧٠) عند وسط حسابي كلي يبلغ (٣.٨٤٨) في حين كانت قيمة الانحراف المعياري التي تبلغ (١.٠١٢) مما يدل تشتت بسيط في وجهات نظر الضباط في المنظمة المبحوثة حول اهمية المشاركة في اتخاذ القرار في المنظمة المبحوثة والذي يبين ذلك تجاوز قيمة الانحراف المعياري الكلي الواحد الصحيح وحصلت السؤال (٧3) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٤.٤٧٦) عند مستوى اهمية (٨١.٥١٥) وقيمة انحراف معياري بلغت (٠.٩٨٩) والتي تدل على مراعاة الادارة التخصص في اتخاذ القرار بينما حصل السؤال (٧2) على اقل وسط حسابي اذ بلغ (٣.٧٨٨) عند مستوى اهمية (٧٥.٧٥٨) وانحراف معياري (١.٠٠٨) والتي تدل على وجود استعداد لدى الادارة للسماح بمشاركة الموظفين باتخاذ على نطاق محدود.

٢.المساءلة الادارية

جدول رقم (٧) وصف وتشخيص متغير المساءلة الادارية

٨٨.٧٨٨	٠.٦٩٩	٤.٤٣٩	يتحمل الموظفين المسؤولية عن المهام المكلفين بها	Y1
٨٨.١٨٢	٠.٧١٧	٤.٤٠٩	توضح الادارة ما هي مسؤوليات الموظف	Y2
٨٦.٠٦١	٠.٦٩٦	٤.٣٠٣	تتابع الادارة تنفيذ المهام بشكل منتظم	Y3
٨٣.٦٣٦	١٠.٠٢٩	٤.١٨٢	تضع الادارة الليات لمحاسبة المقصرين	Y4
٨٦.٦٦٧	٠.٧٧٧	٤.٣٣٣	المساءلة الادارية	

يلاحظ من خلال الجدول (٧) ان مستوى الاهمية النسبية ككل من وجهة نظر الضباط في قيادة شرطة كركوك كانت مرتفعة والتي بلغت قيمتها (٨٦.٦٦٧) عند وسط حسابي كلي يبلغ (٤.٣٣٣) في حين كانت قيمة الانحراف المعياري التي تبلغ (٠.٧٧٧) مما تجانس وتقارب في وجهات نظر الضباط في المنظمة المبحوثة حول اهمية المساءلة الادارية في المنظمة المبحوثة والذي يؤكد ذلك انقيمة الانحراف المعياري الكلي قلت عن الواحد الصحيح وحصلت السؤال (٧1) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٤.٤٣٩) عند مستوى اهمية (٨٨.٧٨٨) وقيمة انحراف معياري بلغت (٠.٦٩٩) والتي تدل على تحمل الموظفين المسؤولية عن المهام المكلفين بها (٧4) على اقل وسط حسابي اذ بلغ (٤.١٨٢) عند مستوى اهمية (٨٣.٣٦) وانحراف معياري (١.٠٢٩) والتي تدل على وضع الادارة لآليات لمحاسبة المقصرين.

٣.الاتصال الفعال

جدول رقم (١) وصف وتشخيص متغير الاتصال الفعال

٨٣.٩٣٩	٠.٧٤٣	٤.١٩٧	تسهل الادارة عميلة اقبال المعلومات الى الموظفين	Y1
٨١.٥١٥	١.٠٧٧	٤.٠٧٦	تتقبل الادارة اراء الموظفين المستندة الى ادلة واقعية	Y2
٨٨.٧٨٨	٠.٧٢٠	٤.٤٣٩	سهولة استخدام وسائل الاتصال الحديثة لسهولة نقل المعلومات	Y3
٨١.٢١٢	١.٠٨٥	٤.٠٦١	تراعي الادارة التحدث بلطف عند محاوره الموظفين	Y4
٨٣.٨٦٣	٠.٩٠٦	٤.١٩٣	الاتصال الفعال	

