



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

القيادة النسوية الملهمة وتأثيرها في التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة
المدنية الفلسطيني

محمد إبراهيم عبد الله أبو مشرف

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2024 م

القيادة النسوية الملهمه وتأثيرها في التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة
المدنية الفلسطيني

إعداد:

محمد إبراهيم عبد الله أبو مشرف

بكالوريوس خدمة إجتماعية (القدس المفتوحة_ فلسطين)

المشرف: د. عمر رجال

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة
مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة

جامعة القدس

1445 هـ / 2024 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

القيادة النسوية الملهمة وتأثيرها في التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية
الفلسطيني

اسم الطالب: محمد إبراهيم عبد الله أبو مشرف
الرقم الجامعي: 21811353

المشرف: د. عمر رحال

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2024/01/18 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع.....
التوقيع.....
التوقيع.....

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عمر رحال
2. ممتحناً داخلياً: د. إياد لافي
3. ممتحناً خارجياً: د. أيمن الزرو

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2024 م

الإهداء

إلى شلال الدم النازف... من جنين إلى رفح... يروي زيتون الوطن... يضرب جذوره في أعماق الأرض... إلى كل روح شهيد كسرت قيود الطواغيت... أهدي سلاماً طأطأت حروفه رؤوسها خجلة وتحية... تملؤها المحبة والإفتخار بكل شهيد قدّم روحه ليحيا الوطن... إلى الذين يتحدون القضبان... سلامي إليكم أيها الأحرار الفلسطينيين.

إلى روح أبي وأمي الطاهرة التي تعانق السماء.

إلى من بها أكبر... وعليها اعتمد... إلى الشمعة التي تنير ظلمة حياتي... إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها إلى (زوجتي الحبيبة).

إلى معنى الحب في الحياة... وإلى معنى الحنان والتفاني... إلى بسملة الحياة وسر الوجود... (أبنائي).

إلى القلوب الصادقة الطاهرة الرقيقة... والنفوس البريئة... إلى رياحين حياتي... (بناتي الحبيبات).

إلى إخوتي وأخواتي الذين أشد بهم أزري.

إلى أصدقائي وزملائي الذين كانوا معي وما زالوا.

إلى كل ما سبق أهدي ثمرة هذا الجهد.

الباحث: محمد إبراهيم عبد الله أبو مشرف

إقرار

أقرُّ انا مُعدَّ الرسالة بانها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وانها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمَّت الإشارة إليه حيث ورد، وان هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقَمَّ لنيل أية درجة عليا لأية جامعة، أو أي معهد آخر.

التوقيع: 

الباحث: محمد إبراهيم عبد الله أبو مشرف

التاريخ: 2024/02/07 م

شكر وعرافان

أحمد الله حمداً كثيراً الذي وفقني لإتمام رسالتي وأعطاني الصحة والعافية والإصرار لإكمال هذا البحث العالمي.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرافان والتقدير لمشرفي الدكتور عمر رحال الذي مدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما تواني يوماً من مد يد المساعدة لي، والحمد لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يظل في عمره ليبقى نبراساً متلألاً في نور العلم والعلماء.

وكما يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل الى أساتذتي الأفاضل لما قدموه لي من دعم وتوجيه وإرشاد في سبيل إتمام مشواري الدراسي وأخص بالذكر الدكتور ثمين هيجاوي والدكتور سعدي الكرنز والدكتور أحمد حرز الله.

ولا يفوتني أن اتقدم بفائق الشكر والعرافان الى جامعة القدس ينبوع العلم والعلماء، وأتقدم بالشكر الجزيل الى عمادة الدراسات العليا، كما وأشكر جميع أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الادارية ومنسقي معهد التنمية المستدامة.

كما ولا يفوتني في هذا المقام أن أشكر الاساتذة المحكمين الاكارم على ما قدموه من وقتهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم بكل كرم وسخاء مما صحح الكثير وقوم الكثير حتى وصلت الرسالة الى شكلها النهائي وحققت أهدافها.

واتوجه بالشكر والعرافان لعطوفة محافظ رام الله والبييرة الدكتورة ليلي غنام، ولجميع الزملاء والزميلات في محافظة رام الله والبييرة، لما لمستته من مساعدة وحسن تعاون ودعمي لإنجاز هذه الرسالة.

وأختمها بالشكر لكل من دعا لي بظهر الغيب ولكل من ساندني وحاول أن يسهل الطريق لي ولو بكلمة طيبة.

الباحث: محمد إبراهيم عبد الله أبو مشرف

مصطلحات الدراسة

- القيادة** : فن التأثير والتوجيه الفعّال للمرؤوسين، بهدف كسب ودهم وطاعتهم، يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المرسومة (الموسوي وعبود، 2020).
- القيادة النسوية** : القدرة على تحقيق النجاح في القيادة، حيث تتمتع القائدة الناجحة بالقدرة على التأثير الإيجابي على فريق العمل وتحفيزهم لتنفيذ المهام المطلوبة بشكل طوعي ومتحمس، كذلك توجيه وتحفيز المرؤوسين بشكل فعّال، ولديها كفاءة عالية في إدارة المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة (بن لالة ومصمودي، 2023).
- القيادة النسوية (إجرائياً)** : نمط من أنماط القيادة تظهر الخصائص المميزة التي تميز أداء المرأة مقارنةً مع الرجل في إدارة المؤسسة وتوجيه العاملين فيها وتحفيزهم، والتي تمكّنها من تحقيق الاهداف والنتائج المرجوة وتحقيق النجاح.
- القيادة الملهمة** : أسلوب قيادي يركز بشكل رئيسي على إيجاد رؤية مستقبلية وتعزيز الثقة بالنفس والقدرات لدى الموظفين، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التغيير (ابو حمام، 2022).
- القيادة الملهمة (إجرائياً)** : نمط من أساليب القيادة يتسم بالقدرة على تحفيز وإلهام الفريق أو المجموعة التي يتم قيادتها نحو تحقيق أهداف مشتركة بطريقة إيجابية ومثيرة. تعتمد هذه النوعية من القيادة على قدرات شخصية واضحة للقائد، وتقنيات واستراتيجيات تهدف إلى بناء روح الفريق وتعزيز الإبداع والعمل الجماعي.
- التمكين الإداري** : نهج إداري يجمع بين المدراء وأعضاء التنظيم الآخرين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. ببساطة، يعبر التمكين عن تفهم مشترك لعملية اتخاذ القرارات، حيث لا تتوقف هذه العملية على السلطات الرسمية فحسب، بل تتأثر أيضًا بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة، بالإضافة إلى مشاركة مكونات الهيكل التنظيمي في تحمل السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية (بن شعبان، 2018).
- التمكين الإداري (إجرائياً)** : عملية منح السلطة والمسؤولية وتفويض الصلاحيات للموظفين في المؤسسة بهدف تمكينهم من اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام الموكلة اليهم بشكل أفضل وأكثر فعالية. والعمل على تحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- الثقة بالنفس** : اعتقاد الفرد في قدرته على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وتعتبر عاملاً أساسياً للنجاح، ويمكن أن تتطور نتيجة للتجارب والتحديات التي يواجهها الفرد في حياته (شحاتة، 2017).

- التوجه الاستراتيجي** : عملية مستدامة تقوم على اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على المعلومات المتاحة، ويكشف هذا التوجه عن التفكير في المستقبل والآثار المتوقعة للقرارات المتخذة، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالحالة المستقبلية للشركة، وقدرتها على التحضير لهذا المستقبل (عيسوي، 2018).
- إدارة التغيير** : قدرة القائد على وضع برامج وخطط تستهدف تغيير وتطوير هياكل المنظمة، وعملياتها، واستراتيجياتها، وثقافتها التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة فيها، وسلوك العاملين، وتوجيههم نحو اعتماد أساليب وطرق جديدة في مجال عملهم (الفارني، 2020).
- الخدمة المدنية** : نظامًا ينظم حياة الموظف العام على الصعيدين المهني والإداري، بدءًا من انضمامه إلى الوظيفة وحتى انتهاء فترة عمله فيها، ويتضمن متابعة العاملين في الجهاز الإداري، وتوجيه مساراتهم المهنية، وتعيينهم في المناصب الحكومية، وتحديد قيمة رواتبهم، وتقييم أدائهم، وتقديم الفرص لترقيتهم، بالإضافة إلى تحديد الجزاءات التي قد يتعرضون لها وغيرها من الجوانب ذات الصلة (المصيلحي، 2018).

القيادة النسوية الملهمة وتأثيرها في التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني

إعداد: محمد إبراهيم عبد الله أبو مشرف

إشراف: د. عمر رجال

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة النسوية الملهمة في التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم استبانة للمقابلة، واستبانته ميدانية تضمنت (68) فقرة موزعة على محورين، الأول القيادة النسوية الملهمة، وتضمن ثلاثة أبعاد، أما الثاني فتعلق بالتمكين الإداري، وتضمن ستة أبعاد، وتمتعت بدرجة ثبات للدرجة الكلية لمحور القيادة النسوية الملهمة (0.96)، ولمحور التمكين الإداري (0.97)، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية الذين يحملون وظائف إشرافية من مدير فأعلى وتتولى قيادتها قيادة نسوية، والبالغ عددهم (327) موظف، واستخدم الباحث أسلوب العينة القصدية من موظفي الوظائف الإشرافية، وبلغت العينة النهائية لهذه الدراسة (130) موظف.

توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لواقع ممارسة القيادة النسوية الملهمة في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني كبيرة، وبلغت الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني متوسطة. وتبين وجود علاقة معنوية بين ممارسات القيادة النسوية الملهمة وبين التمكين الإداري في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية، ووجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة النسوية الملهمة وتأثيرها على التمكين الإداري في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية. وتبين عدم وجود فروق معنوية في آراء المبحوثين لممارسة القيادة النسوية الملهمة في التمكين الإداري في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس في محور التمكين الإداري، ووجود فروق في محور القيادة النسوية الملهمة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في محور التمكين الإداري، ووجود فروق في محور القيادة النسوية الملهمة، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، في محور القيادة النسوية الملهمة والتمكين الإداري.

أوصت الدراسة بتطوير معايير الترقية ونظام الحوافز والمكافآت التشجيعية في قطاع الخدمة المدنية، زيادة نسبة تمثيل المرأة في المناصب القيادية العليا في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، دراسة الانظمة والتشريعات للنقابات والاتحادات والعمل على تطويرها بما يضمن مشاركة المرأة في المواقع القيادية، تعزيز الوعي بأهمية القيادة النسوية من خلال برامج التوعية التي تسلط الضوء على دور القيادة النسوية في تعزيز المساواة والعدالة، وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، والاستثمار في بناء قدرات القيادات النسائية للتغلب على معوقات وصولهن لمراكز قيادية عليا.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الملهمة، التمكين الإداري، قطاع الخدمة المدنية.

Inspiring female leadership and its impact on administrative empowerment in the Palestinian civil service sector

Prepared by: Muhammad Ibrahim Abdullah Abu Musharraf.

Supervised by: Dr. Omar Rahal.

Abstract :

The study aimed to determine the impact of inspiring female leadership on administrative empowerment in the Palestinian civil service sector. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach, and designed an interview questionnaire and a field questionnaire that included (68) items distributed over two axes. The first is inspirational female leadership, which includes three dimensions: As for the second, it is related to administrative empowerment, and includes six dimensions. It enjoyed a degree of stability for the total score for the axis of inspiring female leadership (0.96), and for the axis of administrative empowerment (0.97). The study population consists of workers in government institutions who hold supervisory positions from director and above and are led by a female leader. They numbered (327) employees, and the researcher used a purposive sampling method from employees in supervisory positions, and the final sample for this study reached (130) employees.

The study found that the overall degree of the reality of practicing inspiring female leadership in the Palestinian civil service sector was high, and the overall degree of the reality of administrative empowerment in the Palestinian civil service sector was average. It was found that there is a significant relationship between inspiring women's leadership practices and administrative empowerment in Palestinian civil service institutions, and the existence of a statistically significant effect of inspiring women's leadership practices and their impact on administrative empowerment in Palestinian civil service institutions. It was found that there were no significant differences in the respondents' views on the practice of inspiring female leadership in administrative empowerment in Palestinian civil service institutions due to the gender variable in the administrative empowerment axis, and the presence of differences in the inspiring women's leadership axis, and the absence of differences due to the academic qualification variable in the administrative empowerment axis. In the axis of inspiring women's leadership, and the presence of differences due to the variable years of experience, in the axis of inspiring women's leadership and administrative empowerment.

The study recommended developing promotion criteria and a system of incentives and incentive rewards in the civil service sector, increasing the percentage of women's representation in senior leadership positions in Palestinian civil service sector institutions, studying the regulations and legislation of trade unions and federations and working to develop them to ensure women's participation in leadership positions, and enhancing awareness of the importance of women's leadership. Through awareness programs that highlight the role of women's leadership in promoting equality and justice, improving services provided to citizens, and investing in building the capabilities of women leaders to overcome the obstacles to their reaching high leadership positions.

Key words: leadership, inspirational leadership, administrative empowerment, civil service sector.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1. مقدمة

تسعى جميع دول العالم لتقليص الفجوة بين الجنسين من أجل الاستفادة من جميع القدرات والموارد البشرية المتاحة، من أجل تعزيز التنمية الوطنية المستدامة، ويرتكز المجتمع في بناء دعائمه الأساسية وتحقيق نهضته التنموية الشاملة على الموارد البشرية، حيث يعمل على إعدادهم بما يتسق مع أهدافه الشاملة لكي يكونوا حجر الزاوية في تحقيق تطلعاته والركيزة الأساسية في مواجهة التطور المعرفي، وبالشكل الذي يسمح للجميع بالمشاركة الفاعلة في إطار من الاعتراف والاقتناع بالحقوق والواجبات الخاصة لجميع أفراد المجتمع، وتستطيع المرأة أن تؤدي دوراً محورياً في تقدم المجتمع ونهضته إذا ما توفرت الفرص المناسبة، لذا فمن المهم العمل على إزالة كل ما يمثل عائقاً لتنمية المرأة، والعمل على إحداث وعي وتغيير جذري في المفاهيم السائدة المتعلقة بالمرأة وبأدوارها وصورتها النمطية ومظاهر التمييز ضدها ومساواتها وقضايا النوع الاجتماعي بصورة عامة (أبو عياش، 2006).

ومن خلال الاطلاع على البيئة الفلسطينية، نجد أن النساء يتقلدن العديد من المناصب الادارية العليا في المؤسسات الحكومية والخاصة، كما تزايد وجودهن وخبرتهن في مختلف قطاعات العمل، وبالرغم من هيمنة ظاهرة للذكور على غالبية المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع الفلسطيني، إلا أن هناك قصص نجاح لسيدات فلسطينيات على كافة المجالات في الحياة الفلسطينية، حيث وقفت المرأة الفلسطينية جنباً إلى جنب مع شريكها الرجل في النضال والبناء والكفاح، كذلك زادت نسبة التعليم عند المرأة الفلسطينية مما لعب دوراً أساسياً في اعداد القيادات الفكرية والعلمية والفنية اللازمة لبيئة العمل، كما أن وصول المرأة الى المناصب القيادية أعطاها تميزاً بالغاً وحضوراً فاعلاً، وأصبحت تستطيع مشاركة الرجل في عملية اتخاذ القرارات وتنمية المجتمع، وقد وصلت المرأة الفلسطينية لمرتبة وزيرة في الحكومات الفلسطينية، كل ذلك دفع إلى تعزيز وتمكين دور المرأة في الوظائف الادارية العليا. وقد نصت على ذلك المادة رقم (22) التي تقول "إن للمرأة شخصيتها

القانونية، وذمتها المالية المستقلة، ولها ذات الحقوق التي للرجل وعليها ذات الواجبات" (القانون الاساسي المعدل، 2003).

لقد برز جلياً دور المرأة في المجتمع الفلسطيني في كافة المجالات وكان لها ولقيادتها الأثر الملموس على صعيد تمكين العاملين لما للتمكين من أهمية خاصة نظراً لارتباطه بمجموعة من قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الادارية والجودة الشاملة واعادة الهندسة واعادة الهيكلة وعمل الفريق، حيث تعد استراتيجية تمكين العاملين من أهم ملامح الادارة الحديثة والتي تهتم بشكل رئيس باقامة وتكوين الثقة بين الادارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الادارية والتنظيمية الداخلية بين الادارة والعاملين مما ينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي (علال، 2019).

يعد التمكين من المفاهيم الحديثة التي تساهم في تنمية الافراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف الادارية من خلال منحهم الفرص للمبادرة والتحدي، وتفويض الصلاحيات واعطائهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات، والمشاركة باتجاه تحقيق الاهداف، حيث أن التمكين يلعب دوراً حيوياً في تنمية وتطوير قدرات الافراد والعمل بروح الفريق للوصول للإبداع، لذا تعد استراتيجية التمكين الاداري مهمة لجعل القادة يقدمون أفضل ما لديهم من أداء بما يتمتعون به من قدرات ومهارات عالية اتجاه منظماتهم ووظائفهم، كما لا بد للفئاد أن يكون متمكناً من أدائه للكثير من المهارات والقدرات الادارية اللازمة لادارة المنظمات المعاصرة بكفاءة وفاعلية (الدغير، 2018).

بناء على ما تقدم سيتم التركيز في هذه الدراسة على القيادة النسوية الملهمة وتأثيرها في التمكين الاداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني والتعرف على أهمية عمل القيادة النسوية ودورها على تمكين مؤسسات الخدمة المدنية لما لها من انعكاس حقيقي على أسس التنمية المستدامة في فلسطين ولا سيما التنمية الادارية منها.

2.1. مشكلة الدراسة

أدى ارتفاع معدلات التعليم لدى المرأة الفلسطينية، مقارنة مع الدول المجاورة الى مشاركة المرأة الفلسطينية في العمل العام، فقد بينت الإحصائيات المنشورة من قبل ديوان الموظفين العام الفلسطيني للعام 2022، على صعيد المشاركة في القطاع العام المدني، فتشكل النساء ما نسبته 47% من موظفي القطاع العام المدني مقارنة مع 53% للرجال، مما يدل على أن هناك انخراط حقيقي للمرأة في المساهمة في تحقيق التنمية الادارية في المؤسسات الحكومية حيث أن التطور الوظيفي يعد مصدراً لتحقيق الذات والتقدم المهني والوظيفي للفرد. وبالمقابل تعاني العديد من المؤسسات الحكومية

من غياب الوعي لديها بأهمية تمكين عاملها مما يؤثر بشكل سلبي على قيامهم بالدور والمهام المتوقعة والمأمولة منهم. وقد اشارت العديد من الدراسات انه وعلى الرغم من التقدم الذي أحرزته المرأة في ميدان العمل الا أن نسبة اشغالها للمناصب القيادية العليا ما زالت ضئيلة، نتيجة للتمثيل غير المتكافئ للمرأة في المراكز الادارية العليا، وضعف الآليات اللازم توافرها لتمكينها، بسبب وجود بعض المعوقات المتعلقة بالبيئة التشريعية والثقافية والمجتمعية السائدة التي تحد من تمكين القيادات النسائية. كما أن هنالك نقص في الدراسات التي تناولت القيادة النسوية، ولا يتوفر فكرة كاملة وواضحة عن خبرات النساء كقائدات.

ولكون عملية التمكين الاداري من العمليات الهامة بالمنظمات، فانه من الضرورية البحث عن الوسائل التي تتيح امكانية تنفيذ التمكين الاداري بكفاءة وفاعلية، وبالتالي فإن توفر قيادة فاعلة وكفؤة تمكن المنظمات من تنفيذ الاجراءات الخاصة بالتمكين بنجاح، حيث أن قادة المؤسسات مطالبون باجراء التغيير والابتكار في جميع مجالات عملهم، ومساعدة العاملين وفتح المجال أمامهم، ومواكبة التطور والابداع والسعي نحو تقدم المؤسسة وتطويرها.

وتعد ظاهرة القيادة النسائية من أهم القضايا الادارية المعاصرة، وذلك لاحتكار الرجل العمل القيادي، ويتم قياس نجاح القيادة النسائية على مدى فاعليتها في احداث التمكين الاداري داخل المؤسسات، وقدرتها على اتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف المرجوة منها. لذا فقد ارتأى الباحث ومن خلال علمه في إحدى مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية وتحت ظل قيادة نسوية، بأن يبحث في دور القيادات النسوية الملهمة في تمكين العاملين بمؤسسات الخدمة المدنية، وعليه تكمن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي:

ما تأثير القيادة النسوية الملهمة في التمكين الاداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني؟

3.1. أهمية الدراسة

1.3.1. الأهمية العلمية (النظرية):

تتضح الأهمية العلمية للدراسة من خلال ما يلي:

- تتبع أهمية الدراسة في التعرف على القيادة النسوية الملهمة والتمكين الاداري في الاطار المفاهيمي والأدب النظري.
- كونها تسلط الضوء على واحد من الموضوعات الادارية الهامة، حيث أن القيادة الادارية النسوية أصبحت من متطلبات الحياة المعاصرة، ولها تأثير مباشر على وقعنا الحالي وخاصة في المؤسسات العامة في دولة فلسطين بشكل عام.

- قد تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الفلسطينية والعربية بالجانب النظري عن تأثير القيادة النسوية الملهمة في التمكين الإداري، وأهمية العلاقة بينهما.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يستند عليه الباحثين لاجراء المزيد من الدراسات حول محاور الدراسة.

2.3.1. الأهمية العملية (التطبيقية):

تتضح الأهمية العملية للدراسة من خلال الاهداف الآتية:

- إن الدور الهام الذي تقوم به مؤسسات قطاع الخدمة المدنية، يكسب هذه الدراسة مزيداً من الأهمية، حيث قد تساعد نتائج هذه الدراسة بدعم توجهات القيادات النسوية في إجراء تمكين حقيقي يدعم التنمية الإدارية المستدامة في فلسطين.
- تساهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات تساعد في تعزيز التمكين كظاهرة إدارية في المؤسسات وتقديم توصيات تعزز من مناعة المؤسسات الفلسطينية في ظل وجود قيادة نسوية ملهمة.
- تساهم نتائج الدراسة في رفع وتعزيز أداء المؤسسات الحكومية عن طريق تحقيق التميز في أداء القيادات من خلال الدور الفعال للقيادة الملهمة في تحقيق التمكين الإداري في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.

4.1. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1.4.1. الهدف العام

التعرف الى تأثير القيادة النسوية الملهمة في التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني

2.4.1. الأهداف الفرعية

- التعرف الى درجة ممارسة القيادة النسوية الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير) في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.
- التعرف الى درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (تحفيز العاملين، التدريب، التفويض، الاتصال الفعال وتوافر البيانات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل) في ظل القيادة النسوية في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.
- التعرف الى تأثير لممارسة القيادة النسوية الملهمة في التمكين الإداري لدى مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.

- معرفة فيما اذا وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول تأثير القيادة النسوية الملهمة في التمكين الاداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

5.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الاجابة عن التساؤلات التالية:

1.5.1. السؤال الرئيس

ما درجة تأثير القيادة النسوية الملهمة في التمكين الاداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني؟

2.5.1. الاسئلة الفرعية

- ما درجة ممارسة القيادة النسوية الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير) في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني؟
- ما درجة ممارسة التمكين الاداري بأبعاده (تحفيز العاملين، التدريب، التفويض، الاتصال الفعال وتوافر البيانات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل) في ظل القيادة النسوية في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني؟
- هل هناك تأثير لممارسة القيادة النسوية الملهمة في التمكين الاداري لدى مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول تأثير القيادة النسوية الملهمة في التمكين الاداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

6.1. فرضيات الدراسة

- **1.6.1. الفرضية الرئيسية الاولى:** درجة ممارسة القيادة النسوية الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير) في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني متوسطة.
- **2.6.1. الفرضية الرئيسية الثانية:** درجة ممارسة التمكين الاداري بأبعاده (تحفيز العاملين، التدريب، التفويض، الاتصال الفعال وتوافر البيانات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل) في ظل القيادة النسوية في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني متوسطة.

- **3.6.1. الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة النسوية الملهمة والتمكين الاداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.
- **4.6.1. الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول تأثير القيادة النسوية الملهمة في التمكين الاداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

7.1. حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على بحث موضوع تأثير القيادة النسوية الملهمة في التمكين الاداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على جميع المدراء، والمدراء العامون، ورؤساء الوحدات والوكلاء المساعدون، والوكلاء في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على كل من (محافظة رام الله والبيرة، وزارة شؤون المرأة، وزارة السياحة والآثار، وزارة الصحة، سلطة جودة البيئة، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2023-2024م.

8.1. مصادر جمع المعلومات والبيانات

سيتم الاعتماد على المصادر الآتية لجمع البيانات والمعلومات وهي:

- المصادر الأولية: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ومجموعة من الأدوات المنهجية للحصول على البيانات والمعلومات الأولية، وذلك من خلال تصميم استباننتين احدهما ميدانية، والاخرى للمقابلة، تم اعدادهما خصيصاً لهذه الدراسة، وقياس الظاهرة كما هي بالواقع الفعلي، من خلال العاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية، بالإضافة الى الملاحظة كون الباحث يعمل في محافظة رام الله والبيرة ويطلع على اساليب ادارة المؤسسات من حيث القيادة النسوية الملهمة وتأثيرها على التمكين الاداري.

- المصادر الثانوية: إستند الباحث الى مصادر البيانات والمعلومات الثانوية من العديد من الكتب والمطبوعات والتقارير الرسمية والمقالات العلمية والرسائل البحثية، والدوريات والصفحات الالكترونية، وذلك لصياغة وعرض الادب النظري المتعلق بموضوع ومشكلة الدراسة.

9.1. هيكلية الدراسة

تكونت الدراسة من خمسة فصول وهي:

- الفصل الأول: تضمن تقديم عرض وتقديم عام يختص بالدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها.
- الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: تناول عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة.
- الفصل الرابع: تناول الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها.
- الفصل الخامس: تضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات، والمراجع والملاحق الذي تضمنتها الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

قام الباحث في هذا الفصل ببناء الإطار النظري الخاص بالدراسة والمتعلق بتأثير القيادة النسوية المهمة في التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية، حيث تم تناول في الجزء الأول منه موضوع القيادة النسوية من حيث المفهوم والأهمية وخصائص القيادة النسوية، وأهم التحديات والصعوبات التي تواجه القيادة النسوية، ومن ثم التطرق لموضوع القيادة المهمة، من حيث مفهومها وأهميتها وصفاتها وأبعادها المتمثلة بالثقة بالنفس، والتوجه الاستراتيجي وإدارة التغيير، أما في الجزء الثاني فتم بحث موضوع التمكين الإداري من حيث المفهوم والنشأة والأهمية والأهداف، مروراً بأبعاد التمكين الإداري ومتطلباته وخطوات تطبيقه ومحدداته، والبحث في أهم معوقات التمكين الإداري، وانتهاءً بالعلاقة بين القيادة المهمة والتمكين الإداري، أما المبحث الثالث فتم تناول موضوع الخدمة المدنية في فلسطين من حيث المفهوم والخصائص، أما الجزء الثاني فتناول الباحث عرضاً لأهم الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بالموضوع والتعقيب عليها.

1.2. المبحث الأول: القيادة النسوية:

1.1.2. مفهوم القيادة النسوية:

القيادة النسوية تشير إلى القدرة على تحقيق النجاح في القيادة، حيث تتمتع القائدة الناجحة بالقدرة على التأثير الإيجابي على فريق العمل وتحفيزهم لتنفيذ المهام المطلوبة بشكل طوعي وملتحمس، إن القائدة الفعالة تظهر كرئيسة ومرشدة قوية، قادرة على توجيه وتحفيز المرؤوسين بشكل فعال داخل الوحدة الإدارية التي تديرها، كما تُظهر هذه القائدة الناجحة كفاءة عالية في إدارة المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة، وتعتبر رمزاً للإشراف السليم والعمل الجماعي (بن لالة ومصمودي، 2023).

ويمكن تفسير القيادة النسائية على أنها نمط قيادي يتميز بصفات فريدة، حيث يشمل ذلك مجموعة من الخصائص التي تسهم في نجاح أداء الدور القيادي، وتتضمن هذه الصفات القدرة على العمل التعاوني وبناء علاقات فعالة، إلى جانب الاهتمام بالعنصر البشري، وبالتالي يظهر أن المرأة من

خلال هذا الأسلوب القيادي، تستفيد من تفاعلها الفعّال مع الفريق وقدرتها على بناء علاقات قوية، وهذه الصفات تلعب دوراً حيوياً في تسهيل أداء القائدة النسوية لدورها القيادي بنجاح (البدري، 2020). وتعرف بأنها مجموعة الخصائص المميزة في أداء النساء مقارنةً مع الرجال، العامل الرئيسي الذي يمكّن المرأة من تحقيق النتائج المرغوبة والفعّالة، والمساهمة في الحفاظ على النجاح. وتنبؤاً للمرأة دوراً أكبر في عصرنا الحالي يتجاوز تحقيقها في المجالات التي كانت تعتبر سابقاً حصراً للرجال فقط، وتعدّ هذه الخصائص المميزة هي المفتاح الرئيسي لنجاح عمليات التغيير في المجتمع (الغرابلي، 2020).

وتعرف القيادة النسوية بانها تمثل دور المرأة سواء كانت لوحدها أو مشاركة مع شركاء أو زملاء، سواء كانت قد أسست المؤسسة أو اشترتها أو تورثتها، حيث تتحمل مسؤولية إدارة الجوانب المالية والإدارية والاجتماعية، وتسهم بفعالية في توجيهها. تعتبر المرأة كشخص مسؤول عن المخاطر المالية للمشاركة في إنشاء مؤسسة جديدة أو الحصول عليها، وتديرها بطريقة إبداعية، وذلك من خلال تطوير منتجات جديدة واستكشاف أسواق جديدة (قراري وسليمانى، 2019). وتتجلى القيادة النسائية في مجموعة من القدرات والخصائص التي تميز المرأة في أداء دورها القيادي، مثل قدرتها على التواصل بفعالية، والاستماع بانتباه، والقدرة على تحفيز الآخرين وتشجيعهم، كما تبرز قدرتها على فتح قنوات الحوار والنقاش، مما يعزز التفاعل والتواصل البناء (البشباشة، 2018).

وعليه يرى الباحث أن القيادة النسائية هي الخصائص المميزة التي تميز أداء المرأة مقارنةً مع الرجل في إدارة المؤسسة وتوجيه العاملين فيها وتحفيزهم، والتي تمكّنها من تحقيق الاهداف والنتائج المرجوة وتحقيق النجاح بكفاءة وفاعلية.

2.1.2. أهداف القيادة النسوية:

للقيادة النسوية العديد من الأهداف كما أشار إليها خليل وآخرون (2021) وقراري وسليمانى (2019) والبشباشة (2018) أهمها:

- تحديد معوقات التمكين الإداري للمديرة، والعمل على التغلب عليها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- التركيز على اتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم رؤية وأهداف المؤسسة.
- توجيه الجهود المبذولة من قبل جميع أفراد المؤسسة على مختلف المستويات نحو تطوير المؤسسة وبناء مستقبل أفضل.
- نشر روح التعاون والتألف بين جميع أفراد المؤسسة لضمان استمراريتها والارتقاء بها تحت رعاية القيادة النسائية.
- تمكين المرأة لأداء دور بارز مع التركيز على الدور الاجتماعي للمرأة.

- رفع مستوى أداء جميع أفراد المؤسسة من خلال تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم باستمرار وتلبية احتياجاتهم وفقاً لأولويات محددة.
- تحفيز جميع أفراد المؤسسة، سواءً مادياً أو معنوياً، لتحفيزهم على تحقيق أهدافهم في الوقت المناسب ولصالح المؤسسة.
- التعامل مع الصراعات داخل المؤسسة بأسلوب شامل وبشكل موضوعي يسهم في فهم القضايا المشتركة لجميع أفراد المؤسسة وحل الصراعات بفعالية.

لذا يرى الباحث الى أن القيادة النسوية الرئيسية تهدف إلى اتخاذ القرارات الملائمة التي تعزز أهداف المنظمة بأقل قدر من التكاليف والجهد، من خلال تمكين المرأة لأداء دور بارز في التنمية ومنحها دورها الفعلي في المجتمع، وتوفير فرص للجميع، وإبراز قدرات وإمكانيات المرأة، مما يسهم في استمرار نجاحها وتطورها وتحقيق مركز اجتماعي وتعزيز إيجاد وتوفير فرص عمل جديدة، وتشجيع القيادة النسوية على المشاركة الفعالة وتقاسم السلطة والتميز في المؤسسة.

3.1.2. خصائص القيادة النسوية:

تتميز القيادة النسوية بعدة خصائص كما أشار إليها بن لالة ومصمودي (2023) و خليل وآخرون (2021) وهي كما يلي:

- التعاطف: تُظهر المرأة القائدة قدرة فائقة على التواصل الفعال مع زملائها، مما يمنحها القوة في قيادتها. تستطيع التعبير عن نفسها بشكل فعال في المواقف الحرجة، مع اتخاذ القرارات بشكل منطقي مع مراعاة الظروف المحيطة بالمرؤوسين.
- الصبر: تتمثل قوة المرأة القائدة في القدرة على تحمل التحديات والظروف الصعبة، والسيطرة على أفكارها لاتخاذ قرارات عقلانية في مواجهة المواقف الصعبة.
- التعاون: تشارك في العمل بشكل فعال مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال الاستماع والتشاور الديموقراطي، مما يعزز المعنويات والالتزام لدى فريق العمل.
- البدهة: تمتلك المرأة القائدة القدرة على فهم العمل المطلوب دون الحاجة إلى شرح واضح، حيث تستند إلى حدسها الداخلي وتفهم الأمور دون الحاجة إلى إيضاحات مفصلة.
- رباطة الجأش: تتحمل المرأة القائدة الصعاب والتحديات، مسعىً نحو تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة، ما يجعل قوتها تكمن في مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات.
- المهارة: تتطلب القيادة النسائية مجموعة من المهارات مثل اتخاذ القرارات، والذكاء الاجتماعي، والذكاء العاطفي، والتأثير على الآخرين، والقدرة على التواصل والحوار، والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وفن التفاوض، والانفتاح والجاذبية، والالتزام، والكفاءة، والمثابرة، والاستقامة.

- المشاركة: تتضمن هذه المهارة تبني أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والمساهمة في النصح والتوجيه.
- الإبداع: يفرض العمل القيادي للمرأة القدرة على طرح أفكار جديدة وتحفيز الإبداع لتحقيق إنجازات جديدة.
- التفويض: تتعلق هذه المهارة بالقدرة على التنازل عن بعض المسؤوليات للعاملين في المؤسسة، وذلك لضمان سرعة إنجاز العمل وتطوير القيادات النسوية المستقبلية.
- الاستشراف: تتطلب القيادة النسائية فهمًا جيدًا لمستقبل المؤسسة واستشراف الاتجاهات واستخدام المعلومات بشكل فعال.
- العلاقات: يجب دعم شبكة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وبناء علاقات فعّالة مع المؤسسات الأخرى في المجتمع لتحقيق تأثير إيجابي على مستوى القيادة.
- ويرى الباحث أن من أهم الخصائص التي تميز القيادة النسوية هو القدرة على الحوار والتفاعل الإيجابي مع الموظفين، ومراعاة الظروف الإنسانية، والقدرة على الاستماع والتواصل الفعال، والقدرة على حل المشكلات الإدارية والذكاء.

4.2.1. التحديات/ الصعوبات التي تواجه القيادة النسوية:

تواجه القيادة النسائية مجموعة من التحديات التنظيمية، والتي تعتبر عوامل قد تعيق قيادة المرأة في أداء دورها الإداري بشكل كامل. يتعلق ذلك بالعوامل التي تتعلق بالتنظيم الإداري، والتي قد تمنع القائدة النسوية من تحقيق أهدافها بفعالية داخل الوحدة التي تديرها، وأهمها (بن لالة ومصمودي، 2023):

- **تحديات نقص التمكين:**
 - ✓ نقص الموارد: نقص الموارد المالية والميزانيات المحدودة تعيق قدرة القيادة النسائية على تحقيق أهدافها وتأثير القرارات بشكل فعّال.
 - ✓ صعوبة الحصول على الصالحيات: الصعوبات في الحصول على الصالحيات الكافية تحد من قدرة القيادة النسائية على اتخاذ القرارات المهمة.
- **تحديات ثقافية:**
 - ✓ النظرة التقليدية: المعتقدات والممارسات الثقافية التقليدية قد تعيق القائدة النسائية، حيث يمكن أن يعتبر الرجل أن تولي المرأة مناصب قيادية يمثل تحديًا لقدرتها على القيادة.
 - ✓ التناقضات الثقافية: تناقضات الرؤى في المجتمع تجاه دور المرأة في المواقع القيادية قد تشكل عائقًا، مع وجود تصورات تشير إلى أن بعض الصفات التي تُرتبط بالرجال هي الأكثر توجيهًا وفعالية في القيادة.

• تحديات ذاتية:

✓ ضعف الثقة بالنفس: قد يواجه القادة النساء تحديات في بناء الثقة بأنفسهن، مما يؤثر على قدرتهن على اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

✓ التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية: صعوبة التوازن بين المسؤوليات المهنية والاجتماعية والأسرية قد تكون تحديًا يؤثر على فعالية القيادة النسائية.

• تحديات مادية وبيئية:

✓ نقص الموارد المادية: نقص الدعم المادي والموارد التقنية يعيق قدرة القادة النسائية على تحقيق الأهداف الموكلة إليها.

✓ معوقات الوظائف الكتابية والروتينية: تحديات في الاعتراف بقيمة الوظائف الكتابية والروتينية التي قد تكون محورية للقيادة النسائية.

ومن بين الصعوبات التي تواجه القيادة النسوية (قراري وسليمانى، 2019):

• صعوبات اجتماعية: تأتي هذه الصعوبات من ثقافة المجتمع والصورة النمطية لدور المرأة في العمل. فالتحديات الثقافية تظل تعيقًا في قبول القيادة النسائية، حيث قد لا يقبل بعض الأفراد أفكارًا تتعارض مع الصورة التقليدية للمرأة.

• صعوبات اتصالية: على الرغم من قدرة المرأة على التواصل الجيد، يمكن أن تواجه تحديات في بناء العلاقات في بيئة عمل تفضل القيادة الذكورية. قد يكون من الصعب قبول الرجال للنساء في مواقع قيادية.

• التنقل والمشاركة: يمكن أن تصطدم المرأة بصعوبات في التنقل للمشاركة في فعاليات أو برامج تدريبية، خاصة إذا كان هناك معوقات اجتماعية أو عائلية تمنعها من الانخراط بشكل كامل في تلك الفعاليات.

• الإشراف الميداني: قد يكون الإشراف الميداني تحديًا، خاصة في المجالات التي تتطلب التواجد المستمر في الميدان. الظروف البيئية والمخاطر المحتملة قد تجعل بعض النشاطات أكثر تحديًا بالنسبة للقائدات النسائيات.

• صعوبات تمويلية: يمكن أن تكون قيادات النساء محدودة في الحصول على التمويل، حيث قد يعتمدن بشكل أكبر على التمويل الذاتي أو دعم العائلة، مما يؤثر على قدرتهن على تطوير مشاريعهن.

• غياب روح المغامرة: قد يكون الميل العام للنساء نحو الوظائف ذات الاستقرار أكبر من الميل إلى المغامرة وبناء مشاريع مخاطرة، وهو ما قد يؤثر على قدرتهن على المنافسة في بعض الصناعات.

- صعوبات فنية: تظهر صعوبات فنية في نقص التكوين والتدريب في بعض المجالات مثل الصناعات التقليدية والحرف. يمكن أن تكون القيادات النسائية مضطرة إلى الاعتماد على خبراتهن الشخصية بدلاً من التدريب المهني.

وعليه، يستنتج الباحث أن من أهم المعوقات التي تواجه القيادات النسوية تتمثل في الضغوطات الأسرية والمسؤوليات الملقاة على المرأة كأم وزوجة قد تكون عائقاً لتحقيقها في المجال القيادي، بالإضافة إلى قلة الثقة لدى بعض النساء في قدراتهن وتكون لديهن طموحات محدودة، مما يمنعهن من السعي نحو المواقع القيادية، بالإضافة إلى النظرة النمطية لدور المرأة في المجتمع قد تكون عائقاً، حيث قد يصطدم التفكير التقليدي بتقدير قدرات المرأة في المجال القيادي، كما أن هنالك تأثير للعوامل الاجتماعية مثل الوساطة والانتماء العشائري والتي قد تحول دون وصول المرأة إلى المراكز القيادية، بالإضافة إلى قلة الفرص الاقتصادية يمكن أن تقلل من تأثير المرأة في مجال القيادة.

2.2. المبحث الثاني: القيادة الملهمة:

1.2.2 مقدمة:

أساس النهوض بالاقتصاد في الدول وضمان نجاح وتطور أي منظمة يتوقف على الاهتمام بمواردها البشرية واستغلال طاقاتهم لتحقيق الأهداف المرجوة. يمكن قياس نجاح وكفاءة المنظمة من خلال تفاعل قائدها مع موظفيها. وتلعب القيادة دوراً حاسماً في تحفيز الجماعة وزيادة نشاط المنظمة وتحقيق التفاعل الإنساني لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة. وتعتبر القيادة محوراً مهماً في مختلف الأنشطة داخل المؤسسات العامة والخاصة. ويمكن اعتبار النمط القيادي أكثر العوامل تأثيراً على نجاح أو فشل المؤسسات. وقد تم وصف أهمية القيادة بشكل ملموس كظاهرة معقدة تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية: القائد نفسه، المرؤوسين، والموقف الذي يواجههم (رابح وآخرون، 2021).

تعتبر القيادة الملهمة أحد الأركان الأساسية في إدارة العصر الحديث، ولها دور بالغ الأهمية في نجاح المنظمات، خاصة في هذه المرحلة السريعة من التطور الإداري. إن نجاح المنظمة وفشلها يتوقفان على فعالية وكفاءة هذا النمط من القيادة. القادة الملهمين يتميزون بالنجاح والتميز ويتمتعون بقدرة استثنائية على الابتكار والإبداع. إنهم دائماً متحفزون لتحقيق أعلى مستويات النجاح، ويمتلكون القدرة على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة (أبو حمام، 2022). والقيادة الملهمة تعد واحدة من أنواع القيادة المتميزة، وهي تتميز بسماتها الفريدة التي تجعلها مميزة وجاذبة للآخرين. يمكن تفسيرها باعتبارها القيادة التي تستند إلى الإلهام والقوة الذهنية، حيث يصعب تفسيرها بوضوح وصعب رؤيتها بالعين المجردة (عبد الرحمن، 2020).

فهذا النوع من القيادة ينبع اسمها من شخصية القائد الملهم والسماة الفريدة التي يمتلكها. يظهر هذا القائد كشخصية مميزة تتسم بأفكار نيرة وملهمة، وهذه الأفكار تجذب وتجذب الآخرين. يكون لديه القدرة على حل المشكلات وتحفيز العاملين لحب العمل والسعي نحو تطوير علاقة مستدامة معه. يكون له تأثير كبير على الأفراد من حيث أدائهم وولائهم، وقد يصل الأمر في بعض الحالات إلى درجة أنهم يكونون مندهشين ومنبهرين بأفكاره وروحه الملهمة (Abu Ghaly, 2019).

والقيادة الملهمة تتميز بصفات البارزة وتأثيرها الجذاب، حيث تسعى إلى تحقيق ديمومة العلاقة بين العاملين والمنظمة. هذه القيادة تؤثر بشكل كبير في أداء وولاء الفريق، وتوجه سلوكهم نتيجة إلهامهم بأفكار القادة التي يحتذو بها المسؤولون في المنظمة. يُعرف أيضًا القائد الملهم بأنه فن تأثير الأشخاص وتوجيههم بشكل محدد مسبقًا لكسب طاعتهم والتزامهم وتعاونهم نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (الحلي، 2017).

2.2.2. مفهوم القيادة الملهمة:

أسلوب قيادي يركز بشكل رئيسي على إيجاد رؤية مستقبلية وتعزيز الثقة بالنفس والقدرات لدى الموظفين، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التغيير (ابو حمام، 2022). كما أنها تعتبر القيادة التي تعتمد دائمًا على تحفيز وتفاعل مستمر مع العاملين، وذلك من خلال تمكينهم وإلهامهم، بهدف رفع مستوى الحماس والأداء وتحقيق الأهداف المرجوة (شادي، 2020). وهي فن التأثير والتوجيه الفعال للمرؤوسين، بهدف كسب ودهم وطاعتهم، يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المرسومة (الموسوي وعبود، 2020).

وهذا نوع من أنماط القيادة يعتمد على قدرة القائد على اتخاذ الإجراءات التي تلعب دورًا بارزًا في تعزيز قدرات المرؤوسين، مما يساهم في تعزيز مشاركتهم وتحقيق الأهداف المرجوة (صرصور، 2021). ويتسم هذا النوع من أنماط القيادة بكاريزما غير تقليدية وتأثير مرتفع، ويتميز بجاذبيته للأشخاص من حوله. يعتمد هذا النمط على مجموعة من الصفات والمقومات التي تساهم في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة (صيام، 2021). ويمكن اعتبارها سلوكيات مهارية تعتمد على شخصية القائد وقدرته على التأثير في سلوك الموظفين، وتحفيز مشاعرهم، وجذب تعاونهم، وتقديم رؤية مشتركة تساعدهم على الانضمام إليه لإنشاء بيئة محفزة (علوان، 2021). وهذا النوع من القيادة يتميز بالقدرة على استثمار مهاراتها وإمكانياتها الخاصة، وتعزيز تمكين الموظفين وتحفيزهم نحو التجديد والتطور والابتكار (الفارني، 2020). ومن إحدى المهارات القيادية الرئيسية التي تميز القادة العظماء عن غيرهم هي القدرة على بث الطاقة والتواصل من خلال سلوكهم وأفعالهم. هذا يتطلب وجود رؤية واضحة والالتزام بها، مما يزيد من مشاركة الموظفين والالتزام بهم (Kurter, 2020).