يلاحظ من خلال الجدول (٧) ان مستوى الاهمية النسبية ككل من وجهة نظر الضباط في قيادة شرطة كركوك كانت مرتفعة والتي بلغت قيمتها (٨٣.٨٦٣) عند وسط حسابي كلي يبلغ (٤.١٩٣) في حين كانت قيمة الانحراف المعياري التي تبلغ (٠.٩٠٦) مما يعكس تجانس وتقارب في وجهات نظر الضباط في قيادة شرطة كركوك حول اهمية المساءلة الادارية في والذي يؤكد ذلك ان قيمة الانحراف المعياري الكلي قلت عن الواحد الصحيح وحصل السؤال (٧3) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٤.٤٣٩) عند مستوى اهمية (٨٨.٧٨٨) وقيمة انحراف معياري بلغت

(٧٢٠٠٠) والتي على ان الادارة تعمل على استخدام وسائل اتصال حديثة لسهولة نقل المعلومات (٧٤) على اقل وسط حسابي اذ بلغ (٤٠٠٦١) عند مستوى اهمية (٨١.٢١٢) وانحراف معياري (١٠٠٨٥) والتي تدل على تراعي الادارة تراعي احيانا التحدث بلطف عند محاوره الموظفين عند نقل المعلومات.

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات البحث

جدول رقم (٨) نتائج اختبار فرضيات البحث

الفرضية	Beta	t	Sig(t)	R ²	F	Sig(F)
القيادة الشجاعة	٠.٧٨٠	٩.٩٥٥	٠.٠٠٠	٠.٦٠٨	٩٩.١١٠	٠.٠٠٠
الشجاعة الأخلاقية	٠.١٦٧	١.٦٨٤	٠.٠٩٧	٠.٦٢٠	٣٣.٧٤٧	٠.٠٠٠
الشجاعة الفكرية	٠.٤٢٨	٣.٦٨١	٠.٠٠٠	٠.٦٢٠	٣٣.٧٤٧	٠.٠٠٠
الشجاعة التعاطفية	٠.٢٩٩	٢.٦٠٤	٠.٠١٢	٠.٦٢٠	٣٣.٧٤٧	٠.٠٠٠

ويتبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، التي تنص على "يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الشجاعة و تفويض السلطة"، أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2 = 0.608$) ، مما يعني أن القيادة الشجاعة تفسّر ما نسبته (٦٠.٨%) من التباين في تفويض السلطة. كما بلغت قيمة ($F = 99.110$) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) ، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) ، مما يدل على معنوية النموذج ككل. كذلك بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.780$) ، وقيمة ($t = 9.955$) بمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) ، وهو ما يؤكد وجود تأثير معنوي موجب للقيادة الشجاعة في تفويض السلطة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية التي تشير إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الشجاعة وتفويض السلطة. أما بخصوص الفرضيات الفرعية، فقد تم تحليلها من خلال نموذج انحدار متعدد تضمن أبعاد القيادة الشجاعة الثلاثة، وهي: الشجاعة الأخلاقية، والشجاعة الفكرية، والشجاعة التعاطفية. وأظهرت نتائج النموذج أن معامل التحديد ($R^2 = 0.620$) ، مما يعني أن الأبعاد الثلاثة مجتمعة فسّرت (٦٢%) من التباين في متغير تفويض السلطة، وبقيمة ($F = 33.747$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$) ، وهو ما يؤكد معنوية النموذج ككل، وعند تحليل الأبعاد على نحو منفصل، تبين أن بعد الشجاعة الأخلاقية قد سجّل قيمة ($Beta = 0.167$) (و ($t = 1.684$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.097$) ، وهي أعلى من (٠.٠٥) ، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي لهذا البعد في تفويض السلطة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين الشجاعة الأخلاقية وتفويض السلطة. بينما أظهرت نتائج بعد الشجاعة الفكرية قيمة ($Beta = 0.428$) و ($t = 3.681$) بمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) ، مما يدل على وجود تأثير معنوي قوي وموجب في تفويض السلطة، وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثانية التي مضمونها يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين الشجاعة الفكرية وتفويض السلطة أما بعد الشجاعة التعاطفية فقد سجّل قيمة ($Beta = 0.299$) و ($t = 2.604$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.012$) ، وهو أقل من (٠.٠٥) ، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي موجب في تفويض السلطة، وعليه تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي مضمونها يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الشجاعة التعاطفية وتفويض السلطة.