وهو مجموعة من السلوكيات التي تؤثر على الآخرين وتعمل على تحفيز الدوافع الداخلية لديهم نحو تحقيق الأهداف. تلك السلوكيات تعزز رؤية مستقبلية إيجابية وتشكل نموذجاً ملهماً يُحتذى به في مجال الأعمال (Hariri et al., 2021). وهذا النوع من القيادة يتميز بقدرة القائد على إلهام المتابعين بشكل إيجابي وتحفيزهم لأداء واجباتهم بكفاءة عالية، بهدف تحقيق الأهداف المشتركة (Iqbal, 2020).

ويعرف الباحث القيادة الملهمة بأنها نمط من أساليب القيادة يتسم بالقدرة على تحفيز وإلهام الفريق أو المجموعة التي يتم قيادتها نحو تحقيق أهداف مشتركة بطريقة إيجابية ومثيرة. تعتمد هذه النوعية من القيادة على قدرات شخصية واضحة للقائد، وتقنيات واستراتيجيات تهدف إلى بناء روح الفريق وتعزيز الإبداع والعمل الجماعي.

3.2.2. أهمية القيادة الملهمة:

إن القيادة الملهمة تتبع أسلوب القيادة الحديثة الذي يتجاوز مع التحولات والتغيرات في بيئة العمل، والقائد الملهم يمتلك القدرة الكافية على تحفيز المرؤوسين لتحقيق الأهداف. وقد أشار رجة وعبدالله (2020) على أهمية القيادة الملهمة كالتالي:

- تعتبر القيادة الملهمة ضرورة في جميع المؤسسات بغض النظر عن نشاطها، حيث تسهم إيجابياً في الكفاءة التنظيمية والتوافق التنظيمي بين الأفراد وبيئتهم العملية. تعتمد هذه القيادة على استغلال القوى الإيجابية للمرؤوسين وتقليل الجوانب السلبية.
- تسهم القيادة الملهمة في زيادة فعالية الإدارة وتساعد في تحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية.
- يُعتبر وجود القيادة الملهمة عاملاً محورياً لنجاح أي منظمة، حيث تسهم في بناء رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين، مما يعزز الحماس والنشاط لديهم وينعكس إيجابياً على أداء المنظمة.

من هذا السياق يظهر أن القادة الملهمين يتجاوزون المجرّد مبادلة الأداء بالمكافآت البسيطة ولهم تأثير عميق على أتباعهم والمؤسسات التي يقودونها. يمكن لهؤلاء القادة أن يكونوا قوة رئيسية في تحقيق رؤى جديدة وتحقيق التغيير، وهناك تصنيفات مختلفة تُستخدم لوصف هؤلاء القادة، مثل القادة التحويليين والقادة ذوي الرؤية والقادة الكارزميين والقادة البارعيين (Saleh & Ati Mabad, 2017).

لذا، يقوم القائد الملهم بنقل الحماس إلى فرقه ويؤمن بحق الآخرين، ويشجع على تحقيق الأداء العالي، ويعزز أنماطاً معينة من السلوك. ويحفز المتابعين على المشاركة في التضحية من أجل أهداف جماعية. يُتوقع أن يُطور الأفراد تحت تأثير القائد الملهم قدراتهم وسماتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى ظهور سلوكيات إيجابية (علوان، 2021). وتقدم القيادة الملهمة نظرية قائمة على الممارسات القيادية

لأشخاص يُعتبرون من أعظم القادة على مر العصور. هناك عدد من الخطوات التي تشكل ممارسات القيادة الملهمة في أي مؤسسة، وتشمل ما يلي (السيد، 2020):

- تحديد مصير الفرد بوضوح داخل المؤسسة التي يعمل فيها.
- تحديد وتبني رؤية أو قضية وهدف للمؤسسة والدفاع عنها.
- إعادة التأكيد على التزام الجميع بتحقيق الهدف وتدريب الآخرين على أداء أعمالهم بفعالية.
- مواءمة الهدف مع مصالح جميع الأطراف المعنية.
- اشراك الآخرين ومساعدتهم في تحقيق الأهداف.
- التقدير والاعتراف بالأفراد المتميزين في أدائهم، وخلق بيئة تشجع على التعلم المستمر.

وعليه يتضح أن القيادة الملهمة لها أهمية كبيرة في مختلف الجوانب والمجالات، وهذه بعض الجوانب التي تبرز أهميتها (علوان، 2021):

- تحفيز الفريق: القيادة تسهم في زيادة حماس وروح الفريق وتحفيز أعضائه لتقديم أداء أفضل، فعندما يشعر الأفراد بالإلهام من قبل القائد، يكونون على استعداد لبذل المزيد من الجهد بمهامهم.
- تعزيز الإبداع والابتكار: القيادة الملهمة تشجع على التفكير الإبداعي وتشجع أعضاء الفريق على اقتراح أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات والمشكلات.
- تعزيز التعاون والعمل الجماعي: القائد الملهم يعمل على تعزيز روح التعاون بين أعضاء الفريق ويسهم في بناء علاقات إيجابية داخل المجموعة.
- تحقيق الأهداف المشتركة: بفضل قدرته على توجيه وتحفيز الفريق، يصبح من الأسهل تحقيق الأهداف والرؤى المشتركة للمنظمة أو المجموعة.
- تعزيز رضا العملاء والعمل على الجودة: من خلال تحفيز الفريق لتقديم أداء متميز وتحسين الجودة، تزيد فرص النجاح وزيادة رضا العملاء.
- جذب واحتفاظ المواهب: القيادة الملهمة تسهم في جذب المواهب الجديدة والحفاظ على الموظفين الحاليين، حيث يفضل الأفراد العمل في بيئة تحفيزهم وتلهمهم.
- بناء هوية وسمعة إيجابية: تسهم في بناء هوية قوية للمنظمة وسمعة إيجابية في السوق والمجتمع.

وعليه، يرى الباحث أن القيادة الملهمة تعتبر عنصرًا حاسمًا في تحقيق النجاح والاستدامة في مختلف المجالات، حيث تجمع بين الرؤية والتوجيه والتفاعل الإيجابي للتأثير بشكل إيجابي على الأفراد والمنظمات، كما يقدم القادة الملهمين رؤية واضحة ويشجعون على الابتكار والابداع باعتباره أساساً للعمل بالمنظمة، ويقدمون المساعدة للمرؤوسين ويحفزهم، بالإضافة إلى اهتمامهم بالقيم المؤسسية، مع توفير مساحة كبيرة للتغيير في سبيل تحقيق النجاحات.

4.2.2. صفات القيادة الملهمة:

القادة الملهمين يمتازون بصفات فريدة، وهذه الصفات يمكن أن تنشأ معهم بالفعل أو يمكن أن يقوموا بتطويرها وتحسينها بشكل مستمر. وسلط Finney (2022) الضوء على أهم هذه الصفات وهي:

- الموثوقية: تُعتبر الموثوقية أساسية بالنسبة للقادة الملهمين، حيث تمثل أساس الثقة، حتى في مواجهة الأفراد الذين لا يتفقون مع رؤيتهم. فإذا أدرك المرء أن رسالة القائد تتوافق مع القيم المشتركة، فسيكون أكثر استجابة واحترامًا.
- الحماس والشغف: عندما يكون للقائد شغف قوي برؤيته، سيتمكن من تحفيز العاطفة والحماس لدى فريق العمل، مما يساهم في إلهامهم وتحفيزهم.
- المعرفة: يحتاج القائد الملهم إلى معرفة عميقة في مجال اهتمامه، بالإضافة إلى فهم جيد لمجموعة متنوعة من المجالات الأخرى، لذا يجب أن يكون متعلمًا وملتزمًا بالتطوير المستمر.
- المشاركة: يجب أن يكون القائد الملهم مفتوحًا للتواصل مع فريق العمل، مما يشجع على بناء ثقة كاملة ويشجع المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- الوعي الذاتي: يخصص القائد الملهم جهودًا لتطوير الوعي الذاتي، وفهم موظفيه وما يحفزهم، ولديه مجموعة واضحة من القيم الأساسية التي توجه سلوكهم ويوجههم في اتخاذ القرارات.
- المرونة: تتمثل المرونة في القدرة على توليد أفكار متنوعة وجديدة، وهذا يختلف عن الجهد الذهني الثابت الذي يعتمد على نماذج ذهنية محددة وغير قابلة للتغيير.

وقد ذكر أبو زهري (2021) ان من صفات القيادة الملهمة:

- القيادة "الواعية": تعني أن القادة القادرين على التكيف مع التغيرات في البيئة يشاركون شعورًا مشتركًا مع فرقهم ويمارسون القيادة عبر التأثير بدلاً من استخدام الأوامر والسيطرة. حيث يقوم القادة بفهم أعمق للعالم من خلال نظرتهم إلى الأمور من منظور الآخرين، مما يساعدهم على توسيع رؤيتهم وفهم الأنماط في بيئة معقدة.
- التعليم خلال التصحيح الذاتي: القادة القادرون على التكيف مع التغيرات في البيئة ليسوا فقط يشجعون على التجربة، بل يعملون أيضًا على خلق بيئات آمنة داخل المؤسسة حيث يمكن أن تفشل بعض التجارب.
- توفير جو مناسب للجميع: القادة الذين يتمتعون بقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة، لذا يمكنهم المساهمة في تخفيف الآثار السلبية للتغيير في القطاع العام من خلال تعزيز تنوع وجهات النظر وتشجيع وجود مجموعة متنوعة من الرؤى. كذلك العمل على جعل عملية اتخاذ القرار مشتركة وتجاوز الحدود المحددة.

ويرى الباحث أن القائد الملهم يجب ان يتحلى بمجموعة من الصفات والخصائص التي تساعده على تحفيز وإلهام الفريق. ومن ضمنها الرؤية والوضوح، الشغف والتزام، التواصل الفعال، التحفيز والتوجيه، الثقة بالنفس، التواصل، التعزيز التنوع والشمولية، القدرة على التحمل والصمود، النموذج الإيجابي، التفهم والدعم للأفراد، التفكير الإستراتيجي، القدرة على التكيف.

5.2.2. أبعاد القيادة الملهمة:

تناول العلماء مجموعة متنوعة من الأبعاد التي تختلف تبعاً للسياق والأهداف المحددة، وفيما يلي أهم أبعاد القيادة الملهمة التي تناولتها هذه الدراسة:

1.5.2.2. الثقة بالنفس:

1.1.5.2.2. تعريف الثقة بالنفس

تعرف عادة بأنها الإيمان بالقدرات والإمكانيات التي أعطاها الله عز وجل للإنسان. هذه الثقة هي صفة محمودة يجب تتميتها في شخصية الفرد لتعزيز قوته الشخصية. إذا لم يكن الفرد ملماً بقدراته وإمكانياته ولم يكن موثقاً بوجودها، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تطوير شخصية ضعيفة غير قادرة على اتخاذ القرارات والتحديات (دحام وآخرون، 2019). كما تعرف الثقة بالنفس على أنها اعتقاد الفرد في قدرته على القيام بالمهام المطلوبة (شحاتة، 2017). وتعتبر الثقة بالنفس عاملاً أساسياً للنجاح، ويمكن أن تتطور نتيجة للتجارب والتحديات التي يواجهها الفرد في حياته. يعتبر الثقة بالنفس حجر الزاوية لتحقيق النجاح، وهي مشتقة من القيم الشخصية ولها مصادر داخلية وخارجية (شاهين، 2018). وتشمل المصادر الخارجية للثقة بالنفس الاعتماد على المظهر الشخصي وردود فعل الآخرين وأداء الأكاديمي. أما المصادر الداخلية فتشمل اعتزاز الفرد بذاته والالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية (سيف، 2017).

2.1.5.2.2. مراحل الثقة بالنفس:

تتضمن عملية اكتساب الثقة بالنفس أربع مراحل مهمة كما أشار إليها (علوان، 2021):

- مرحلة التفكير: حيث يبدأ الشخص بالتفكير بطريقة إيجابية حول نفسه. يمكن أن يتخيل نفسه في موقف إيجابي، مثل أنه يقف على منصة أمام جمهور يشجعه ويمدحه بصفاته الإيجابية.
- مرحلة الشعور: يعكس الشخص الثقة بالنفس من خلال ردود أفعاله ومشاعره. يمكن أن يتغير نمط تفكيره ويبدأ في إنتاج أفكار إيجابية تعزز الثقة بالنفس.

- مرحلة السلوك: يرتبط التفكير والشعور بالسلوك والتصرفات. هناك تفاعل قوي بين العقل والجسم، وأي تغيير في النمط الفكري يمكن أن يؤدي إلى تغيير في التصرفات والردود العاطفية.
- المرحلة الروحية: تمثل الهدف النهائي لاكتساب الثقة بالنفس. في هذه المرحلة، تصبح الثقة بالنفس جزءًا طبيعيًا من الشخصية. يصاحب هذه المرحلة مشاعر الإنجاز والسرور، ويتميز الشخص بالاستقرار النفسي والثقة التلقائية بقدراته.

3.1.5.2.2. أنواع الثقة بالنفس:

وفقًا للأبحاث العلمية، يمكن تقسيم الثقة بالنفس إلى عدة حالات متنوعة، وهذه الحالات يمكن تلخيصها في النقاط التالية (عبد الجواد، 2020):

- الثقة المطلقة: تمثل الثقة العالية والثابتة بالنفس، حيث لا تتغير الثقة بالنفس بناءً على المواقف. يمكن للفرد الذي يمتلك الثقة المطلقة التعامل مع مختلف المجالات والمواقف بسهولة، ويتكيف بسلاسة مع التغيرات في البيئة.
- الثقة المتعلقة بأمور معينة: يتميز هذا النوع بأن مستواه يكون مرتفعًا ولكنه ليس ثابتًا. يعتمد مدى الثقة على المواقف والسياقات، ويمكن أن تتغير درجة الثقة مع تغير الظروف. بعض الأشخاص قد يكونون واثقين في مجالات معينة مثل الرياضة أو الإدارة أو الكتابة، لكنهم قد يشعرون بعدم الثقة في مجالات أخرى من حياتهم، وذلك يعود إلى مستوى الممارسة في هذه المجالات.
- الثقة المتأرجحة: يتميز هذا النوع من الثقة بأنها تتذبذب، حيث يمكن للشخص أن يشعر بالثقة في بعض الأوقات ويفقدها في أوقات أخرى. الثقة في هذه الحالة ليست ثابتة، بل تعتمد على الحالة العاطفية والنفسية للشخص في اللحظة الزمنية المعينة.

ويرى الباحث أن الثقة في النفس تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تسهم بشكل كبير في نجاح القيادة الملهمة. حيث إن تطوير وبناء ثقة القائد في نفسه هو عملية مهمة وضرورية للقيادة الفعالة والملهمة، حيث تبرز أهمية الثقة في النفس في تحفيز الآخرين، اتخاذ القرارات الصعبة، التحفيز والتوجيه، التعامل مع التحديات، تطوير العلاقات، الإبداع والابتكار، وبالتالي يمكن القول إن الثقة في النفس تعتبر إحدى الأسس الأساسية للقيادة الملهمة. كما أنها تمنح القائد القوة والاستقرار اللازمين للتأثير بشكل إيجابي على الفريق وتحفيزه نحو تحقيق النجاح والتميز.

2.5.2.2. التوجه الاستراتيجي:

1.2.5.2.2. مفهوم التوجه الاستراتيجي

التوجه الاستراتيجي يعتبر عنصرًا أساسيًا في شخصية القائد الملهم، حيث أن القائد الملهم يتميز بكاريزما استثنائية يستقيدها في توجيه الآخرين. ويمتلك أسلوبًا مبتكرًا يستخدمه لنقل روح الحماس والدافعية إلى فريق العمل، ويشجع أعضاء الفريق على التفكير الإبداعي. ويشارك الفريق في صياغة استراتيجيات تحقيق أهداف المنظمة ويحفزهم بشكل مستمر نحو تحقيق أقصى إمكاناتهم في خدمة المنظمة وزملائهم (صيام، 2021). التوجه الاستراتيجي يتجسد في كيفية تخصيص واستغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويسهم في تحديد الاتجاهات الرئيسية لعمل المنظمة (راضي وقاسم، 2018).

التوجه الاستراتيجي يُعرف كعملية مستدامة تقوم على اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على المعلومات المتاحة، ويكشف هذا التوجه عن التفكير في المستقبل والآثار المتوقعة للقرارات المتخذة، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالحالة المستقبلية للمؤسسة، وقدرتها على التحضير للمستقبل (عيسوي، 2018). فهذا المفهوم يتضمن عنصرين رئيسيين يتمثلان في أن المؤسسة لديها استراتيجية تنموية تستند إلى تحقيق أهدافها المستقبلية. بالإضافة لقدرتها على تقييم فعالية أدائها الحالي في سياق هذه الاستراتيجية. تجتمع هذه العناصر معًا لتشكل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، والذي يمكن مراجعته لاحقًا من أجل التعديل أو التطوير المستقبلي للعمليات الحالية التي تُنفذها المؤسسة (Rahman et al., 2021).

2.2.5.2.2. أهمية التوجه الاستراتيجي:

تتجلى أهمية التوجه الاستراتيجي للمؤسسات في عدة نقاط مهمة أشار إليها (الفارني، 2020) وهي:

- المساهمة في تشكيل المستقبل من خلال تحديد الأهداف لتحقيق التغييرات المطلوبة.
- تكوين رؤية واقعية للاحتياجات المتزايدة وتحديد أولوياتها وترجمتها لبرامج ومشاريع قابلة للتنفيذ.
- زيادة قدرة المؤسسة الريادية على التعرف على التغييرات في البيئة الخارجية.
- التركيز على الريادة والسعي لتحقيق النمو وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.
- إمكانية إحداث التغيير كوسيلة مرغوبة للتحفيز وتحقيق الأهداف، والاعتماد على موارد بشرية إيجابية وقادرة على مواجهة التحديات وتطوير المؤسسة وتحسين قدرتها للتعامل مع المشكلات.
- توجيه موارد المؤسسة بطريقة صحيحة في المدى البعيد، واستخدامها بفعالية، مما يمكنها من الاستفادة من نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

3.2.5.2.2. أنواع التوجه الاستراتيجي:

هناك أربعة أنواع رئيسية للتوجه الاستراتيجي كما أشار إليها أبو نجم (2018) وراضي وقاسم (2018)، وهي كما يلي:

- التوجه نحو العملاء: يتضمن تلبية احتياجات ورغبات العملاء بشكل مستمر من خلال تقديم خدمات قيمة تأخذ في الاعتبار اهتمامات العملاء واحتياجاتهم.
- التوجه نحو التكنولوجيا: يشمل اكتساب معرفة تقنية كبيرة واستخدامها لتطوير منتجات جديدة وتقنيات متطورة لإبداع منتجات مبتكرة.
- التوجه نحو المنافسين: يعكس الوضع التنافسي الجيد للمؤسسة مقارنة بالمنافسين ويتضمن تقديم منتجات تنافسية تجذب العملاء.
- التوجه الإبداعي: يرتبط بإيجاد فرص إبداعية لتطوير منتجات أو خدمات جديدة تضيف قيمة جديدة للسوق.

ويرى الباحث أن التوجه الاستراتيجي وامتلاك الرؤية المستقبلية هما عنصران أساسيان في نجاح القيادة الملهمة. وتبرز أهمية هذين الجانبين في سياق القيادة الملهمة من خلال تحقيق الأهداف والرؤية، الإلهام والتحفيز، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تحفيز الإبداع والابتكار، توجيه وإشراف فعال، بناء الثقة والالتزام، وبالتالي فإن التوجه الاستراتيجي وامتلاك الرؤية المستقبلية يمثلان الأساس للقيادة الملهمة ويخلقان إطارًا استراتيجيًا ورؤيًا مستدامة تمكن القائد من توجيه وتحفيز الفريق بشكل فعال نحو تحقيق النجاح والتميز.

3.5.2.2 إدارة التغيير:

1.3.5.2.2 مفهوم إدارة التغيير

في كل مؤسسة يعد التغيير أمرًا أساسيًا وحيويًا يمتد إلى جميع جوانب النشاط الإداري. حيث يرتبط نجاح التغيير بالقدرة على مواكبة التطورات والتحولات الداخلية والخارجية. وتعتمد إدارة التغيير على قدرة القائد الملهم على الاستفادة من الفرص الاستراتيجية وإيمانه بأهمية التغيير نحو التحسين المستمر. ويجب على القائد البحث عن مبادرات وأساليب مبتكرة لتحفيز وتشجيع العاملين على المساهمة في تطوير المؤسسة (أبو حمام، 2022).

وتشمل إدارة التغيير قدرة القائد على وضع برامج وخطط تستهدف تغيير وتطوير هياكل المنظمة، وعملياتها، واستراتيجياتها، وثقافتها التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة فيها، وسلوك العاملين، وتوجيههم نحو اعتماد أساليب وطرق جديدة في مجال عملهم (الفارني، 2020). وهذه العمليات تتطلب تفهمًا عميقًا للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة وتطورها، وتحتاج إلى تخطيط وتنفيذ دقيق لتحقيق أهداف التغيير وتحسين الأداء (السيد طه، 2021).

2.3.5.2.2. خصائص إدارة التغيير:

إدارة التغيير تتميز بعدة خصائص يجب مراعاتها من جميع الزوايا الممكنة، هذه الخصائص تتمثل كما اشار اليها دودين (2020) بما يلي:

- الهدفية: يجب أن يكون هدف التغيير واضحًا ومحددًا بشكل يمكن تطبيقه وقياسه، وأن يكون محددًا بإطار زمني معين.
- الواقعية: يجب أن يكون التغيير متناسبًا مع الواقع وظروف المنظمة، بما في ذلك الموارد والظروف والإمكانات المتاحة.
- التوافقية: يجب أن يتناغم التغيير مع تطلعات واحتياجات الأفراد والجهات المعنية بالعملية.
- الفاعلية: أن يسهم التغيير بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقًا، ويجب أن يكون له دور واضح في تحقيق هذه الأهداف.
- المشاركة: عملية التغيير تحتاج إلى مشاركة فاعلة وتعاون من جميع الأطراف المتأثرة بها.
- الشرعية: يجب أن تتم عمليات التغيير وفقًا للقوانين والأنظمة والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة.
- الإصلاح: التغيير يجب أن يستهدف إصلاح العيوب الحالية ومعالجة المشكلات الموجودة في المنظمة.
- القدرة على التطوير والابتكار: يجب التفكير بطرق ابتكارية لتحقيق وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي.
- الرشد: يجب أن يكون كل تصرف مستنيرًا ومرتبطًا بتقدير التكلفة والعائد.

ورغم وجود خصائص تنظيمية تعكس مستوى من الكمال في القيادة الملهمة، إلا أن التنظيم الإداري الذي يعتمد على فكرة النمط القيادي الملهم قد يواجه تحديات عديدة كغياب حالات الاستقرار والاستمرارية في ارتباط النظام ككل بحياة القائد، وتغوق التكوينات الاجتماعية المتعلقة بالقائد إلى حد تمثيلها مجموعة من المقربين، وانتشار فكرة تجاهل القواعد والإجراءات في العديد من السياقات، حيث يُعتبر ذلك عاملاً معوقًا للقيادة الملهمة، حيث قد تعيق هذه التحديات تنفيذ التغيير وتعتبره عائقًا لتحقيق أهداف التغيير (دحام واخرون، 2019).

ويرى الباحث أن إدارة التغيير تلعب دورًا حاسمًا في القيادة الملهمة، فالقادة الملهمين يفهمون أن التغيير لا يمكن تجنبه، وبالتالي يجب أن يكون لديهم القدرة على إدارته بفعالية وتبرز أهمية إدارة التغيير في سياق القيادة الملهمة بتحفيز العاملين لقبول التغيير، توجيه التغيير نحو الرؤية، إزالة المخاوف والمقاومة، تعزيز الثقة والمشاركة، تعزيز النجاح والابتكار، بناء بيئة عمل مشجعة، التكيف مع التحولات الخارجية، لذا فإن إدارة التغيير هي عملية أساسية في القيادة الملهمة تساعد في تحقيق

الأهداف وتحفيز العاملين على تبني التغيير بشكل إيجابي، فالقائد الملهم يجب أن يكون قادرًا على توجيه وتحفيز الفريق في هذه العملية لضمان نجاحها واستدامتها.

6.2.2. محددات فعالية القيادة الملهمة:

القادة المميزون يلعبون دورًا حيويًا في تشكيل قيم وثقافات المؤسسة، ولكنهم لن يتمكنوا من أداء هذا الدور بشكل فعال إلا من خلال تجسيد الصفات الشخصية والتوجه الشامل. لذا يتعين على القادة المميزين أن يمتلكوا المهارات والقدرات اللازمة التي تساعدهم على تشكيل القيم وقيادة عمليات التغيير. هذه المهارات تتضمن القدرة على التأثير في المرؤوسين، وفهم الآخرين، والتفاعل معهم بفعالية. كذلك أن يكونوا قادرين على تحفيز وتشجيع فرق العمل، واستغلال طاقاتهم الكامنة بأفضل طريقة ممكنة. بالإضافة لمواكبتهم للتغيرات والسيطرة على الأمور الحالية والمستقبلية، وتشجيع الإبداع والابتكار، ودعم التواصل المتبادل بينهم وبين مرؤوسيه (فيروز وشين، 2017).

تحدد القيادة الملهمة بعدة جوانب كما اشار اليها شادي (2020) وهي كما يلي:

1.6.2.2. بالنسبة للقائد:

- الرؤية والأهداف الواضحة: يجب على القائد أن يكون لديه رؤية واضحة للمستقبل وأهداف محددة يسعى لتحقيقها. هذه الرؤية تعمل كمصدر إلهام للفريق.
- الشخصية الملهمة: يجب على القائد أن يكون نموذجًا يُحتذى به للأخلاقيات والسلوكيات الإيجابية، وأن يظهر التفاؤل والشغف والإصرار على التحسين المستمر.
- القدرة على التواصل: يجب على القائد أن يكون لديه مهارات تواصل ممتازة لضمان فهم الرؤية والأهداف من قبل الفريق وتوجيههم بشكل فعال.
- الاستماع الفعال: يجب على القائد أن يكون جيدًا في الاستماع إلى مختلف وجهات النظر والملاحظات والاستفادة منها لاتخاذ القرارات الأفضل.
- التفاؤل والمرونة: يجب أن يكون القائد متفانيًا وقادرًا على التكيف مع التغييرات والتحديات بروح من المرونة.

2.6.2.2. بالنسبة للمنظمة:

- ثقافة ملهمة: يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملهمة وتعزز الشغف والتفاني والإبداع، وأن تكون القيم والأخلاقيات واضحة ومتبناة من قبل الفريق بأكمله.
- بنية تنظيمية ملهمة: يجب أن تكون هيكلية المنظمة ملهمة وقادرة على دعم الرؤية والأهداف المحددة بكفاءة، ويجب أن توفر القيادة العليا الدعم والموارد الضرورية.

- توجيه وتحفيز الموظفين: المنظمة يجب أن تقدم دعماً كاملاً للموظفين وتحفيزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم من خلال تقديم فرص التطوير والتحفيز المادي وغير المادي.
- الشفافية والمشاركة: يجب أن تكون المنظمة شفافة في اتخاذ القرارات ومشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات التي تؤثر عليهم.
- تطوير القيادات: يجب أن تكون المنظمة ملتزمة بتطوير قادة ملهمين من داخلها والاستفادة من مهارات القادة المبدعين لتحفيز التطور والتغيير الإيجابي.

7.2.2. معوقات القيادة الملهمة:

يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه القادة الملهمين كما وردت في أبو زهري (2021) كما يلي:

- المعوقات النفسية: تتعلق بالعوامل النفسية وطريقة التفكير، حيث يمكن للقادة المميزين أن يجدوا صعوبة في الانفتاح على التغيير وفقدان الثقة في قدراتهم والتحمل المسؤولة والرؤية المستقبلية.
- المعوقات الثقافية: تعكس العوامل الثقافية والمؤسسية، حيث يمكن للقادة المميزين أن يواجهوا صعوبة في فهم المشكلات والقضايا الثقافية، وتقدير واحترام وجهات نظر الآخرين، والتعامل مع التنوع واستخدام الثقافة بشكل فعال.
- المعوقات البيئية: تتعلق بالقدرة على التأثير على البيئة المحيطة، حيث يمكن للقادة المميزين أن يجدوا صعوبة في التحكم في الجوانب اللوجستيات وإدارة البيئة التي يتعاملون معها.

ومن بين المعوقات التي يمكن أن يواجهها القادة الملهمون، اشار العامري (2019) الى ما يلي:

- زيادة وفرة المعلومات اللبقة: يعيش القادة المميزون في عصر يتميز بزيادة هائلة في توافر المعلومات والبيانات. هذا يكون مزعجاً ومرهقاً أحياناً، حيث يحتاج القادة إلى تحليل واستيعاب كميات كبيرة من المعلومات لاتخاذ قراراتهم، لذا يجب عليهم التمييز بين المعلومات الجوهرية والغير مهمة واتخاذ القرارات بناءً على ذلك.
- التخطيط غير المنظم: يمكن أن يواجه القادة المميزون تحديات في التخطيط وإدارة وقتهم بشكل منظم بسبب الضغوط الكبيرة والأعباء المتزايدة على عاتقهم، لذا يجب عليهم تطبيق استراتيجيات تنظيم الأولويات وتحديد المهام الرئيسية لضمان أداء فعال وفعالية عملهم.
- ضعف اختيار القيادات الإدارية: قد يشهد اختيار القادة للمؤسسات الإدارية التحديات، حيث يمكن أن يتم اختيار قادة غير مناسبين لتولي مهام القيادة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى عدم الكفاءة في إدارة المؤسسة وتحقيق الأهداف المنشودة.

- ضعف التكنولوجيا والأساليب العملية: يجب على القادة المميزين متابعة التطورات التكنولوجية واعتماد أساليب عملية حديثة في مجال الإدارة، والاستفادة من التكنولوجيا والتحول الرقمي يمكن أن يكونان مفتاحًا لتحسين أدائهم وزيادة الكفاءة.
- تدني إحساس القيادات بالأمان والاطمئنان: يمكن أن يكون للقادة المميزين ضغوط نفسية نتيجة لمسؤولياتهم الكبيرة والتحديات المستمرة، لذا من المهم بالنسبة لهم العمل على الحفاظ على الاستقرار النفسي والاطمئنان الوظيفي من خلال استخدام أساليب الإدارة الذاتية والرعاية الصحية النفسية.

والتغلب على معوقات القيادة الملهمة يعتبر أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق النجاح والتأثير الإيجابي ويتم تحقيق ذلك من خلال (Salas-Vallina et al., 2020):

- يجب على القادة الملهمين التفكير في تحدياتهم كفرص للنمو والتطور، إذ يمكنهم تحفيز أنفسهم والآخرين على تجاوز المعوقات من خلال الالتزام بالأهداف والعمل بجدية.
- ينبغي للقادة الملهمين تعزيز الثقة بأنفسهم وبفرقهم من خلال التواصل الجيد وبناء علاقات قوية مع أفراد الفريق، إذ يمكنهم تقديم الدعم والتوجيه والمساعدة في تطوير مهارات الفريق وتعزيز تقاؤلهم واستعدادهم لمواجهة التحديات.
- يعتبر التعلم المستمر وتطوير المهارات القيادية جزءًا أساسيًا من تجاوز المعوقات، فالقادة الملهمين يجب أن يكونوا مستعدين لاستكشاف وتبني أفضل الممارسات والاستفادة من الخبرات السابقة لتحسين أساليبهم وأدائهم.

وعليه يرى الباحث، أن القيادة الفعالة تعتبر أحد أهم العوامل التي تؤثر على نجاح أي منظمة أو فريق عمل. حيث تواجه القيادة تحديات كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف والتغلب على الصعاب، فمن المهم على القادة أن يكونوا على دراية تامة بالتحديات التي يواجهونها، ولديهم القدرة على تحليل الوضع وتحديد العوامل التي تؤثر على الأداء وتحقيق الأهداف. والعمل على تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه التحديات سواء كانت داخلية أو خارجية، كما يجب الاهتمام بجانب تحفيز وتوجيه فريق العمل للتعامل مع التحديات. وأن يكونوا قدوة للآخرين ويعطون الدعم والتوجيه اللازمين. وتوفير التدريب والتطوير للموظفين، وتشجيعهم على تبني المبادرة والإبداع في مواجهة التحديات. يجب أن يكون القادة قادرين على بناء فريق قوي وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق للتغلب على التحديات بشكل فعال، كما يجب على القادة أن يكونوا قادرين على التكيف مع التغيرات المستمرة وتطوير استراتيجيات جديدة للتعامل معها. حيث يمكن أن يشمل ذلك تغيير العمليات والإجراءات، وتبني التكنولوجيا الجديدة، وتطوير ثقافة المؤسسة لتعزيز الابتكار والتغيير، كما هنالك أهمية في أن يكون

لدى القادة رؤية واضحة للأهداف والخطط الاستراتيجية للتغلب على التحديات. والقدرة على تحديد الأولويات وتوزيع الموارد بشكل فعال. يمكن أن يشمل ذلك تحديد المهام وتحديد المسؤوليات وتوزيع العمل. في النهاية، القادة الملهمين الذين يتغلبون على المعوقات يمكنهم تحقيق النجاح وإلهام الآخرين للارتقاء بأنفسهم وبالمنظمات والمجتمعات التي يخدمونها.

3.2. المبحث الثالث: التمكين الإداري:

1.3.2. مقدمة:

تميز أي نظام في المنظمات يُعزى إلى مدى تكيفه مع الممارسات الإدارية الحديثة. منذ بداية الثمانينات، ومع هدف تقليل التدرج البيروقراطي التقليدي، ظهر اتجاه قوي نحو ضرورة تسطيح الهيكل التنظيمي. في ضوء التغيرات التي فرضت على المنظمات نتيجة التغيرات في البيئة المحيطة بها والتطور الجوهري في الفكر الإداري الناجم عن هذه التغيرات، أصبح تمكين الموظفين أمرًا ضروريًا وحتماً لمواكبة هذه التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمات. يُعزى تمكين الموظفين إلى زيادة مرونة المنظمات وزيادة قدرتها على التعلم والتكيف السريع، وذلك لمنافسة بنجاح وتلبية احتياجات العملاء والمحافظة على حصتها في السوق وزيادتها (بن شعبان، 2018).

سياسة التمكين الإداري للعاملين في المؤسسة تعتبر واحدة من السياسات الحديثة في مجال إدارة الأعمال. تركز هذه السياسة على منح العاملين صلاحيات ومسؤوليات إضافية، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات. يتميز هذا النهج بمنح العاملين الثقة والحرية في أداء مهامهم، وذلك دون أن يكون ذلك مرتبطاً بالحوافز المادية المقدمة من قبل المنظمة. هذا النهج يهدف إلى خلق شعور لدى الموظفين بالمسؤولية والالتزام تجاه أعمالهم. يتيح لهم التمكين الإداري استغلال الطاقات والقدرات الكامنة لديهم بشكل أفضل. ينعكس هذا بشكل واضح في تقديمهم لمقترحات وأفكار تسهم في تعزيز دافعيتهم للعمل بكفاءة وفعالية (العامري وآخرون، 2022).

وتبين أن التمكين الإداري هو نتيجة للجهود المبذولة لتفعيل دور العاملين ومنحهم المزيد من الحرية في أداء مهامهم. يعتبر التمكين أساسياً في تطوير العلاقة بين الإدارة والعاملين، حيث يعزز من تحفيزهم لاتخاذ القرارات ويسهم في توفير التدريب المناسب وتعزيز العمل كفريق. بالإضافة إلى ذلك، يُعدّ التمكين مصدراً جديداً للمداخل في مجال الموارد البشرية حيث يسمح للأفراد بمشاركة أفكارهم وتقديم مساهماتهم (نموشي وسوسي، 2021).

وقد لاحظ الباحث الاهتمام بدراسة التمكين الإداري من قبل الباحثين لما له من أهمية كبيرة للمؤسسات والمنظمات. إذ يساعد تفهم كيفية تنظيم وتفويض الموظفين على تحقيق أهدافهم بشكل أفضل وتعزيز أدائهم. يساهم التمكين في تعزيز مشاركة الموظفين وزيادة فعاليتهم والمساهمة الإيجابية في صنع القرار داخل المؤسسة. كما يعزز من تطوير مهارات القادة والمدراء الذين يلعبون دورًا حاسمًا في توجيه ودعم الموظفين في تحقيق أقصى إمكاناتهم. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التمكين من بناء ثقافة منفتحة على التواصل والشفافية داخل المنظمة، مما يعزز العلاقات ويبني الثقة. ومن خلال التمكين، يمكن تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، مما يساهم في تعزيز رفاهيتهم. كما يعزز من الابتكار والاستدامة داخل المؤسسة، مما يضمن استمرارية النجاح والتطور. يشكل التمكين استثمارًا استراتيجيًا يعود بالفائدة على المنظمة وموظفيها على حد سواء.

2.3.2. مفهوم التمكين الإداري:

التمكين هو نهج إداري يجمع بين المدراء وأعضاء التنظيم الآخرين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. ويعبر التمكين عن تفهم مشترك لعملية اتخاذ القرارات، حيث لا تتوقف هذه العملية على السلطات الرسمية فحسب، بل تتأثر أيضًا بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة، بالإضافة إلى مشاركة مكونات الهيكل التنظيمي في تحمل السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية (بن شعبان، 2018).

ويتعلق التمكين الإداري بمنح الأفراد صلاحيات وحرية أكبر لأداء مهامهم المحددة وفقًا لوصف وظائفهم، ومنحهم فرصة للمشاركة والتعبير عن آرائهم (بن دومة والعيدي، 2020). كما ويُعرّف التمكين الإداري على أنه عملية منح صلاحيات دائمة لضباط الشرطة في الفلسطينية، مما يتيح لهم ممارسة السلطة، واتخاذ القرارات، واكتساب المهارات، والتفويض، وتعزيز الاتصالات الفعّالة، وبناء فرق العمل، وتحفيز العاملين بهدف تأهيلهم لتحمل المسؤولية وزيادة استقلاليتهم (أبو ربيع، 2019).

وهو منح العاملين صلاحيات ومسؤوليات، وتمكينهم من العمل بطرقهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة، يجب أن يتم بتوفير جميع الموارد اللازمة لهم من النواحي المهنية والسلوكية، وإنشاء بيئة عمل مناسبة لتمكينهم وتأهيلهم، بالإضافة إلى بناء الثقة فيما يقومون به (العامري وآخرون، 2022). والتمكين الإداري هو عملية منح العاملين داخل المنظمة الصلاحيات والمسؤوليات لاتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال بشكل مستقل، مما يزيد من مشاركتهم الفعّالة في تحقيق أهداف المنظمة (جيلالي ومعراج، 2019).

وفي سياق الإدارة، يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه عملية منح العاملين في المنظمة الحق في اتخاذ القرارات والتحكم في مهامهم والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة (Maiorano et al).

(al., 2021). كما أن التمكين الإداري هو تفويض السلطة والمسؤوليات للعاملين بحيث يصبحون قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة دون الحاجة إلى تدخل مباشر من الإدارة العليا (Felixet al., 2021).

ويُعرف التمكين على أنه عملية تمكين العاملين داخل المنظمة من خلال توفير الثقة والحرية والموارد والتدريب اللازم لزيادة مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة (الحو، 2020). كما أنه يشير إلى منح العاملين الصلاحيات والأدوات والمعرفة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة والمشاركة بفعالية في تحسين أداء ونجاح المنظمة (مصلح وحسن، 2022).

وعليه يعرف الباحث التمكين الإداري بأنه عملية منح السلطة والمسؤولية وتفويض الصلاحيات للموظفين في المؤسسة بهدف تمكينهم من اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام الموكلة اليهم بشكل أفضل وأكثر فعالية. والعمل على تحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

3.3.2. نشأة التمكين الإداري:

ظهر مصطلح "التمكين" كاشتقاق من مفهوم "القوة (Power)" في علم النفس الاجتماعي خلال الستينيات. تم دراسة هذا المفهوم من خلال تحليل الوظائف الإدارية والقيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام. تم تصنيف القوة إلى أنماط مختلفة، ومن بين النماذج المعروفة تصنيف "فريش ورافين" الذين اقترحوا خمسة أنماط للقوة، وهي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإجماع، وقوة المكافأة (بن شعبان، 2018).

التفاعل الاجتماعي بين الأفراد لفت انتباه الفلاسفة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع. في هذا السياق، حاول "جون ديوي" في كتابه "الديمقراطية والتربية" أن يظهر أن القوة تمثل القدرة على النمو وهي قوة إيجابية متواجدة حتى في العمال الذين يملكون القليل من الخبرة في مجال العمل. ديوي أشار إلى أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها وعلى مرونة النظام الاجتماعي نفسه التي يمكن أن تتغير من خلال تعديل الخطط أو الطرق العملية أو تحسين قنوات الاتصال (بن دومة، 2020).

كلمة "التمكين" اشتقت من اللغتين الفرنسية واللاتينية، حيث تعني القدرة على القيام بأمر معينة أو القدرة على العمل. يعكس مفهوم التمكين بناء الوعي وتطوير القدرات التي تمكن الأفراد من المشاركة الفعالة واتخاذ القرارات والتأثير في العمليات التغييرية، بالإضافة إلى القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات الاجتماعية (بعيسى، 2018). ومفهوم التمكين الإداري نشأ نتيجة تطور الفهم للإدارة والعلاقة بين الموظفين والمؤسسات على مر العقود. وهناك بعض العوامل والمحطات التي ساهمت في نشأة وتطور هذا المفهوم:

- التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية: خلال القرن العشرين، شهدت البيئة الاقتصادية والاجتماعية تغيرات جذرية، بدءًا من الثورة الصناعية وحتى العولمة والتكنولوجيا الحديثة. هذه التحولات أثرت على هياكل المؤسسات وكيفية إدارتها (الحو، 2020).
- تطور النظريات الإدارية: ظهرت نظريات إدارية جديدة تسعى إلى تحسين أداء الموظفين وتفعيل دورهم في المؤسسات، مثل نظرية الإدارة العلمية ونظرية الإدارة الإنسانية ونظرية التنظيم العضوي (الحو، 2020).
- التركيز على الإنسان كمورد: بدأت المؤسسات في التركيز على دور الموظفين كمورد أساسي، وليسوا مجرد أداء وظائف ميكانيكية. هذا التركيز أدى إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى التمكين الإداري، حيث يتم منح الموظفين المزيد من الحرية والمسؤولية (مصلح وحسن، 2022).
- الحاجة إلى الابتكار والتنافسية: مع تزايد منافسة الأسواق، أدركت المؤسسات أهمية استغلال قدرات وإمكانيات موظفيها بشكل أفضل لتحقيق الابتكار والتفوق التنافسي (جيلالي ومعراج، 2019).
- البحث والدراسات الأكاديمية: قام الباحثون والأكاديميون بإجراء العديد من الدراسات والأبحاث حول مفهوم التمكين الإداري وأثره على المؤسسات والمجتمعات، مما ساهم في تطويره وتعزيز فهمه (جيلالي ومعراج، 2019).

4.3.2. النظريات المفسرة للتمكين الإداري:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، ولم يظهر فجأة، وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل (بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية)، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة، الحرية وتقدير الفرد واحترامه).

ومن أهم تلك النظريات كما وردت في مرهون (2018) والهيبي (2007) ما يلي:

- دراسات هورثون وحركة العلاقات الإنسانية: حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.
- نظرية الحاجات لماسلو: حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل.

- نظرية X و Y لدوجلاس ماكريجور: حيث افترضت أن المديرين نوعان X و Y حيث x تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط، أما y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقية وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.
- الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس: حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.
- نظرية النظم: يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.
- النظرية الظرفية: التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع.
- الجودة الشاملة: التي تعنى بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية.
- نظرية Z لوليام اوشي: التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق.
- المنظمة المتعلمة: حيث تركز على المعلومات وأهميتها في التعلم، وروح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، وتحرير العاملين من القيود التي تمنعهم من التعلم والمشاركة، واعتبار المشاركة هي جوهر عملية التعليم والتعلم، والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة ومتطورة باستمرار.

وعليه يرى الباحث، أن هذه النظريات وغيرها تتشابه في الكثير من عناصرها ومضامينها مع أسلوب التمكين الإداري، فالكل أكد على العلاقات الإيجابية بين الرؤساء والرؤوسيين، وتقدير العاملين، مع وجود بعض الاختلافات في هذه النظريات.

5.3.2. أهمية التمكين الإداري:

التمكين الإداري يعود بالفائدة على المنظمة والأفراد على حد سواء، وهناك مجموعة من المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال تبني هذا النهج الحديث، وتشمل هذه الفوائد (بن شعبان، 2018):

- تشجيع الاهتمام بتقليل مستوى الأخطاء التنظيمية وتعزيز المسؤولية الشخصية للأفراد تجاه أعمالهم.
- تمكين الأفراد من التفكير الإبداعي والابتكار والاستفادة الكاملة من قدراتهم الكامنة من خلال شعورهم بملكية وظائفهم.
- المساهمة في التطوير المستمر وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات من خلال تعلم الدروس من الأخطاء واستقبال التغذية الراجعة بشكل دوري.
- زيادة رضا العملاء الخارجيين من خلال توجيه العملاء الداخليين (الموظفين) نحو الشعور بالرضا تجاه وظائفهم ورؤسائهم.
- اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة من خلال توسيع مجال حرية الأفراد.
- زيادة معدلات الإنتاجية من خلال تعزيز شعور الأفراد بالفخر والاعتزاز بأنفسهم وبأن وظائفهم لها تأثير كبير في المنظمة وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل وتقليل فاقد الوقت.
- تقليل الضغوط على الأفراد من خلال اعتماد طرق تشجع على انفتاح الإدارة مثل تطبيق فرق الإدارة الذاتية وتعزيز الثقة والتعاون بين مختلف مستويات الإدارة.
- تعزيز الرضا لدى الإدارة العليا من خلال تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يتيح للإدارة العليا المزيد من الوقت لعمليات التخطيط الاستراتيجي وزيادة حصتها السوقية. وتنمية مبيعاتها.
- المحافظة على القدرة التنافسية وزيادتها على المدى الطويل من خلال الحفاظ على حصة السوق.