وبناءً على ما تقدم، يتضح أن متغير القيادة الشجاعة يمارس تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في تعزيز تفويض السلطة، وأن هذا التأثير يعزى بصورة رئيسة إلى بعدي الشجاعة الفكرية والشجاعة التعاطفية، في حين لم يظهر تأثير معنوي لبعد الشجاعة الأخلاقية ضمن النموذج الإحصائي. وتشير هذه النتائج إلى أهمية تعزيز الأبعاد الفكرية والتعاطفية لدى القادة، كونها تمثل المحرك الأساس الذي يسهم في تشجيع وتفعيل عمليات تفويض السلطة داخل بيئة العمل، مما يعزز من كفاءة القرارات الإدارية وفعاليتها.

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات أولاً: الاستنتاجات الوصفية:

١. يستنتج ان القيادات الادارية في مقر قيادة شرطة كركوك لديها تصور كافي للقيادة الشجاعة من خلال القيام بالدفاع عن قيم المنظمة ومواجهة التحديات القائمة واتخاذ القرارات الشجاعة في حالة عدم اليقين اما على مستوى الابعاد الفرعية للقيادة الشجاعة.
أ. فيما يخص بعد الشجاعة الاخلاقية، يستنتج ان هناك محاولة من القيادة لإشراك الموظفين بدورات تدريبية حول اخلاقيات المهنة مع امكانية الاستغناء عن الافراد غير الملتزمين بقيم المنظمة.

ب. فيما يخص بعد الشجاعة الفكرية، يستنتج تقوم القيادة بعمل اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات المطروحة فضلا عن تشجيع الافراد على توسيع مداركهم والتفكير بصورة مختلفة .

ج. فيما يخص بعد الشجاعة التعاطفية، يستنتج قيام المنظمة المبحوثة بتشجيع الافراد على تبني الافكار الجديدة والاستعداد للاستماع الى وجهات النظر المختلفة.

٢. يستنتج ان القيادات الادارية في مقر قيادة شرطة كركوك لديها تصور كافي لتفويض السلطة من خلال توزيع بعض الصلاحيات الى المرؤوسين بغية تحقيق الاهداف الموضوعية، اما على مستوى الابعاد الفرعية لتفويض السلطة فيستنتج الآتي:

١. فيما يخص بعد المشاركة في اتخاذ القرار يستنتج ادارك القيادات الى حتما اهمية المشاركة في اتخاذ القرار من خلال مراعاة التخصص مع وجود استعداد لدى الادارة للسماح بمشاركة الموظفين باتخاذ على نطاق محدود.

ب. فيما يخص بعد المساءلة الادارية، يستنتج ان القيادة تحمل الموظفين المسؤولية عن المهام المكلفين بها وتضع آليات لمحاسبة المقصرين.

ج. فيما يخص بعد الاتصال الفعال، يستنتج أن القيادة تعمل على استخدام وسائل اتصال حديثة لسهولة نقل المعلومات وتراعي التحدث بلطف عند اصال المعلومات للموظفين.

ثانياً: الاستنتاجات التحليلية

١. كلما اهتمت قيادة شرطة كركوك في متغير القيادة الشجاعة من خلال مراعاة قيم واهداف المنظمة واتخاذ القرارات الشجاعة في حالة عدم اليقين، فإن ذلك سيؤدي الى تعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات شجاعة تتعلق بتفويض السلطة للمرؤوسين لتحقيق الاهداف الموضوعية.