وتظهر أهمية التمكين الإداري ونتائجه الإيجابية من خلال عدة جوانب (الرقم، 2018):

- تطوير مستوى أداء العاملين: يشعر العاملون بزيادة الرضا بفعل تحسين أدائهم نتيجة منح المنظمة لهم الثقة والسلطة والصلاحيات.
- اكتساب المعرفة والمهارة: من خلال المشاركة في برامج التدريب وورش العمل والندوات، يكتسب العاملون معارف جديدة قيمة يمكنهم استفادتها حتى بعد مغادرتهم للمنظمة.
- المحافظة على الموظفين: المنظمات الناجحة تعزز بموظفيها وتسعى للمحافظة عليهم، وذلك من خلال تطوير وتعزيز كفاءاتهم.
- المشاركة الفاعلة: يشجع التمكين على مشاركة العاملين بشكل أكبر في شؤون المنظمة وزيادة مسؤوليتهم.
- تحقيق الرضا الوظيفي: يساهم التمكين في زيادة رضا العاملين بفعل منحهم حرية التصرف والمشاركة في صنع القرار.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار: يشجع التمكين على روح المبادرة والفكر الإبداعي.

- تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة: يؤدي التمكين إلى تطوير العاملين وزيادة كفاءتهم، مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها على المدى البعيد والقريب.
- تحقيق رضا الزبائن: يؤثر تمكين العاملين بشكل إيجابي على تلبية احتياجات الزبائن وزيادة رضاهم.

وأَسباب اللجوء إلى التمكين الإداري تتبع من حاجة المؤسسة إلى تطوير مهارات موظفيها ومنحهم القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة والإبداع في أداء مهامهم. تتضمن هذه الأسباب افتقار المديرين إلى السلطة الكافية داخل المؤسسات والتدخل المستمر من قبل الإدارة العليا في عمل المديرين. أيضاً، يمكن أن ينجم عن ضعف مستوى التزام المديرين بأداء مهامهم وضعف مستوى الرضا الوظيفي لديهم في العمل تحفيز المؤسسة للجوء إلى التمكين الإداري (بوسالم، 2017).

مع التطورات الكبيرة في العالم، بما في ذلك التقدم الهائل في مجال التكنولوجيا ووسائل العلم، يصبح من الضروري على المؤسسات التكيف مع هذه التحولات والتحديات. يجب على الإدارة العليا التخلي عن الهياكل المركزية والتسلسل الهرمي التقليدي، وبدلاً من ذلك، تشجيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتطوير مهاراتهم. عليها أيضاً أن تكون مخصصة للتخطيط ومتابعة التطورات العالمية واعتماد أساليب إدارية حديثة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (بركات، 2018).

ومن هنا يرى الباحث أن التمكين الإداري يعزز من تحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم وإنتاجيتهم، مما يساهم في تحسين أداء المنظمة بشكل عام من خلال تعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر، مما يساهم في نمو مستدام ونجاح مؤسسي.

6.3.2. أهداف التمكين الإداري:

هناك عدة أسباب تدفع المنظمات إلى اعتماد مفهوم التمكين كفلسفة واستراتيجية تهدف إلى منح الموظفين مزيداً من الحرية والاستقلالية في أداء مهامهم، بالإضافة إلى منحهم السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات. سنقدم الآن بعض الأسباب التي تشجع على اعتماد مفهوم التمكين، وفقاً لبحوث متعددة وآراء عدة باحثين (بن شعبان، 2018):

- إحتياج المؤسسات للحفاظ على تنافسية قوية: تُعد رغبة المؤسسات في الحفاظ على تنافسية قوية واحدة من الدوافع الرئيسية لاعتماد استراتيجية التمكين. فبالتمكين، يمكن للمؤسسات تعزيز جودة منتجاتها وزيادة مرونتها لتلبية احتياجات العملاء بفعالية، مع القدرة على التكيف السريع وتقديم خيارات متعددة، وهذا يجعلها قادرة على المنافسة بنجاح في السوق.

- التمكين كجزء من التعلم التنظيمي: يُعتبر التمكين خطوة مهمة في تحقيق التعلم التنظيمي. إذا ما أرادت المنظمة تطوير نفسها والتعامل مع التحديات البيئية والتغيرات الداخلية والخارجية، يمكن أن يساهم التمكين في تعزيز القدرة على التعلم والتكيف السريع.
 - استخدام أفضل المواهب والمهارات: التمكين يعد وسيلة فعالة للاستفادة القصوى من المواهب والمهارات المتاحة لدى الموظفين. إذا ما تم تمكين الأفراد، سيكون بإمكانهم تقديم إسهاماتهم بشكل أفضل وتطوير مهاراتهم بشكل أكبر.
 - تحسين مسارات الوظائف وانعدام قلق الأمان الوظيفي: التمكين يمكن أن يساهم في تحسين مسارات الوظائف للموظفين، مما يقلل من قلقهم بشأن استقرار وظائفهم. هذا يؤدي إلى تعزيز الرضا والالتزام الوظيفي لديهم.
 - التغييرات والتحسينات الضرورية: في حالة رغبة المؤسسة في تنفيذ تغييرات وتحسينات في عملياتها، يمكن أن يكون التمكين وسيلة مهمة للتحفيز وزيادة التفاعل الإيجابي من قبل الموظفين.
- يحقق التمكين أهداف إيجابية للموظف، ويحقق العديد من المزايا التي تعكس تحسناً في الجوانب المختلفة لحياة الموظف. وتضمن هذه الأهداف كما وردت بـ حمدونة (2018) وأبو زير (2018):
- تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة انتماء الموظف للعمل الذي يقوم به، وكذلك انتماءه للمؤسسة ولفريق العمل الذي يشترك معه. تقوم الشعور بالانتماء بدور مهم في تعزيز مستوى الإنتاجية وتقليل التغيب عن العمل وتعزيز روح الفريق.
 - المشاركة الفاعلة: يؤدي التمكين إلى زيادة مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار والمشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة. المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بالفعالية والهدف، وهذا يساهم في تحسين أداء المؤسسة.
 - تطوير مستوى أداء العاملين: يعتبر تحسين مستوى أداء الموظفين أحد الأهداف الأساسية لتطبيق مفهوم التمكين في الإدارة. من خلال منح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على اتخاذ القرارات، يمكن تحسين نوعية الأداء وزيادة رضا الموظفين في العمل.
 - اكتساب المعرفة والمهارة: لتحقيق التمكين بنجاح، يجب توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين. هذا يساعدهم على اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. يشمل ذلك تطوير مهارات التفاوض واتخاذ القرارات وحل الصراع ومهارات القيادة.
 - المحافظة على الموظفين: المنظمات الناجحة تسعى للإحتفاظ بموظفيها الممكّنين، حيث يمثلون أصولاً قيمة للمنظمة. بفضل التمكين، يصبح من الصعب فقدان هؤلاء الموظفين لصالح منظمات منافسة.

- شعور الموظف بالمعنى الوظيفي: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أعمق وأشمل، ويشعر بأنه عنصر مهم في تحقيق أهداف المنظمة. يرى أن عمله له دور محوري في النجاح العام للمؤسسة وأنه يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل.
 - تحقيق الرضا الوظيفي: تعتبر زيادة رضا الموظفين عن العمل وشعورهم بالسعادة هدفًا مهمًا يمكن تحقيقه من خلال التمكين. الحرية في التصرف والمشاركة والاستقلالية تسهم في تحقيق رضا الموظفين وزيادة سعادتهم في مكان العمل.
- وإذا قدمت المؤسسة للعاملين جميع الموارد التي يحتاجونها لرفع كفاءتهم، فإن هذا سينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة نفسها ويساهم في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية ومنها (بلعام، 2017):
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: عندما يشعر الموظفون بأن المؤسسة تمنحهم الفرص والثقة والتطوير، يزيد ارتباطهم وولائهم للمؤسسة. هذا يعزز استقرار القوى العاملة ويقلل من معدلات الانتقال بين الوظائف.
 - زيادة فرص الإبداع والابتكار: التمكين يشجع على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة. هذا يساهم في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة وتحسين عملياتها.
 - دعم برامج التطوير والتجديد: الموظفون الممكنون يشعرون بالرغبة في تحقيق التغيير والتطوير داخل المؤسسة. هم عادة أكثر استعدادًا للمشاركة في مشاريع التطوير والمساهمة في تحسين العمليات والخدمات.
 - تحسين العلاقات بين العاملين: التمكين يساعد في تعزيز التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق وزملاء العمل. يتحسن بالتالي جودة العلاقات بين العاملين وينعكس ذلك إيجابياً على جو العمل وأداء المؤسسة بشكل عام.

7.3.2. أبعاد التمكين الإداري:

تتوعدت الآراء حول تحديد أبعاد التمكين الإداري، وهناك بعض الأبعاد التي تم الاتفاق عليها والتي تمثل أساسيات هذا المفهوم. من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال، قامت الدراسة الحالية بتسليط الضوء على الأبعاد التالية:

- تفويض السلطة: تقاس مركزية أو مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح. ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، وتعرف بأن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على

أن يكون آلية أن يصدر قرارات يعرف الحاجة إلى الرجوع إلى القائد، ويشير إلى نقل جزء من الصلاحيات والسلطة إلى الأفراد الآخرين داخل المنظمة، مما يسهل تنفيذ الأنشطة وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل (عيسات وجميل، 2017).

- الاستقلالية: تعني إلغاء دور المشرفين في التدخل في النشاطات التي يقوم بها العاملون، مما يمنح العاملين حرية أكبر في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام (جوامع، 2020).
- التحفيز: تعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا رغبت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم لسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي. ويشمل كيفية تشجيع العاملين وتقديم مكافآت مادية ومعنوية لزيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم للعمل بجدية واجتهاد (بلحاج، 2020).
- التدريب والتعلم التنظيمي: يتطلب التمكين توفير التدريب المستمر والمنظم للعاملين، من أجل تنمية المهارات الجديدة، حيث يجب على المنظمة توفير نظام طموح لتطوير العاملين لكي يكتسبوا المعرفة والمهارة واللازمة لانجاز العمل، كالتفاوض واتخاذ القرارات وحل الصراعات والقيادة، وبالتالي فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ويرتبط بتطوير القدرات والمهارات اللازمة للعاملين وتعزيز تعلمهم المستمر، ولا يقتصر على مستوى الوظيفة فقط بل يمتد ليشمل مستوى وظائف المنظمة بأكملها (العامري واخرون، 2022).
- المشاركة في اتخاذ القرار: يتضمن اشتراك العاملين في مستويات أدنى من التنظيم الإداري في عمليات اتخاذ القرارات العامة للمنظمة (حمدي، 2020).
- الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات: يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، وبالتالي فإن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول فرص النمو، واستراتيجيات العمل هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. وهناك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداء. يشمل تمكين العاملين من امتلاك المعلومات التي تساعد المديرين في اتخاذ القرارات، ويشجع على التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين (بغدور، 2020).
- فرق العمل: يُعد وجود فرق العمل عاملاً قوياً في التمكين، حيث يمكن للعمل الجماعي حل المشاكل وتحسين استخدام الموارد بكفاءة (الخليفة، 2020).
- الثقة: يعتبر بناء الثقة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم أمراً حيوياً في تمكين الإداري. الثقة تسهم في تعزيز التعاون والاستقلالية في الأداء (Al-Agha, 2018).

- المشاركة في التخطيط: ويشمل ذلك تشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التخطيط ووضع استراتيجيات المنظمة، مما يزيد من مشاركتهم والالتزام بتنفيذها (Maioranoa et al., 2021).
- التميز والإبداع: وهو أحد الركائز الأساسية في إدارة المنظمات، ويعرف أنه توكيد أساليب ناجعة لانجاز العمل أما القرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل حلول للمشكلة من خلال طرائق جديدة في التفكير، ويشجع التمكين الإداري على تنمية قدرات العاملين في تقديم أفكار جديدة ومبتكرة وزيادة قدرتهم على تحسين العمليات والخدمات (Maioranoa et al., 2021).
- نشر ثقافة التمكين: لنشر ثقافة التمكين وتحقيق التمكين الإداري، يجب توفير وتهيئة البيئة الملائمة. يتضمن ذلك إجراء تغييرات في التنظيم، حيث يتعين إزالة العوائق والظروف التي تمنع من منح الصلاحيات من خلال تعديلات في هياكل التنظيم والإجراءات. بالإضافة إلى ذلك، يجب تقديم التدريب والتطوير لرفع مستوى القدرات والمهارات لدى الموظفين، مما يساهم في تعزيز قيمة الوظائف والأعمال. هذا يساهم أيضًا في دعم القدرة الذاتية للعاملين، حيث يتم إقناعهم بأهمية وقيمة الوظائف والأدوار التي يقومون بها ومنحهم الحرية في أداء هذه الأدوار. ولتعزيز فهم العاملين لمفهوم التمكين الإداري وأهميته، يجب على المؤسسة توجيه جهود التوعية والإقناع. هذا سيساهم في رفع شأن العمل الفردي والجماعي داخل المنظمة وسيؤدي إلى تحقيق تحسينات كبيرة في أداء الموظفين وكفاءة العمل التنظيمي (حبتور، 2021).
- حرية التصرف: هذه البعد يتعلق بدرجة الحرية التي يتاح للفرد في اختيار كيفية تنفيذ مهامه الوظيفية. يتيح للموظفين التصرف بطرق تناسب مع خبراتهم ومهاراتهم الشخصية (المالكي والشعبي، 2024).
- الفعالية الذاتية: يتعلق هذا البعد بقدرة الفرد على تنفيذ مهام عمله بنجاح باستناده إلى مستوى خبرته ومهاراته ومعرفته الشخصية، مما يشجع على تحسين أدائه (المالكي والشعبي، 2024).
- قيمة العمل: يتعلق بإدراك الفرد لأهمية وقيمة المهام التي يقوم بها بالنسبة لنفسه وللآخرين وللمنظمة بأكملها. يعزز هذا الإدراك من الارتياح الوظيفي والتفاني (المالكي والشعبي، 2024).
- التأثير: يشير إلى اعتقاد الفرد بأن لديه تأثيرًا على القرارات والسياسات التي تتخذها المنظمة. هذا يشجع على مشاركة الفرد في صنع القرارات ويعزز دوره في تحسين العمليات التنظيمية (المالكي والشعبي، 2024).

ويرى الباحث أن التفويض عملية منح الصلاحيات والمسؤوليات واتخاذ القرارات إلى مستويات أدنى في التنظيم، مع الحفاظ على المراقبة والمساءلة. يعكس التفويض الثقة في قدرات وكفاءات الموظفين ويساهم في تمكينهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة. وإحدى الفوائد الرئيسية للتفويض هي تحفيز الاستقلالية لدى الموظفين، حيث يُمنحون فرصة لاتخاذ القرارات وإدارة المهام بشكل

مستقل. هذا يؤدي إلى زيادة الالتزام والمشاركة في العمل، حيث يشعرون بأهمية دورهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التفويض من تطوير مهارات الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أقصى إمكاناتهم. فهم يتعلمون كيفية التعامل مع المسؤوليات بثقة وفعالية، مما يزيد من تقديم الأداء بجودة عالية. ويسهم أيضًا في تعزيز الثقة بين الموظفين والقادة، حيث يشعرون بأن الإدارة تثق في قدراتهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات الصائبة. يُشجع الموظفون أيضًا على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتطوير العمليات وزيادة الإبداع. كما أنه يقلل من تكاليف الإدارة ويزيد من الكفاءة والسرعة في اتخاذ القرارات، مما يعزز من القدرة على التكيف مع التغييرات في البيئة العامة بفعالية. إنه أيضًا يعزز الشفافية ويزيد من مشاركة الفريق في عملية اتخاذ القرارات، بشكل عام، تفويض السلطة يعتبر عنصرًا مهمًا في تعزيز التمكين الإداري، حيث يسهم في تمكين الموظفين وتطوير إمكاناتهم ومهاراتهم للمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاجية والكفاءة.

أما التدريب فهو أحد أبعاد التمكين الذي يلعب دورًا حاسمًا في تطوير المهارات وزيادة الكفاءة في بيئة العمل، ويمكن الموظفين من اكتساب المعارف والمهارات التي تساعدهم في أداء مهامهم بفعالية. ويشمل التدريب التقني الذي يساعد في تعلم استخدام التكنولوجيا الحديثة أو التدريب على المهارات اللغوية والاتصالية للتفاعل مع بيئة العمل بشكل أفضل، ويساهم في زيادة مستوى الثقة والرضا لدى الموظفين. عندما يشعرون بأنهم مهينون بشكل جيد ومجهزون لمواجهة التحديات اليومية في العمل، يزداد إيمانهم بأنفسهم ويكونون أكثر راحة واستعدادًا لتحقيق الأهداف المنشودة، إضافة إلى ذلك عزز التدريب من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة العملية. من خلال تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لفهم واعتماد التطورات الجديدة، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على التنافس والابتكار. ويمكن القول إن التدريب ليس مجرد استثمار في الموارد البشرية بل هو استثمار في نجاح المؤسسة بأكملها. يمكن أن يكون التدريب عنصرًا أساسيًا في تحقيق التميز التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز من رضا وإشباع الموظفين، مما يجعلهم أكثر تفاؤلاً واستعدادًا لتحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية.

وفيما يتعلق في التحفيز فإن فهم عمق التحفيز وكيفية تطبيقه بشكل فعال يعد أمرًا حيويًا لنجاح أي منظمة. فأولاً وقبل كل شيء، يعتمد التحفيز على تلبية احتياجات وتطلعات الموظفين. يجب على الإدارة أن تكون على دراية بما يحفز كل موظف على العمل بجهد أكبر والمضي قدمًا في تطوير مهاراته وأداء واجباته بفعالية. فالموظفون يمكن أن يكونوا محفزين بوجود فرص للنمو المهني والترقي، أو بالاعتراف بجهودهم وتقدير مساهماتهم. ثانيًا، يتضمن التحفيز أيضًا إنشاء بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والتفكير الإيجابي. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء لا يتجزأ من فريق العمل وأن

أفكارهم محترمة ومرحب بها، سيكونون أكثر استعدادًا للمساهمة بأفكار جديدة ومبتكرة تعود بالفائدة على المؤسسة. ثالثًا، التحفيز يتضمن أيضًا توفير مكافآت ومزايا تحفيزية ملموسة. هذه المكافآت يمكن أن تشمل زيادات في الراتب، ومكافآت أداء، ومكافآت تحفيزية، وفرص التدريب المتقدم. هذه الجوائز تشجع الموظفين على تحقيق الأهداف وتعزز رغبتهم في الابتكار وتقديم أفضل أداء ممكن.

ويعتبر الاتصال أكثر من مجرد تبادل للمعلومات، بل هو عملية تشمل الفهم المتبادل وبناء الثقة وتعزيز التفاعل الإيجابي بين أفراد المنظمة، فالإتصال يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز فهم الأهداف والرؤية الدارية للمؤسسة بين الموظفين. عندما يكون هناك اتصال فعال، يمكن للموظفين أن يفهموا الغايات والتوجهات الاستراتيجية للشركة بشكل أفضل، مما يمكنهم من توجيه جهودهم واتخاذ القرارات بشكل أفضل مستندة إلى رؤية مشتركة، ويسهم في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين وبين زملاء العمل. عندما يشعر الموظفون بأن الإدارة مستعدة للاستماع إلى مخاوفهم وآرائهم، يصبحون أكثر راحة في التعبير عن أنفسهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرار. هذا يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية تعزز من التعاون والعمل الجماعي، كما أن الإتصال يلعب دورًا هامًا في حل النزاعات والمشكلات داخل المؤسسة. عندما يتاح للموظفين منصة للتحدث والتعبير عن مشكلاتهم، يمكن حل هذه المشكلات بشكل أسرع وبفعالية أكبر. هذا يساعد في الحفاظ على استقرار المؤسسة وتحسين بيئة العمل.

8.3.2. متطلبات التمكين الإداري:

لضمان تطبيق التمكين الإداري بنجاح، يجب توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل، أثناء، وبعد عملية التمكين الإداري. هذه المتطلبات تشمل (نموشي وسوسي، 2021):

- المشاركة بالمعلومات: يعتمد التمكين على ثقة الأفراد وانفتاحهم على الإدارة من خلال مشاركة المعلومات. يجب على المؤسسة أن توفر المعلومات الضرورية للموظفين ليكونوا قادرين على اتخاذ قرارات مستتيرة في عملهم. هذا يتطلب توجيه المعلومات بشكل مباشر وفعال لضمان توحيد الرؤية والتفاهم.
- الحرية والاستقلالية: يشمل التمكين منح العاملين حرية التصرف في مجال أداء مهامهم بشكل يتوافق مع أهداف المؤسسة. هذه الحرية تشمل مجموعة متنوعة من القرارات، بدءًا من القرارات الروتينية إلى القرارات الخلاقة والمبتكرة. يجب على المؤسسة توضيح درجات الحرية والتصريف المتاحة للموظفين في مختلف مهامهم.
- حرية التصرف المقيدة: في بعض الحالات، قد تفرض المؤسسة قيودًا على حرية التصرف لضمان الامتثال للسياسات والإجراءات المؤسسية. هذه القيود تمثل الجانب السلبي للحرية وتعزز الامتثال للمعايير والمعايير المحددة (فروخي، 2020).

- بناء فرق العمل الذاتية يمثل جوانب مهمة في عملية التمكين الإداري. يُعرّف فريق العمل على أنه مجموعة من الأفراد المنظمة للتعاون واتخاذ القرارات وفقاً لتوجيهات وسلطة معينة محددة من قبل الأكثرية دون الأقلية. يتطلب ذلك وجود موارد بشرية متفاعلة ومتأغمة (الجعبري، 2018).
- امتلاك المعرفة وتبني التعلم التنظيمي كمنهج: يعكس مفهوم التعلم التنظيمي فهماً متقدماً للمعرفة والتعلم في المؤسسة. يعتبر التعلم التنظيمي أن لديه خمسة مبادئ رئيسية، وهي تحقيق البراعة الشخصية، واستخدام النماذج الذهنية، وتحقيق الرؤى المشتركة، واستخدام تعلم الفريق، وتكريس التفكير النظمي (بعيسى، 2018).
- المؤسسة يجب أن تعمل على توفير الفرص للموظفين لاكتساب المعرفة وتحسين مهاراتهم والتطور المستمر. يجب أن تشجع على تبادل الأفكار والبحث عن حلول جديدة للمشاكل والتعلم التنظيمي أن لديه خمسة مبادئ رئيسية، وهي تحقيق البراعة الشخصية، واستخدام النماذج الذهنية، وتحقيق الرؤى المشتركة، واستخدام تعلم الفريق، وتكريس التفكير النظمي.
- المؤسسة يجب أن تعمل على توفير الفرص للموظفين لاكتساب المعرفة وتحسين مهاراتهم والتطور المستمر. يجب أن تشجع على تبادل الأفكار والبحث عن حلول جديدة للمشاكل المستجدة. يجب أن تكون المؤسسة على استعداد لضمان انتقال المعرفة ذات الصلة بالمهارات والكفاءات لتعزيز التمكين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال هياكل تنظيمية مناسبة.

أما المالكي والشعبي (2024) فإنهم يرون انه لضمان نجاح تطبيق التمكين الإداري، يتعين وجود بيئة تنظيمية مواتية ومهياة تشجع على هذا النهج. و أهم المتطلبات التي يجب توافرها لتحقيق التمكين الإداري:

- القيادة الإدارية: دور القادة في توجيه وتوجيه الموظفين ذو أهمية بالغة. يجب على القادة أن يتحولوا إلى مساعدين يساعدون في تمكين الموظفين وتشجيعهم على المشاركة والتحفيز. يجب أن يتغير دور المدير من مجرد إدارة الموارد إلى توجيه السلوك التنظيمي والتأثير عليه.
- الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية تشمل مجموعة المعتقدات والقيم السائدة داخل المنظمة. يجب أن تكون هذه الثقافة مناسبة وتشجع على العمل كفريق وتعزز التعاون ومساعدة الزملاء.
- الاستعداد للتغيير: التمكين الإداري يتضمن تغييرات وتعديلات في سلوك الموظفين والممارسات التنظيمية. يجب على المؤسسة أن تكون مستعدة لتبني هذا التغيير وأن تشجع على قبوله وتنفيذه بفعالية. يتعين تشجيع الموظفين على التكيف مع التغيير وتحسين أدائهم على المدى البعيد.

ومما سبق يتجلى لدى الباحث بأن تحقيق التمكين الإداري يتطلب مجموعة من العوامل والمتطلبات المترابطة والمتكاملة لضمان نجاحه. أولاً وقبل كل شيء، يجب أن يكون هناك رؤية واضحة للمنظمة

تضع أسسًا لهذا التمكين، حيث تعترف بأهمية دور الموظفين في تحقيق أهدافها. بجانب ذلك، يجب أن تكون هناك استراتيجية تنفيذية تتضمن خطوات محددة لتطبيق مفهوم التمكين. من الجوانب الأخرى، يلزم توفير موارد كافية، سواء كانت مالية أو بشرية، لضمان توفير التدريب والتطوير اللازم للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يجب تعزيز ثقافة منفتحة على التعلم والابتكار داخل المنظمة، حيث يتعين تشجيع المشاركة والتفكير الإبداعي. وتوجد حاجة أيضًا للقيادة القوية من قبل الإدارة العليا، حيث يجب أن تكون هناك استعداد لمنح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات وثقة كافية لاتخاذ القرارات. وبصفة عامة، يجب أن تكون هناك تفهم ودعم من قبل جميع أفراد المنظمة لفكرة التمكين الإداري وأهميته في تحقيق الأهداف وتطوير القدرات الفردية والجماعية.

9.3.2. خطوات التمكين الإداري:

يُمر التمكين الإداري بعدة خطوات تتلخص بالتالي (بن شعبان، 2018):

- في هذا العملية تتضمن تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير. يجب على المدير أن يوضح بوضوح الأسباب والدوافع وراء اعتماد برنامج التمكين. يمكن أن تشمل هذه الأسباب تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير، وغيرها. يجب أن يتم شرح هذه الأسباب بوضوح للمرؤوسين لتجنب أي غموض.
- تغيير سلوك المديرين. غالبًا ما يكون لدى المديرين تجارب وممارسات طويلة في وظائفهم، ولذلك يمكن أن يكون من التحديات التغيير في سلوكهم وتقديم فرص للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات. هذه الخطوة تعتبر جوهرية لتحقيق التمكين.
- تحديد نوع القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسون. من خلال تحديد أنواع القرارات التي يمكن للمرؤوسين المشاركة فيها، يمكن للمديرين والعاملين تحديد توجهات التغيير في سلوكهم والتأكد من تحقيق أهداف التمكين بفعالية.
- تكوين فرق العمل. ينبغي للمدير أن يعتمد أسلوب الفريق كجزء من جهود التمكين. يتعين على المرؤوسين أن يكونوا على دراية بكيفية تأثير وظائفهم على باقي الموظفين وعلى المؤسسة ككل.
- المشاركة في المعلومات. لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات جيدة لصالح المؤسسة، يجب أن يكونوا على دراية بمعلومات حول وظائفهم وعن المؤسسة. يجب توفير فرصة للموظفين للوصول إلى هذه المعلومات التي تساعدهم في فهم كيفية تأثير وظائفهم على نجاح المؤسسة.
- توفير التدريب. التدريب هو عنصر أساسي في جهود تمكين الموظفين. يجب على المؤسسة توفير برامج تدريبية تشمل مجموعة متنوعة من المهارات والمعرفة التي تساعد الموظفين في تطوير أنفسهم وزيادة كفاءتهم.

- توفير التواصل لتوصيل التوقعات. يجب شرح وتوضيح ما يعنيه التمكين للموظفين فيما يتعلق بواجباتهم ومتطلبات وظائفهم. يمكن استخدام خطط العمل وأداء الموظفين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها.
 - تتعلق بوضع برنامج للمكافآت والتقدير. يجب ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة. يجب أن يتم تصميم نظام للمكافآت يشجع على أداء العمل الجماعي ويدعم أهداف التمكين.
 - تشمل عدم الاستعجال في الحصول على النتائج. يجب أن يكون الإدارة حذرة من مقاومة التغيير التي قد تواجه جهود التمكين. من المهم عدم الانتظار للحصول على نتائج سريعة، حيث إن التمكين هو عملية شاملة تتطلب وقتًا وتعاونًا من جميع أطراف المؤسسة.
- تناولت الأبحاث الحديثة حول التمكين الإداري عدة اتجاهات وأساليب اعتمدها مجموعة من الباحثين، وتشمل هذه الاتجاهات (نموشي وسوسي، 2021):
- أسلوب القيادة: يعتبر تمكين المرؤوسين جزءًا من الأساليب القيادية الحديثة التي تعزز من فاعلية المؤسسة. يتضمن هذا الأسلوب منح المزيد من الصلاحيات والسلطة للموظفين، ويشمل أيضًا تفويض الصلاحيات من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى في المؤسسة.
 - أسلوب تمكين الأفراد: يركز هذا الأسلوب على تمكين الفرد نفسه، ويتمثل في تشجيع الفرد على تحمل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات والقيام بالأعمال. يشجع التمكين الفردي على التفكير الاستقلالي وتحقيق الذات (بعيسى، 2018).
 - أسلوب تمكين الفريق: يؤكد على أهمية التمكين الجماعي وتعزيز الفرق داخل المؤسسة. يشجع على التعاون ويعتبر أن العمل الجماعي يمكن أن يكون أكثر فعالية من العمل الفردي.
 - أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقترح هذا الأسلوب جمع مزايا الأساليب السابقة وعدم الاعتماد على أبعد واحدة لفهم التمكين. يشمل هذا الأسلوب عدة أبعاد متعددة مثل التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم المستمر، والهيكل الملائمة، والتفاعل بين هذه الأبعاد.

10.3.2. محددات التمكين الإداري:

تتضمن محددات التمكين الإداري العديد من العوامل، وهي كما يلي (بن دومة، 2020):

- تفويض السلطة: أحد الأسس الأساسية للتمكين الإداري يكمن في تفويض الصلاحيات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى. يجب أن يكون للعاملين القدرة على التأثير في صنع القرارات التي تؤثر على أدائهم في العمل. هذا يتطلب تغييرًا في الأساليب القيادية التقليدية نحو التفويض وبناء الثقة.

- فرق العمل: يجب أن يشعر العاملون الممكنون بأنهم قادرين على العمل معًا كفريق واحد لحل مشاكل العمل. يجب أن تكون أفكارهم محترمة ومحظورة، ويجب توفير بيئة تثق فيها الفرق بأنها مهمة ويتم احترامها. القيادة القوية والتوجيه والدعم من القادة ضروري لتطوير فرق العمل المنظمة.
- التدريب لتمكين العاملين: يجب توفير تدريب منتظم ومستمر لتعلم المهارات الجديدة مثل مهارات التفاوض، واتخاذ القرارات، وحل الصراع، والقيادة. هذا يساعد على بناء المعرفة والمهارات والقدرات التي تعزز من أداء العاملين.
- الاتصال الفعّال: يعد عاملاً أساسياً لبرنامج تمكين العاملين. يجب توفير حرية الوصول إلى المعلومات داخل المنظمة وتعزيز الثقة في عرض المعلومات الحساسة. هذا يشمل مشاركة معلومات حول السوق وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين.
- الاستقلالية وحرية التصرف: لتمكين العاملين إدارياً، يجب منحهم الحرية والاستقلالية في التصرف في النشاطات المتعلقة بمهامهم. ينبغي أن يكون للأفراد حرية التصرف دون تدخل مباشر في قراراتهم (الصالح، 2018).
- نظام المكافآت والعوائد: يجب أن يتضمن برنامج التمكين نظاماً للمكافآت منها العوائد المرتبطة بالأداء بدلاً من العمل. هذا يشجع على زيادة الدافعية لدى العاملين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة، مثل مشاركة الأرباح أو مكافآت أخرى تعزز من الأداء المتميز (بعيسى، 2018).

11.3.2. معيقات التمكين الإداري:

- يمكن أن تواجه عملية التمكين تحديات وصعوبات متعددة يجب معالجتها والتعامل معها بعناية. التمكين الإداري ليس أمراً سهلاً، بل هو تحدي كبير يتطلب تعاوناً وجهداً مشتركاً من قبل المنظمة للتغلب على هذه التحديات. من بين هذه التحديات التي أشار إليها (بن شعبان، 2018) ما يلي:
- تخوف المديرين وقلقهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في حال تنفيذ عملية التمكين. قد يرفض بعض المديرين فكرة مشاركة السلطة والمعلومات مع المرؤوسين.
 - تواجد المركزية وقيود على مشاركة المعلومات يمكن أن تكون عقبة رئيسية لعملية التمكين، حيث تمنع تلك القيود تدفق البيانات والمعلومات بحرية بين مختلف الأقسام والمستويات في المنظمة.
 - خوف المديرين من أن يظهر المرؤوسون بكفاءة أكبر ويتحكمون بشكل أفضل في وظائفهم، مما قد يؤدي إلى تقليل ثقة الإدارة في كفاءة المديرين الحاليين.

عند تنفيذ التمكين الإداري، يجب أن نأخذ في اعتبارنا خصائص المؤسسة ومدى توافر البيئة المناسبة لتنفيذ هذا النهج. فنجاح أو فشل برنامج التمكين يعتمد بشكل على مدى توفر الشروط الأساسية في

البيئة التنظيمية. من بين هذه العوائق التي قد تواجهها المؤسسات في تطبيق التمكين أشار إليها أبو ربيع (2019) وبركات (2018) وبلعام (2017) ما يلي:

- البنية التنظيمية الهرمية: وجود بنية تنظيمية هرمية تصعب على الموظفين الوصول إلى مستويات عليا من اتخاذ القرار يمكن أن يكون عائقًا لتنفيذ التمكين.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات: تركيز سلطة اتخاذ القرار في الإدارة العليا بشكل كبير دون مشاركة العاملين يمكن أن يقيد تحقيق التمكين.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة: مخاوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة على العمليات يمكن أن تكون عائقًا لتفويض الصلاحيات.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة: العاملين في الوسط الإداري قد يخشون من فقدان وظائفهم أو السلطة إذا تم تنفيذ التمكين بشكل كامل.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمساءلة: بعض الموظفين قد يخشون تحمل المسؤولية والسلطة، مما يمكن أن يكون عائقًا لتطبيق التمكين.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية: إدارة تفضل القيادة التقليدية دون مشاركة العاملين يمكن أن تقيد تطبيق التمكين.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي: نقص التدريب والفرص للتطوير يمثل عائقًا لتنفيذ التمكين.
- عدم الثقة الإدارية: عدم وجود ثقة بين الإدارة والموظفين يمكن أن يكون عائقًا لتطبيق التمكين.
- عدم ملاءمة نظام المكافآت: نظام المكافآت غير الملائم لدعم التمكين يمكن أن يكون عائقًا لتحقيق النجاح في هذا المجال.

وقد أشار العلي (2022) الى انه يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ثلاثة أنواع رئيسية: المعوقات الشخصية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات البيئية.

- المعوقات الشخصية: تعكس هذه المعوقات الاختلافات والتباينات بين الأفراد في فهمهم واستيعابهم لمفهوم التمكين الوظيفي. من أهم المعوقات الشخصية:

✓ تباين الإدراك: حيث يختلف إدراك الأفراد للمفاهيم والمواقف وفقًا لاختلاف خلفياتهم الفردية والبيئية، مما يجعلهم يمنحون معانٍ مختلفة لعملية التمكين.

✓ الاتجاهات السلبية: تشمل آراء سلبية تجاه الذات أو الموضوع أو المستقبل، والتي يمكن أن تكون عائقًا أمام تحقيق التمكين.

- المعوقات التنظيمية: ترتبط هذه المعوقات بالهيكل والعمليات التنظيمية داخل المؤسسة. ومن أهم المعوقات التنظيمية:

- ✓ ضعف الهيكل التنظيمي: عدم وضوح الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونقص الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات يمكن أن يكون عائقًا لتمكين الوظائف.
 - ✓ سياسات ضعيفة للاتصال: عدم وجود سياسات فعالة للاتصال داخل المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى تشويش في نقل المعلومات وتقليل كفاءة التمكين.
 - ✓ التداخل بين التنفيذ والاستشارة: التضارب بين العمليات التنفيذية والاستشارية داخل المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى صراعات وتأخير في اتخاذ القرارات.
 - المعوقات البيئية: تعكس العوامل الخارجية التي تؤثر على التمكين الوظيفي، وتشمل:
 - ✓ اللغة والثقافة: اختلافات في اللغة والثقافة يمكن أن تكون عقبة لفهم مفهوم التمكين وتطبيقه بفعالية.
 - ✓ الموقع الجغرافي: المسافة الجغرافية بين مختلف مراكز اتخاذ القرارات والتنفيذ يمكن أن تؤدي إلى تأخير في التواصل وصعوبة في التنسيق.
- 12.3.2. القيادة الملهمة والتمكين الإداري:**

- القيادة الملهمة تلعب دورًا حاسمًا في تمكين الموظفين. عندما يكون للقادة القدرة على إلهام وتحفيز فرقهم بفعالية، يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم، وزيادة رضاهم عن العمل. وفيما يلي عرض عن كيفية تمكين الموظفين من خلال وجود القيادة الملهمة (Hieu, 2020):
- وضع رؤية وأهداف واضحة: القادة الملهمين يبدأون بتحديد رؤية واضحة للمؤسسة. يعبرون عنها بطريقة تلامس الموظفين، ويحددون أهدافًا واضحة قابلة للتحقيق تتوافق معها. مما يساعد الموظفين على فهم دورهم وتوجيه مساهماتهم نحو الرؤية (Amundsen, Martinsen, 2014).
 - القيادة بالمثال: القادة الفعالين لا يتحدثون فقط، بل يقدمون نموذجًا يمكن أن يتبعه الموظفون، حيث يظهرون سلوكيات وأخلاقيات العمل والقيم والمثل التي يتوقعونها من أعضاء الفريق. مما يشجع الموظفين على اعتماد سلوكيات وتوجهات مماثلة (Amundsen, Martinsen, 2014).
 - التواصل المفتوح والشفاف: القادة الملهمين يحافظون على قنوات اتصال مفتوحة وشفافة مع موظفيهم. يستمعون لمخاوفهم، ويقدمون ملاحظات، ويشجعون على ثقافة الصدق والثقة. هذا التواصل يعزز الشعور بالانتماء والاعتبار، مما يجعل الموظفين يشعرون أن أصواتهم مسموعة ومقدرة (Biemann, et al., 2015).
 - التقدير والاعتراف: القادة الممكنين يعترفون بمساهمات وإنجازات أعضاء فريقهم ويقدرونها. سواء كانت كبيرة أم صغيرة، ويحتفلون بالإنجازات. هذا التقدير لا يرفع فقط من معنويات الموظفين بل يشجعهم أيضًا على مواصلة الأداء بأفضل ما لديهم (Biemann, et al., 2015).

- توفير فرص النمو: القادة الملهمين يستثمرون في تطوير مهارات موظفيهم. يقدمون فرصًا لبناء المهارات، والإرشاد، والتقدم في مجالاتهم المهنية. من خلال تنمية نمو أعضاء الفريق، يمكن للقادة تمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة وتحمل مزيد من المسؤوليات، مما يمكنهم في النهاية من التفوق في وظائفهم (Cheong et al., 2016).
- تفويض المسؤولية: القادة الممكنين يتقنون بأعضاء فريقهم في تولي مسؤولياتهم. يفوضون الصلاحيات واتخاذ القرارات، مما يسمح للموظفين بالمشاركة بكيفية تنفيذ المهام. مما يزيد من رضا الوظيفة وتشجع أيضًا على الشعور بالمسؤولية (Cheong et al., 2016).
- تعزيز الابتكار والإبداع: القادة الملهمين يشجعون على ثقافة الابتكار والإبداع. يرحبون بالأفكار الجديدة، ويدعمون التجربة، ولا يخافون من قبول التغيير. من خلال تعزيز بيئة تسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن أفكارهم الابتكارية، يمكن للقادة تمكين فرقهم للمساهمة في نمو المؤسسة والتكيف مع التحديات (Hanaysha, 2016).
- حل النزاع وتقديم الدعم: القادة الفعالين يفهمون أن النزاعات والتحديات لا يمكن تجنبها. يعملون كوسطاء عندما تنشأ نزاعات، مضمنين حل المشكلات ومعالجتها بسرعة. هذا الدعم يخلق شعورًا بالأمان و يتيح للموظفين التركيز على عملهم دون إجهاد غير ضروري (Hanaysha, 2016).
- التأكيد على الغرض والتأثير: القادة الملهمين يذكرون بشكل مستمر الموظفين بالتأثير المعنوي لعملهم على المؤسسة وزبائنهم والمجتمع بشكل عام. يربطون المهام اليومية بالمهمة الأوسع، مما يساعد الموظفين في العثور على هدف في ما يفعلون. هذا الشعور بالغرض هو محفز قوي ويمكن الموظفين من الذهاب إلى ما هو أبعد (Kumar, Kumar, 2017).
- القيادة بالتعاطف والرأفة: القادة الممكنين يفهمون التحديات الشخصية والمهنية التي يواجهها موظفهم. يظهرون تعاطفًا ورأفة، ويقدمون الدعم في الأوقات الصعبة. هذا يخلق رابطة قوية من الثقة والولاء، حيث يعلم الموظفون أن رفايتهم تهتم بها بجدية (Kumar, Kumar, 2017).
- إنشاء بيئة عمل داعمة: القادة الملهمين ملتزمون بإنشاء بيئة عمل تدعم الرفاهية الجسدية والعاطفية للموظفين. إنهم يفهمون أهمية تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية ويشجعون على ممارسات مثل الجداول المرنة وخيارات العمل عن بعد وبرامج العناية بالصحة والعافية. يظهر هذا الدعم للموظفين أن قادتهم يهتمون بصدق بصحتهم وسعادتهم، مما يؤدي إلى تمكين أكبر ومشاركة أفضل للقوى العاملة (Nwachukwu, 2016).
- تعزيز التنوع والشمول: القادة الممكنين يقدرون التنوع والشمولية في مكان العمل. إنهم يضمنون أن جميع الموظفين، بغض النظر عن خلفياتهم، يشعرون بالانتماء والقيمة. عندما يُمكن الأفراد من خلفيات مختلفة من تقديم وجهات نظرهم وتجاربهم الفريدة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى حلول أكثر ابتكارًا وشعور أقوى بالانتماء بين القوى العاملة (Nwachukwu, 2016).

- تقديم ملاحظات مستمرة وإرشاد: القادة الملهمين يقدمون ملاحظات مستمرة وإرشاد لمساعدة الموظفين على التحسين. ويقدمون انتقادات بناءة عند الضرورة ويسلطون الضوء على القوى ونواحي التطوير. مما يساعد الموظفين على رؤية تقدمهم وتمكنهم من تولي مسؤولية تطويرهم.
- القيادة في مواجهة الصعوبات: القادة الفعالين لا يتهربون من التحديات والصعوبات. بدلاً من ذلك، يقودون بالصمود والكرامة خلال الأوقات الصعبة. عندما يشهد الموظفون قادتهم وهم يتعاملون بثقة وهذوء في المواقف الصعبة، يمكن أن يلهموا للقيام بالشيء نفسه. هذا الشعور المشترك بالصمود يعزز التمكين في مواجهة التحديات.
- تشجيع التعاون والعمل الجماعي: القادة الملهمين يشجعون على ثقافة التعاون والعمل الجماعي. إنهم يؤكدون على أهمية العمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة. من خلال تعزيز ديناميات الفريق القوية وتقدير مساهمة كل عضو في الفريق، يمكن للقادة تمكين الموظفين للتعاون بفعالية وتحقيق المزيد كوحدة جماعية.
- قياس واعتراف بالتقدم: القادة الممكّنين ينفذون مؤشرات الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية لقياس التقدم نحو الأهداف المؤسسية. إنهم يشاركون هذه المؤشرات بانتظام مع الموظفين ويعترفون بالإنجازات استنادًا إليها. هذا النهج المستند إلى البيانات لا يُحمل الموظفين مسؤولين فقط ولكنه أيضًا يوفر مسارًا واضحًا نحو النجاح، مما يحفزهم على التفوق.
- التكيف والتعلم من الفشل: القادة الملهمين يشجعون على ثقافة التكيف والصمود. إنهم يعتبرون الفشل ليس عرقله بل فرصة تعلم قيمة. عندما يرون الموظفون قادتهم يتقبلون الفشل كفرصة للنمو والابتكار، يصبحون أكثر استعدادًا لاتخاذ المخاطر ويرون التحديات كحجارة الزاوية للنجاح.
- تمكين من خلال الثقة: الثقة هي أساس التمكين. القادة الملهمين يتقنون بموظفيهم في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر المحسوبة. إنهم لا يديرون بتفصيل ولكنهم يقدمون الإرشاد والدعم عند الحاجة. هذه الثقة تمنح الموظفين الثقة في أنفسهم لتولي مسؤولية عملهم وتقديم مساهمات معنوية.
- الاستماع إلى آراء ومشاركة الموظفين: القادة الممكّنين يسعون نشطًا للاستماع إلى آراء ومشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار. إنهم يقدر آراء وأفكار الموظفين ويشملونهم غالبًا في جلسات التفكير وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي. عندما يشعر الموظفون بأن أصواتهم تهم، فإنهم أكثر عرضة للمشاركة واتخاذ المبادرة (Cheong et al., 2016).
- تطوير طويل الأمد وتخطيط للخلافة: القادة الفعالين يستثمرون في تطوير طويل الأمد لأعضاء فريقهم. إنهم يقومون بإعداد خطط للخلافة، حيث يتم تحديد الموظفين الذين يمتلكون إمكانيات عالية ويتم توفير فرص لنموهم وتوليهم مواقع قيادية. هذا النهج الموجه نحو المستقبل لا يمكن أن يمكن الأفراد فقط من التطلع إلى المناصب القيادية بل يضمن أيضًا استمرار تميز القيادة داخل المؤسسة.