٢. كلما زادت الشجاعة الاخلاقية لدى القيادة التي تتمثل بفعل الشيء الصحيح مهما كانت العواقب ومراعاة قيم المنظمة لن يعزز ذلك من تفويض السلطة للمرؤوسين مع الزامهم بمراعاة قيم المنظمة.

٣. كلما زادت الشجاعة الفكرية لدى القيادة المتمثلة بالتأثير على الاخرين من خلال الخبرة الشخصية للقائد ومهاراته المكتسبة عزز ذلك من تفويضه للسلطة للمرؤوسين.

٤. كلما زادت الشجاعة التعاطفية المتمثلة بتواضع القيادة مع الاخرين وتشجيعهم ودعمهم لتحقيق اهداف المنظمة سيؤدي ذلك الى تعزيز فرص تفويض السلطة.

ثالثاً: التوصيات

١. ضرورة استمرار الاهتمام بمتغير القيادة والشجاعة وتفويض السلطة في قيادة شرطة كركوك لحصولها على مستوى اهمية مرتفع.

٢. الحرص على الاستمرار على اقامة دورات تدريبية تعزز من سلوكيات الافراد تجاه قيم المنظمة وتحقيق تطلعاتها مع نقل الافراد غير الاكفاء خارج مركز القيادة.

٣. تشجيع الافراد الى ابداء وجهات النظر المختلفة فيما يخص المشكلات المطروحة للوصول لاتخاذ القرارات بدقة .

٤. العمل على مواكبة التكنولوجيا الحديثة فيما يخص عمليات الاتصال لسهولة نقل المعلومات في المستويات الادارية.

٥. العمل على تفويض بعض الصلاحيات الى المرؤوسين مع مراعاة التخصص في تفويض السلطة.

٦. العمل على اقامة ورش لبيان اهمية القيادة الاخلاقية وفعل الاشياء الصحية مهما كانت العواقب لتعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة وتغيير فكرة ان تتبنى نمط القيادة الاخلاقية في تفويض السلطة لن يحقق النتائج المرجوة.

٧. العمل على تعزيز نمط الشجاعة الفكرية في مقر قيادة شرطة كركوك من خلال اكتساب مهارات جديدة تعزز من عملية تفويض السلطة بشكل صحيح داخل المنظمة.

٨. العمل على دعم الافراد العاملين والتعاطف معهم وتشجيعهم من اجل تحقيق افضل النتائج عند تفويض السلطة اليهم.

المصادر العربية

١. عبدالله حسن حمد العمري. (٢٠٢٥). واقع ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك (دراسة نوعية). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٦(٧)، ٤٧-٦١.

٢. الاعرجي، علاء حسن هاشم، (٢٠٢١)، "ممارسات القيادة الشجاعة في تحقيق الانغماس الاستراتيجي من خلال الابتكار الريادي"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

٣. الحسبان، عماد، الخزاعلة، ياسر، ٢٠٢١: ادارة الشرطة الحديثة وتكنولوجيا الذكاء الصناعي، دار الخليج للنشر والتوزيع.
٤. طالب، طالب غلوم، اضاءات في الادارة والتميز، السعيد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٥. ظاهر، نشأت على، (٢٠٢٣)، "بناء مقياس الشجاعة الفكرية"، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، المجلد ٢٠، العدد ١٤٠.
٦. كرماش، حوراء عباس، "الشجاعة الأخلاقية وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لدى أساتذة الجامعة"، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، تشرين الاول ٢٠٢٣، المجلد ١٣، العدد ٤.