4.2. المبحث الرابع: الخدمة المدنية:

1.4.2 مفهوم الخدمة المدنية

مفهوم الخدمة المدنية أصبح في الوقت الحالي أحد الأسس الرئيسية التي ترتكب عليها إدارة الحكومات الحديثة، ويعكس هذا المفهوم الضرورة الحالية لتوجيه العمل في الأجهزة الحكومية بمبادئ التنظيم والأخلاقيات التي تحكم سير عملها اليومي، سواء في تنظيم الأنشطة اليومية أو في توجيه ممارسات الموظفين، وتستند فكرة الخدمة المدنية بشكل عام إلى مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تقديم خدمة عامة تأخذ في اعتبارها مصالح المواطنين دون أي تمييز أو انحياز لفرد أو مجموعة في المجتمع، حيث يعتمد هذا النهج على الأجهزة الحكومية التي تقوم بتقديم الخدمة المباشرة للمواطنين من خلال إداراتها وموظفيها، ويتم تنظيم هذا النظام بواسطة قانون الخدمة المدنية، الذي يحدد العلاقة بين الموظف والدولة ويحدد حقوقه وواجباته، ويتعامل هذا القانون أيضاً مع فحص النزاعات الإدارية والقانونية بين الموظفين والإدارة (العيسى، 2019).

تُعتبر الخدمة المدنية نظاماً ينظم حياة الموظف العام على الصعيدين المهني والإداري، بدءاً من انضمامه إلى الوظيفة وحتى انتهاء فترة عمله فيها. يتضمن نطاق الخدمة المدنية متابعة العاملين في الجهاز الإداري، وتوجيه مساراتهم المهنية، وتعيينهم في المناصب الحكومية، وتحديد قيمة رواتبهم، وتقييم أدائهم، وتقديم الفرص لترقيتهم، بالإضافة إلى تحديد الجزاءات التي قد يتعرضون لها وغيرها من الجوانب ذات الصلة (المصيلحي، 2018).

2.4.2 خصائص الخدمة المدنية

- تتبع الخدمة المدنية لمجموعة من القوانين العامة التي تُصاغ في العديد من اللوائح والإجراءات، تشمل آليات التعيين، وحقوق الموظف، وشروط النقل، فضلاً عن مظاهر المعاشات والضمانات الاجتماعية.
- ترتبط شؤون الخدمة المدنية بالميزانية العامة للدولة، حيث تعد الوظائف العامة جزءاً من عناصر الميزانية التي تُمثل القيد الذي ينظم تنظيم الخدمة العامة.
- يتطلب الوضع الحالي للخدمة المدنية وجود هيئة إدارية ذات خبرة وخبرة عميقة، مما يستدعي الاستعانة بعناصر جديدة ذات خبرات ومهارات متميزة.
- تشير الحاجة إلى وجود هيكل إداري للخدمة المدنية يتمتع بالاستقلالية والكفاءة، مع توفير ضمانات للحفاظ على مبادئ الحياد وتقديم الآراء بشكل موضوعي وبتقنة وطمأنينة (أمين، 2021).

ويُمكن تلخيص أهداف نظام الخدمة المدنية فيما يلي:

- تعزيز مبدأ الجدارة في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية وتبني قواعد موضوعية محايدة تكفل تكافؤ الفرص بين جميع الأفراد.
- حماية حقوق الموظفين وصيانة كرامتهم، وتطبيق مبدأ العدالة والمساواة في التعامل معهم.
- وضع الشخص الملائم في المكان الملائم من خلال الموازنة السليمة بين وصف الوظيفة ومواصفات الموظف الذي يشغلها.
- استخدام أمثل للموظفين وتطوير مهاراتهم وتعزيز رضاهم الوظيفي، ورفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية للموظفين.
- الحيادية في اتخاذ القرارات الوظيفية، والتمسك بمبدأ الكفاءة في جميع القرارات الوظيفية، مع الابتعاد عن الانتماءات الاجتماعية وتفاذي المحاباة للأقارب (العيسى، 2019).

3.4.2. الخدمة المدنية في فلسطين

مع نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية والانطلاق نحو بناء مؤسساتها المختلفة، واجهت تلك العملية العديد من المشاكل والصعوبات في بادئ الأمر، دون رؤية شمولية للاستفادة من الموارد البشرية نتيجة لحداثة التجربة، والتي ألفت بظلالها مع مرور السنوات على الخدمة المدنية. منذ نشأة الخدمة المدنية في عام 1994 وحتى العام 2004، تمت عمليات التنظيم الإداري للخدمة الفلسطينية باستناد إلى نظام الخدمة المدنية رقم 23 لسنة 1996م المعمول به في محافظات الضفة الغربية، وفي محافظات غزة تم استنادها إلى أنظمة وأسس الخدمة العامة لسنة 1988م. في عام 2005، جرت تعديلات على قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998، وتم إصدار قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005. وبذلك، حُددت مهام ومسؤوليات الديوان لتحقيق الأهداف المقصودة من التنمية الإدارية في تطوير الجهاز الإداري في فلسطين. في العام 2004، عملت الحكومة الفلسطينية على وضع أول خطة تطويرية لمؤسسات السلطة، حيث بدأ العمل على بناء الهياكل التنظيمية لمؤسسات الدولة، وتم النهوض بواقع الخدمة المدنية وخدماتها المختلفة حتى تم إنجاز خطة الإصلاح والتنمية للأعوام 2008-2010. واستمر العمل بمرور الزمن، مروراً بخطة التنمية الوطنية "خطة إنهاء الاحتلال وقيام الدولة" للأعوام 2011-2013، وقاد ذلك إلى الاعتراف الدولي بدولة فلسطين كعضو مراقب في الأمم المتحدة (ديوان الموظفين العام، 2021).

ويشمل قطاع الخدمة المدنية العديد من المؤسسات والدوائر الحكومية. يتبع نموذج الخدمة المدنية في فلسطين أسلوباً شمولياً على مستوى الإدارة العامة، ويشمل فئات متنوعة من الموظفين، مثل الأطباء

والمرضى، ومعلمي المدارس، وأساتذة الجامعات، ومهندسي البناء، والخبراء في المجال الزراعي. يُطبق هذا الأسلوب على موظفي الحكم المحلي، مثل البلديات ومجالس المحافظات، الذين يُخضعون لأنظمة منفصلة ومتنوعة، وتُقسم مستويات الإشراف في الدوائر الحكومية التابعة للخدمة المدنية، بمختلف أدوارها ومرجعياتها، إلى خمس مستويات على النحو التالي (ديوان الموظفين العام، 2021):

- المجلس التشريعي الفلسطيني: يُعد السلطة التشريعية المنتخبة، ويتولى مهامها التشريعية والرقابية وفقاً لنظامها الداخلي.
- مؤسسة الرئاسة: يعتمد نظام الحكم في فلسطين نظاماً ديمقراطياً نيابياً، حيث يُنتخب الرئيس مباشرة. يُمثل الرئيس جهة المصادقة على القوانين ويختار رئيس الحكومة وفقاً للقانون الأساسي.
- مجلس الوزراء الفلسطيني: هو الأداة التنفيذية والإدارية العليا التي تختص بوضع السياسات العامة في حدود اختصاصها المنصوص عليها في القانون، وتنفيذ المقررات المنبثقة منها بالتعاون مع السلطات الفلسطينية التنفيذية المختصة.
- ديوان الموظفين العام: أنشئ بموجب قرار رئاسي رقم 131 لعام 1994، وينظم عمل الخدمة المدنية بناءً على القانون الأساسي الذي تم تعديله في عام 2003. يتعلق دور الديوان بتعيين الموظفين العموميين والعاملين المدنيين في الدولة، وتنظيم شؤون الخدمة المدنية.
- الدوائر الحكومية المنضوية في الخدمة المدنية: تتألف من الدوائر الحكومية الوزارية وغير الوزارية، التي تقدم خدماتها للمواطنين في جميع أنحاء فلسطين. يتطلب تطوير منظومة الخدمة المدنية العمل على إدارة وتنمية الموارد البشرية العاملة فيها، ويعتبر ذلك جزءاً لا يتجزأ من التنمية البشرية والتي تُعتبر محركاً رئيسياً لبناء الاقتصاد المعرفي. يتوزع موظفو الخدمة المدنية في فلسطين على 86 دائرة حكومية وزارية وغير وزارية، بإجمالي 85,945 موظفاً حتى نهاية عام 2019، ويتركز معظمهم في وزارتي التربية والتعليم والصحة بنسبة 96.8%.

5.2. الدراسات السابقة

1.5.2. مقدمة

يسلط الباحث الضوء على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وقام بتحليلها من حيث الهدف، والمنهجية، والمجتمع المستهدف، والنتائج التي توصلت إليها، على النحو الآتي:

2.5.2. الدراسات العربية

دراسة (الشمائلة، 2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية بأكاديمية الحُفّاط بالأردن ودورها في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة وإتقان مهارات التعلم عن بعد خلال جائحة كورونا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة تمثلت في استبانة مكونة من 70 عبارة موزعة على خمسة مجالات، طبقت على عينة طبقية مقصودة مكونة من 143 معلمة، من أكاديمية الحُفّاط موزعة على جميع المراحل التعليمية، وتبين حصول عموم الأداة؛ القيادة التحويلية ودورها في تمكين المعلمات على متوسط حسابي 3.86 أي بدرجة كبيرة وعلى مستوى المحاور الخمسة؛ جاء دور القيادة في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة بمتوسط 4.40 ثم دور مهارات التعلم عن بعد اللازمة للمعلمين لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا بمتوسط 4.32 ومحور دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمات من مهارات التعلم عن بعد بمتوسط 4.29 والثلاثة بدرجة كبيرة جداً، ومحور إدارة الأزمات الصحية والتعليمية لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا بمتوسط 3.66 وبدرجة كبيرة وأخيراً؛ واقع استخدام أكاديمية الحُفّاط للقيادة التحويلية بمتوسط 2.62 وبدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج ضعف استخدام مديري المدارس في الأردن للقيادة التحويلية كأسلوب في الإدارة.

دراسة (أبو حمام، 2022)، هدفت الدراسة لإستكشاف واقع ممارسة القيادة الملهمة ودورها في تعزيز التفكير الابتكاري في المجلس الأعلى للشباب والرياضة بالمحافظات الجنوبية. واعتمد المنهج الوصفي التحليلي بهذه الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. واختير مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة بمختلف الوظائف، وبلغ عددهم 80 موظفًا. وزعت الاستبانة على جميع العاملين باستخدام طريقة الحصر الشامل، وتبين أن مستوى ممارسة القيادة الملهمة عاليًا وبلغ نسبة موافقة كبيرة، وكان مستوى التفكير الابتكاري أيضًا عاليًا وبلغ نسبة موافقة كبيرة، وتبين وجود علاقة إيجابية وقوية بين القيادة الملهمة بأبعادها المختلفة والتفكير الابتكاري. كما أن تأثير التفكير الابتكاري ببعدي القيادة الملهمة "تمكين العاملين" و"إدارة التغيير" بشكل دال إحصائيًا، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين بناءً على متغيرات مثل الجنس، سنوات

الخدمة، وطبيعة الوظيفة. ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المؤهل العلمي والدراسات العليا. ولم تظهر فروق دالة إحصائية بشأن التفكير الابتكاري بناءً على السمات الشخصية والوظيفية.

دراسة (أبو زهري، 2021)، هدفت الدراسة لفهم تأثير القيادة الملهمة على تعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من 2031 موظفًا في جامعات متعددة بمنطقة قطاع غزة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من 323 موظفًا. تبين أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة الملهمة والصحة التنظيمية، وبين كل أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، تمكين العاملين، إدارة التغيير) والصحة التنظيمية. وتبين عدم وجود اختلافات ملحوظة في استجابات المشاركين بناءً على الجنس والمؤهل الأكاديمي وسنوات الخدمة. وتبين وجود فروق بناءً على الفئة العمرية والجامعة، ولا توجد اختلافات ملحوظة بشأن الصحة التنظيمية بناءً على الجنس والفئة العمرية والمؤهل الأكاديمي والجامعة والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

دراسة (عبد الرحمن، 2021)، هدفت هذه الدراسة للتعرف على القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، واستخدم المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة 287 من العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية ممثلة بـ (جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية، جامعة فلسطين)، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتبين إيجابية تأثير أبعاد القيادة الملهمة على المتغيرات التابعة، وأن الوزن النسبي للقيادة الملهمة جاء بدرجة كبيرة جدًا، وتبين وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الملهمة (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين).

دراسة (علوان، 2021)، هدفت هذه الدراسة للتعرف على القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، حيث يسعى البحث إلى تحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية في ضوء تفعيل مدخل القيادة الملهمة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وأجريت دراسة ميدانية على عينة عشوائية مكونة من 171 عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق، وتبين وجود ضعف وقصور في ممارسات أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير)، كذلك ضعف في بعد تمكين العاملين لدى القيادات المؤسسية، وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد البراعة التنظيمية.

دراسة (إبراهيم، 2020)، هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الأزمات من وجه نظر القيادات الإدارية في جامعة ميسان، وتمثل مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في جامعة ميسان، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة 190

موظف، وتبين وجود أثر كبير للتمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الازمات في جامعة ميسان، كذلك عدم وجود فروق احصائية بين أفراد العينة حول أثر التمكين الاداري في الاستعداد لادارة الازمات تبعاً لمتغير (الجنس، العمل، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة).

دراسة (أبو عيد، 2020)، هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر تمكين القيادات على إدارة الازمات بالمديرية العامة للدفاع المدنية الفلسطينية بقطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وزعت على 160 موظف، وتبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري للقيادات وإدارة الازمات، ووجود تأثير للتمكين الاداري في ادارة الازمات، بالاضافة لحصول التفويض في المرتبة الاولى للتمكين الاداري للقيادات ويليها التواصل والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبعد ذلك بيئة العمل والتدريب والتحفيز.

دراسة (يوسف، 2021)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، والتعرف على مستوى تحقق التنمية المستدامة في فلسطين، والوقوف على طبيعة العلاقة بين تطبيق التمكين وتحقيق التنمية المستدامة. وتمثلت أبعاد التمكين الإداري (التفويض، تدريب العاملين، فرق العمل، الاتصال وتدفق المعلومات، والحوافز)، بينما تمثلت أبعاد التنمية المستدامة (الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية)، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية بمحافظة رام الله والبيرة، وتكونت عينة الدراسة من 300 منتسباً، واختيرت العينة بطريقة العينة البسيطة. استخدم الاستبيان والمقابلة الشخصية كأداتين لجمع البيانات، تبين أن تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية كان بدرجة متوسطة، وأن أهم أبعاده تمثلت في بعد التفويض، كذلك يوجد أثر لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة، ومن أهم أبعادها البعد الاجتماعي.

3.5.2. الدراسات الاجنبية

دراسة (Rahman, 2021)، هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير أنماط القيادة التحفيزية والفكرية على رضا الموظفين في سياق فنادق بيرل كونتيننتال (PC) في باكستان. ناقشت الدراسة أنماط القيادة المستخدمة في صناعة الفنادق وكيفية تأثيرها على رضا الموظفين عن العمل. اعتمدت الدراسة منهج البحث الكمي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وشملت عينة الدراسة على 50 عامل في الفنادق، وتبين وجود علاقة كبيرة بين أساليب القيادة بشكل خاص (القيادة التحفيزية والقيادة الفكرية) ورضا الموظفين عن العمل في الفندق. وتبين أن هذه الأساليب القيادية تؤثر إيجابياً على رضا الموظفين، وهذا النمط يشمل إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم وتطوير إمكانياتهم الشخصية والمهنية. ويعمل القادة على تشجيع وتحفيز فريق العمل بالاضافة الى جعل العمل مشوقاً ومحفزاً، ويعتمد القادة

على الإيجابية والتفاؤل لتعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، وتعزيز التفكير الإبداعي والحلول الذكية في مجال العمل. يشجع القادة على التفكير النقدي والابتكار وتبادل الأفكار والمعرفة بهدف تطوير أفكار جديدة وتحسين العمليات والأداء.

دراسة (Felix et al., 2021)، هدفت هذه الدراسة استكشاف تأثير تمكين الموظفين في المنظمات الصناعية من خلال دمج الإنترنت في عملياتهم اليومية، استخدم نهجاً متعدد الطرق في الدراسة، وأجري تحليلاً نوعياً وكمياً لتقييم تأثير الإنترنت على تمكين الموظفين بشكل شامل، شملت الدراسة موظفين ومديرين من مختلف المنظمات الصناعية التي نفذت حلول IoT في عملياتها اليومية. وتكونت العينة من 200 موظف ومدير، وتبين أن تمكين الموظفين والقيادة إذا تم تمكين الموظفين من خلال تكنولوجيا في العمليات اليومية، فإن القيادة الممكنة ستكون لها دور هام في تحقيق ذلك. كما أن القادة يجب أن يكونوا قادرين على تشجيع وتمكين الموظفين للمشاركة الفعالة واتخاذ القرارات المستقلة. ويؤدي تحسين الأداء والقيادة الى تمكين الموظفين وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، كما أن القادة يجب أن يكونوا قادرين على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف وضمان استخدام التكنولوجيا بفعالية. كما أن تمكين الموظفين وتشجيعهم على استخدام تكنولوجيا IoT قد يؤدي إلى تعزيز الابتكار داخل المؤسسة. وتسهم القيادة الممكنة في تشجيع الابتكار وتوجيه الجهود نحو تطوير حلولاً مبتكرة.

دراسة (Salas-Vallina et al., 2021)، هدفت الدراسة الى التحقيق في تأثير القيادة الملهمة على سمات الموظفين وسعادتهم في مكان العمل. واستكشاف كيف يمكن لسلوكيات القيادة أن تؤثر على الصفات الشخصية وعلى رفاهية الموظفين في بيئة العمل. اتبع المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة التي وزعت على موظفين من مختلف المنظمات وبلغ عددهم 150، وتبين أن القيادة الملهمة تلعب دوراً حاسماً في تحفيز العاملين، يمكن للقيادة الذين يتبنون هذا النمط من تعزيز الروح المعنوية للفريق وإلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة. ويمكن للقيادة الملهمة أن تؤثر على سمات التابعين بشكل إيجابي. وتبين أن القيادة الملهمة تلعب دوراً مهماً في زيادة سعادة الموظفين في مكان العمل.

دراسة (Diego Maiorano, 2021)، هدفت الدراسة الى التعرف على طريقة قياس تمكين الأفراد في اتخاذ القرارات وقياس الدور الذي تلعبه الاعراف الاجتماعية في تحديد قدرة الافراد على اتخاذ قرارات استراتيجية بالحياة في الهند، وتمثلت اداة الدراسة باستخدام بيانات المسح الاصلية، وتبين أن استخدام درجة التمكين يحدث فرقاً كبيراً مقارنة بدرجة أبسط، بناءً على القياس المباشر لعملية اتخاذ القرار فقط، وأن درجة التمكين لها تطبيقات سياسية مهمة.

دراسة (Tuysuz, et al. 2020)، هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين مستويات التمكين المدرك من طرف الموظفين، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتم استخدام اسلوب العينة

العشوائية، حيث بلغت العينة (203) فرداً، وتبين أن مستويات التمكين المتصورة للمبحوثين كانت عالية، حيث يظهر أنه لدى المبحوثين مستوى عالي من الإدراك للعوامل التي تؤدي إلى التمكين.

دراسة (Hieu, 2020)، هدفت الدراسة لتقديم نظرة عامة وتلخيص للأبحاث الموجودة حول مفاهيم تمكين الموظفين والقيادة الممكنة. هذا الاستعراض الأدبي سعى إلى توحيد النتائج والنظريات والأفكار الرئيسية في هذا المجال. قام الباحث بمراجعة وتحليل مجموعة واسعة من المقالات الأكاديمية الموجودة وأوراق البحث والمصادر العلمية المتعلقة بمواضيع تمكين الموظفين والقيادة الممكنة. وتبين أن تمكين الموظفين والقيادة الممكنة أمران أساسيان لنجاح المؤسسات. يتيح تمكين الموظفين الشعور بالمسؤولية والمشاركة الفعالة في صنع القرارات والإبداع. بينما تعتمد القيادة الممكنة على تحفيز الفريق وتطوير مهاراتهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

دراسة (Lee, et al. 2018)، هدفت الدراسة لاستكشاف العلاقة بين أنماط القيادة وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي، و لرفع مستوى ادراك العاملين للتمكين والعمل بأكثر كفاءة وفاعلية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من 403 من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات، في مقاطعة شنزن الصينية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتبين وجود أثر عميق لأنماط القيادة على تمكين العاملين، وأن الحوافز لها فاعلية كبيرة في تشجيع العاملين وتحسين الاداء.

دراسة (Cheong et al., 2016)، هدفت الدراسة لاستكشاف الطبيعة المزدوجة للقيادة الممكنة من خلال دراسة كيف يمكنها تمكين الموظفين داخل السياق التنظيمي. وتم اعتماد المنهج الكمي، وشملت العينة مجموعة عشوائية من الموظفين من مؤسسات متعددة، تبين وجود وجهتين متميزتين للقيادة الممكنة: الدعم كانت القيادة الممكنة مرتبطة بنتائج إيجابية، مثل زيادة أداء الموظفين ورضاهم والالتزام بالعمل. عندما يشجع القادة على الحصول على الحرية في اتخاذ القرارات وتوفير الموارد ودعم الموظفين، يمكن أن يُشعر الموظفون بالدعم والتمكين. الإرهاق من ناحية أخرى، عندما يقوم القادة بتفويض المسؤوليات بشكل زائد دون توفير الدعم الكافي، يؤدي ذلك إلى زيادة التوتر والنتائج السلبية بين الموظفين. ارتبطت جانب الإرهاق من القيادة الممكنة بعواقب سلبية، بما في ذلك الاحتراق المهني وتقليل الرضا عن العمل.