المصادر الأجنبية

1. Akhigbe.E.A, Alonge.B.O.D,2024, Organizational Politics And Employee Cohesiveness Of Public Universities In Rivers State, Nigeria, Scholarly J. Bus. Admin.Vol 12(1)
2. Al-Jammal, H. R., Al-Khasawneh, A. L., & Hamadat, M. H. (2015). The Impact Of The Delegation Of Authority On Employees' Performance At Great Irbid Municipality: Case Study. International Journal Of Human Resource Studies, 5(3), 48-69
3. Among The Managers Of The Central Administration And Their Relationship With The Level Of Delegation Of Authority To Them From The Point Of View Of Employees Of The Erbil General Directorate Of Education. QALAAI ZANIST SCIENTIFIC JOURNAL, 9(1), 1050-1080
4. Anfara Jr, V. A., Pate, P. E., Caskey, M. M., Andrews, P. G., Daniel, L. G., Brown, G,(2020), Creating Socially Distanced Campuses And Education Project. Leadership, 22, 4
5. Badjie, G. (2021). Leadership Should Or Should Not Delegate Communication?(A Systematic Literature Review: The Art Of Delegation). Eksis Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis, 15(2), 67-78
6. Bartlett, M. E. (2024). Women Leaders' Lived Experiences Of Bravery In Leadership. Qualitative Research Journal.
7. Chapman, M. (2020). Courageous Leadership–What Defines It In The Modern Organization. Strategic HR Review.
8. Foster.P.O,The Lived Experiences Of Employees Identifying As Belonging Outside Of Workplace Cliques,A Thesis Dectorate, College Of Management And Technology, Walden University,USA
9. Hills,L,2014, Managing Cliques And Exclusionary Behavior Within Your Medical Practiceteam, Journal Of Medical Practice Management, 2014, Vol 29, Issue 6, P373
10. Hoffman, K. A. (2020). Coffee, Courage, And Cannabis: Leading Change In The Regulated Marijuana Market. Journal Of Leadership, Accountability And Ethics, 17(1).
11. Kohen.N,Forged In Crisis The Power Of Courageous Leadership In Turbulent Times, Publishers Anhachette Uk Company
12. Lassiter, C. J. (2017). The Courage To Lead: Activating Four Types Of Courage For Success. Instructional Leader, 30(3)..
13. Majka.M, Breaking The Chain Of Command: How Undermining Leadership Harms Organizations, <https://www.researchgate.net/publication/381283084>
14. Majka.M,2024, Breaking The Chain Of Command: Howundermining Leadershipharmsorganizations: <https://www.researchgate.net/publication/381283084>
15. Peterson.E.M, From Intellectual Courage To Moral Courage Bus Ethics J Rev 6(5): 24–29
16. Pinckney, IV, Harrison P. (2023). Courageous Conversations: Risks, Race And Recreation In The United States. Parks Stewardship Forum, 39 (1)
17. Provitera, M.J., Quamina, I.B. And Sayyadi, M. (2023), "Leadership, Courage, And Ethical Behavior: An Executive Approach", Journal Of Business, Technology And Leadership, Vol. 5 No. 1, Pp. 1-13.
18. Reingold, R., & Baratz, L. (2020). Arab School Principals –Between Conformity And Moral Courage. Intercultural Education, 31(1).
19. Şen, A., Kabak, K. E., & Yangınlı, G. (2013). Courageous Leadership For The Twenty-First Century. Procedia-Social And Behavioral Sciences, 75, 91-101.
20. Sev, J. T. (2017). Effective Delegation Of Authority As A Strategy For Task Accomplishment And Performance Enhancement In Business Organizations-An Empirical Survey Of Flour Mills Of Nigeria Plc, Lagos-Nigeria. The Business & Management Review, 8(4), 138.
21. Stella.N.C,2025,LEADERSHIP IN EDUCATIONAL MANAGEMENT, Unizik Journal Of Educational Research And Policy Studies VOL.19 (1)
22. Tomizh, H. M., Saadon, M. S. I., Nordin, A. O. S. B., & Almahasneh, Y. A. S. (2022). The Mediating Effect Of Job Satisfaction On The Relationship Between The Delegation Of Authority And The Performance Of Employees. Corporate Governance And Organizational Behavior Review, 6(4), 100-109
23. Ugoani, J. (2020). Effective Delegation And Its Impact On Employee Performance. International Journal Of Economics And Business Administration, 6(3), 78-87