4.5.2. تعقيب على الدراسات السابقة

تطرقنا في الدراسات السابقة إلى العديد من المواضيع المتعلقة بالقيادة التحويلية وممارسات القيادة الملهمة ودورها في تعزيز التفكير الابتكاري والبراعة التنظيمية كذلك علاقتها بمستويات ضغوط العمل بالإضافة إلى تأثير القيادة الملهمة على تحسين بيئة العمل والسعادة التنظيمية، كما تناول بعض

الدراسات أنماط القيادة الادارية في المؤسسات وتأثير ذلك على الرضا الوظيفي، كذلك دور التمكين الاداري للقيادات في الاستعداد لادارة الازمات وفي تحقيق التنمية المستدامة، كذلك دراسة العلاقة بين انماط القيادة وتمكين العاملين، وقد اشارت الدراسات السابقة الى أهمية القيادة الملهمه في التمكين الاداري، وقدمت هذه الدراسة عرضا لعدد من الدراسات السابقة صممت، وأجريت في بيئات مختلفة، وأزمان مختلفة، وقد لاحظ الباحث في عرض الدراسات السابقة الآتي:

1.4.5.2. من حيث المنهج العلمي:

تنوعت المنهجيات المتبعة في الدراسات السابقة ما بين المنهج الوصفي التحليلي والنوعي والكمي كمنهج علمي للدراسة لملائمته لطبيعة الدراسات.

2.4.5.2. على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف تلك الدراسات ما يلي:

- التعرف على واقع القيادة ودورها في تمكين العاملين.
- التعرف الى دور القيادة الملهمه في تعزيز التفكير الابتكاري.
- تحديد تأثير القيادة الملهمه على تعزيز الصحة والبراعة التنظيمية.
- معرفة العلاقة بين القيادة الملهمه ومستوى ضغوط العمل.
- التعرف على أثر التمكين الاداري للقيادات في إدارة الازمات.
- معرفة تأثير أنماط القيادة المختلفة والقيادة الملهمه على رضا الموظفين.

3.4.5.2. على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة حيث كانت كما يلي:

- وجود دور مباشر لانماط القيادة في تمكين الموظفين.
- وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الملهمه والتفكير الابتكاري.
- وجود علاقة ايجابية بين القيادة الملهمه والصحة التنظيمية
- تبين ان للقيادة الملهمه دور مباشر في تحفيز العاملين.
- تبين وجود ضعف في بعض المؤسسات في ممارسات أبعاد القيادة الملهمه.
- وجود أثر كبير للقيادة الملهمه في إدارة الازمات.
- وجود أثر للتمكين الاداري على تحقيق التنمية المستدامة.

- وجود علاقة بين الأساليب القيادية والرضا الوظيفي.
- يعتبر تمكين الموظفين والقيادة من العوامل المهمة لنجاح المؤسسات.

4.4.5.2. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تسلسل عرض الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.
- معرفة ما توصل إليه الباحثين في موضوع الدراسة الحالية والانطلاق من حيث إنتهوا لغاية الخروج بنتائج وتزويدها لمتخذي القرار.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة وتصميم واعداد الاستبانة.
- استفاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات الأولية، ومعالجة البيانات الواردة من عينة الدراسة.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات في بلورة العديد من الأفكار.
- توسيع القاعدة المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة لدى الباحث.

5.4.5.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في موضوع الدراسة الرئيسي وهو القيادة النسوية الملهمة والتمكين الاداري، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو ما يلي:
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الاولى (وفق حدود علم الباحثة) من حيث هدفها المتعلق بالتعرف على تأثير القيادة النسوية الملهمة في التمكين الاداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.
 - لم تتطرق الدراسات السابقة بشكل مباشر لموضوع القيادة النسوية، بل تطرقت لانماط قيادة اخرى.
 - تتميز هذه الدراسات بانه تم تطبيقها على قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، والذي تتأس قيادة هذه المؤسسات إمراة.
 - تميزت هذه الدراسة من خلال متغيراتها المستقلة والتابعة.
 - كما وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزمني.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. المقدمة

تناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة المتمثلة بالجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدراسة القيادة النسوية الملهمة وتأثيرها في التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، وفيما يلي تم توضيح كل الخطوات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى هدفه، إبتداءً من منهج هذه الدراسة بلورة ونضوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

2.3. منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى القيادة النسوية الملهمة وتأثيرها في التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاصة بها، حيث يتطلب ذلك عدم التحيز في وصف الظاهرة أو الحالة، كونه أسلوب يعتمد على وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً .

3.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الحكومية الذين يحملون وظائف إشرافية من مدير فأعلى وتتولى قيادتها قيادة نسوية، وشملت هذه المؤسسات (وزارة الصحة، وزارة شؤون المرأة، وزارة السياحة والآثار، سلطة جودة البيئة، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، محافظة رام الله والبيرة) والبالغ عددهم (327) موظفاً وقد جاءت هذه البيانات إستناداً الى المسح الإحصائي الذي قام به الباحث خلال هذه الفترة، وفقاً لإحصائيات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية للعام 2023.

4.3. عينة الدراسة

من أجل تحديد حجم عينة الدراسة الميدانية تم استخدام معادلة روبيرت ماسون التالية:

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M-1)}{pq} + 1 \right]}$$

M: حجم المجتمع
 S : قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05
 P : نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
 Q : النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

بعد إدخال حجم المجتمع البالغ (327) من العاملين في الوظائف الاشرافية في المؤسسات الحكومية المشمولة بالدراسة في محافظة رام الله والبيرة، تم إحتساب العينة فبلغت (176)، حيث تم اختيار العينة بالطريقة القصدية من موظفي الوظائف الاشرافية، واستند الباحث في اعتبار ان هذه العينة ممثلة، قام الباحث بتوزيع (176) استبانة، وبعد جمع الاستبانات الموزعة بلغت (150) استبعد منها (20) استبانات غير صالحة للتحليل الاحصائي، وبالتالي بلغت العينة بصورتها النهائية (130) استبانة اعتبرت عينة ممثلة للمجتمع.

وفيما يلي توضيح لخصائص العينة:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
49.2	64	نكر
50.8	66	أنثى
100.0	130	المجموع

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته 50.8% من أفراد العينة إناث، في حين أن 49.2% من افراد العينة ذكور.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
11.5	15	دبلوم فأقل
66.2	86	بكالوريوس
22.3	29	دراسات عليا
100.0	130	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته 66.2% من افراد العينة من مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، وأن 11.5% منهم دبلوم فما دون، في حين أن 22.3% منهم من حملة الدراسات العليا.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	13.8
من 5 - أقل من 10 سنة	15	11.5
من 10 - أقل من 15 سنة	32	24.6
15 سنة فأكثر	65	50.0
المجموع	130	100.0

يتضح من الجدول رقم (3.3) أن ما نسبته 50% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تزيد عن خمسة عشر عاماً، وأن ما نسبته 24.6% منهم سنوات خبرتهم من 10 الى أقل من 15 سنة، في حين أن 11.5% من العاملين سنوات خبرتهم من 5- أقل من 10 سنوات، ونجد أيضاً أن 13.8% منهم سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

أمام بخصوص العينة الخاصة بالمقابلة فقد تم اختيار ثلاثة قيادات نسوية في المؤسسات الحكومية في قطاع الخدمة المدنية بطريقة قصدية وهي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ووزارة المرأة، ومحافظة رام الله والبيرة).

5.3. أدوات الدراسة

تكونت هذه الدراسة من مصدرين رئيسيين تمثلا في تصميم استبانتين أحدهما ميدانية والآخرى للمقابلة لغرض تنفيذ الدراسة.

❖ **الاستبانة الميدانية:** تم إعدادها وتطويرها بالاستعانة بالأدبيات السابقة وفق الخطوات التالية:

- صمم الباحث نموذج الإستبانة بطريقة علمية محكمة حيث تضمنت متغيرات تابعة ومستقلة وديمغرافية.
- قام الباحث بصياغة فقرات الإستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة منها دراسة (الشمائلة، 2022)، ودراسة (أبو حمام، 2022)، ودراسة (أبو زهري، 2021)، ودراسة (عبد الرحمن، 2021)، ودراسة (علوان، 2021)، ودراسة (إبراهيم، 2020)، ودراسة (أبو عيد، 2020)، ودراسة (يوسف، 2021)، كذلك الاستعانة بالدراسات الأجنبية منها دراسة (Rahman, 2021)، ودراسة (Felix et al., 2021)، ودراسة (Salas-Vallina et al., 2021)، ودراسة (Diego Maiorano, 2021)، ودراسة (Tuysuz,)

(et al. 2020)، ودراسة (Hieu, 2020)، ودراسة (Lee, et al. 2018)، ودراسة (Cheong et al., 2016).

- الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة، وكذلك من تقارير ومنشورات المؤسسات المهتمة في القيادة النسوية الملهمة والتمكين الإداري.
- تم عرض الإستبانة الميدانية بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم محكمين من ذوي الإختصاص لمعرفة ما قد يواجهه المستجيب على الإستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
- تكونت الإستبانة الميدانية بصورتها النهائية من (68) فقرة فعيلة موزعة على محورين وتسعة مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

❖ استبانة المقابلة:

- تم اعداد استبانة المقابلة بالتركيز على المحاور الرئيسية للدراسة وهي (واقع القيادة النسوية الملهمة واقع التمكين الإداري، وتحديد أهم المعوقات/ التحديات التي تواجه القيادة النسوية الملهمة في قطاع الخدمة المدنية).
- تكونت الاستبانة الخاصة بالمقابلة على ثلاثة أسئلة رئيسية موجهة.
- تم مقابلة المستجيبات وهن ثلاث قيادات نسوية في قطاع الخدمة المدنية (محافظ رام الله والبييرة الدكتورة ليلي غنام، ومعالي الدكتورة علا عوض رئيس الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، والدكتورة أمال حمد وزيرة وزارة المرأة)، حيث تم خلال المقابلة توجيهه وعرض هذه الاسئلة عليهن، ومن ثم تلخيص استجاباتهم، وعرضها في الفصل الرابع للدراسة.

1.5.3 صدق أداة الدراسة

يقال للأداة أنها صادقة إذا ما قامت بقياس ما وضعت لقياسه أصلاً وقد قام الباحث بعرض أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى المحكمين المختصين وفق ما هو مرفق في ملحق رقم (2)، حيث طلب منهم وضع أية ملاحظات يرونها مناسبة وإبداء آرائهم على أداة الدراسة من حيث مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية والمعنى لهذه الفقرات، وبناءً عليه تم ما يلي:

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها عدد من المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- بعد إجراء التعديل المحكمين أصبحت الأداة مكونة من (68) فقرة.

تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components)، والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة، حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور، ويتضح من الجداول أدناه ارتفاع جميع هذه القيم عن (0.5) فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي، وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجداول التالية يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم 4.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الأول للدراسة المتعلقة القيادة النسوية الملهمه لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
1.	0.717	10.	0.731	19.	0.670
2.	0.763	11.	0.659	20.	0.858
3.	0.726	12.	0.649	21.	0.710
4.	0.705	13.	0.657	22.	0.662
5.	0.795	14.	0.799	23.	0.775
6.	0.732	15.	0.713	24.	0.707
7.	0.708	16.	0.668	25.	0.697
8.	0.770	17.	0.646	26.	0.735
9.	0.809	18.	0.702		

جدول رقم 5.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الثاني للدراسة المتعلقة بالتمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
1.	0.737	15.	0.715	29.	0.764
2.	0.681	16.	0.768	30.	0.791
3.	0.774	17.	0.769	31.	0.742
4.	0.742	18.	0.679	32.	0.762
5.	0.718	19.	0.742	33.	0.813

0.747	.34	0.682	.20	0.682	.6
0.652	.35	0.783	.21	0.719	.7
0.804	.36	0.840	.22	0.830	.8
0.782	.37	0.723	.23	0.762	.9
0.802	.38	0.647	.24	0.792	.10
0.786	.39	0.702	.25	0.795	.11
0.723	.40	0.696	.26	0.723	.12
0.696	.41	0.697	.27	0.675	.13
0.757	.42	0.626	.28	0.736	.14

2.5.3.. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) على عينة إستطلاعية قوامها (10) مفردات باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (68) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (0.96) لمحور القيادة النسوية الملهمة، و(0.97) لمحور التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة والمحاور الفرعية:

جدول رقم 6.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
البعد الأول: الثقة بالنفس	9	0.95
البعد الثاني: التوجه الاستراتيجي	8	0.88
البعد الثالث: إدارة التغيير	9	0.89
المحور الكلي لمحور القيادة النسوية الملهمة	26	0.96
البعد الأول: تحفيز العاملين.	7	0.86
البعد الثاني: التدريب.	6	0.91
البعد الثالث: التفويض.	6	0.86
البعد الرابع: الاتصال الفعال وتوافر البيانات.	6	0.84
البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات.	9	0.91
البعد السادس: فرق العمل.	8	0.91
المحور الكلي لمحور التمكين الإداري	42	0.97

يتضح من الجدول السابق (6.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.84-0.95) عند محاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الميدانية الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.84-0.95) من

البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث وإستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، وللأهداف التي وضعت محاورها وفقراتها من أجلها.

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث بعدة اجراءات لإتمام هذه الدراسة لخصتها بالآتي:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة، وإختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب إختيارها.
- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة "الاستبانة الميدانية واستبانة المقابلة" بطريقة منظمة ودقيقة، وقام بإدارة استبيانات هذه الدراسة بطريقة وجهاً لوجه وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية، وقام بإجراء زيارات ميدانية لمن تم إختيارهم ضمن عينة الدراسة لتوزيع الاستبانات، ومقابلة بعض القيادات النسوية في المؤسسات الحكومية.
- قام الباحث بعد جمع البيانات بتفريغ الاستجابات، وعددها (130) إستبانة، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية إصدار رقم (SPSS Statistics 25)، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلص النتائج والاستنتاجات والتوصيات منها، أما العينة الخاصة بالمقابلة فقد تم اختيار ثلاثة قيادات نسوية في المؤسسات الحكومية في قطاع الخدمة المدنية بطريقة قصدية.

7.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

1.7.1 المتغيرات الديمغرافية (الوسيلة): ويتكون من ثلاث متغيرات وسيطة كالآتي:

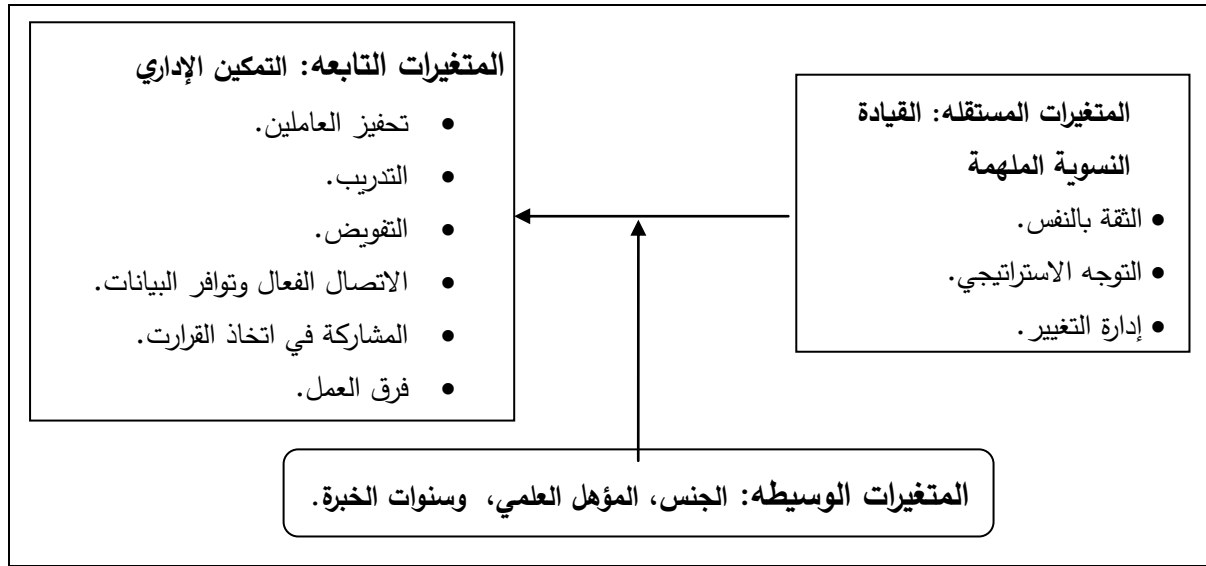
- الجنس.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة .

1.7.1 المتغيرات المستقلة: تشمل القيادة الملهمة ويتكون من ثلاث أبعاد كالآتي:

- الثقة بالنفس.
- التوجه الاستراتيجي
- إدارة التغيير.

2.7.1 المتغيرات التابعة: وتشمل التمكين الإداري ويتكون من ستة أبعاد كالآتي:

- تحفيز العاملين.
- التدريب.
- التفويض.
- الاتصال الفعال وتوافر البيانات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- فريق العمل.



شكل رقم (1.3): يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة.

8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات الميدانية من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم مراجعتها وإدخالها إلى الحاسوب، إذ رقت البيانات وحولت الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية، وذلك لجميع أسئلة الدراسة، ثم أجيب عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- قياس صدق الأداة بمعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي.
- قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).
- اختبار "T-Test" للعينات المستقلة.
- تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA).
- استخدم اختبار معامل "بيرسون" لتوضيح العلاقة بين القيادة الملهمة والتمكين الإداري.
- إجراء اختبار تحليل الإنحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى القيادة النسوية الملهمة وتأثيرها في التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

بدرجة منخفضة جداً	1.80 – 1.00
بدرجة منخفضة	2.60 – 1.81
بدرجة متوسطة	3.40 – 2.61
بدرجة كبيرة	4.20 – 3.41
بدرجة كبيرة جداً	5 – 4.21

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

1.2.4. واقع ممارسة القيادة النسوية الملهمة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على ما درجة ممارسة القيادة النسوية الملهمة بأبعدها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير) في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني؟

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير لكل بعد أبعاد ممارسة القيادة النسوية الملهمة، والعرض التالي يوضح ذلك:

1.1.2.4 بعد الثقة بالنفس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في بعد الثقة بالنفس كأحد أبعاد ممارسة القيادة النسوية الملهمة، والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول بعد الثقة بالنفس كأحد أبعاد ممارسة القيادة النسوية الملهمة مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد الثقة بالنفس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	شجعت القيادة الأفراد على المشاركة في برامج التدريب والتطوير المستمر.	3.78	0.76	كبيرة
2.	يؤمن القائد بقدرة العاملين على تحقيق الاهداف.	3.76	0.76	كبيرة
3.	تعزز القيادة التواصل الفعال بين أعضاء الفريق لبناء علاقات إيجابية.	3.76	0.82	كبيرة
4.	تدعم القيادة العاملين في تحقيق الاهداف الشخصية والجماعية.	3.71	0.76	كبيرة
5.	تحفز القيادة أعضاء الفريق لتحقيق أقصى إمكاناتهم.	3.71	0.87	كبيرة
6.	تعزز القيادة قدرة الافراد على اتخاذ القرارات.	3.66	0.81	كبيرة
7.	تمارس القيادة التفويض الفعال للمهام لأعضاء الفريق.	3.62	0.81	كبيرة
8.	تدعم القيادة أعضاء الفريق في مواجهة التحديات والصعوبات.	3.62	0.79	كبيرة
9.	تشجع القيادة العاملين على الابتكار وتقديم أفكار إبداعية.	3.60	0.83	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.69	0.63	كبيرة

تبين من نتائج الجدول (2.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد الثقة بالنفس كأحد أبعاد ممارسة القيادة النسوية الملهمة لدى المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع الخدمة المدنية كانت الفقرة التي تنص على (شجعت القيادة الافراد على المشاركة في برامج التدريب والتطوير

المستمر) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (3.78)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.76)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في قطاع الخدمة المدنية لديهم مستويات جيدة من الفهم والمعرفة تجاه دور القيادة في تعزيز مشاركة العاملين للمشاركة في برامج تدريبية في سبيل زيادة المهارات والمعارف والخبرات والكفايات الخاصة بالموظفين، حيث يتمك توجه العاملين الى المشاركة ببرامج تدريبية وورشات عمل متخصصة، والتي تقوم الدوائر الحكومية بتوفيرها من خلال مراكز ومعاهد التدريب، وخصوصا صالمدسة الوطنية للإدارة التي تقدم برامج تدريبية متنوعة ومتخصصة للعاملين في الخدمة المدنية، والتي تسعى من خلالها الى تحسن أداء العاملين والقيام بمهامهم ومسؤولياتهم المحددة ببطاقة الوصف الوظيفي، الامر الذي ينعكس على تحقيق أهداف الموظفين والدائرة الحكومية، ويمكنها من تحقيق رؤية القيادة الادارية فيها، وبما يلبي احتياجات المواطن الفلسطيني.

ونجد من نتائج الجدول (2.4) أن الفقرة التي تنص (تشجع القيادة العاملين على الابتكار وتقديم أفكار إبداعية) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد الثقة بالنفس كأحد أبعاد ممارسة القيادة النسوية الملهمة لدى المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع الخدمة المدنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.60)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.83)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في قطاع الخدمة المدنية قد يكون لدى البعض منم مستويات متباينة من الوعي والمعرفة تجاه دور القيادة النسوية الملهمة في تشجيعهم على الابتكار وتقديم أفكار ابداعية، حيث أن أغلب القيادات في الدوائر الحكومية تسعى لتطوير خدماتها وتحسين مستوى جودتها، بما يتلائم مع توجهاتها الاستراتيجية، من خلال الحصول على هذه الافكار الابداعية من جميع العاملين بالدائرة الحكومية.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا البعد الوارد في الجدول رقم (2.4) الخاص لبعد الثقة بالنفس كأحد أبعاد ممارسة القيادة النسوية الملهمة لدى المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع الخدمة المدنية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.69) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.63)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في قطاع الخدمة المدنية يؤكدون على أن الثقة بالنفس من أهم العوامل الرئيسية التي تسهم بشكل كبير في نجاح القيادة الادارية الملهمة، وتمنح القادة القوة والاستقرار للتأثير الايجابي على العاملين وقيادتهم نحو النجاح والتميز، حيث تسعى القيادات الادارية في هذه المؤسسات الى تطوير وبناء الثقة بالنفس لجميع العاملين في المؤسسة، كما أن هنالك ايمان بالقدرات والامكانيات المتوفرة لدى الموظفين في الدوائر الحكومية التي يتولين قيادتها، كما أنهم يسعين بشكل كبير الى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على صنع واتخاذ القرارات المهمة والتي تدعم قدرة

المؤسسة على النجاح، وتشجيع الموظفين الى مواجهة التحديات بكفاءة، والعمل على تطوير العلاقات الايجابية مع جميع العاملين في المؤسسة، الامر الذي ينعكس على قدرة القادة في التفكير الايجابي وزيادة مستوى الابتكار.

2.1.2.4 بعد التوجه الاستراتيجي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في بعد التوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد ممارسة القيادة النسوية الملهمة، والجدول رقم (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): إجابات المبحوثين حول بعد التوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد ممارسة القيادة النسوية الملهمة مرتبة تنازلياً:

الرقم	التوجه الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	يساهم التوجه الاستراتيجي في تعزيز مستوى الالتزام والمشاركة بين العاملين.	3.81	0.70	كبيرة
2.	يعزز التوجه الاستراتيجي التواصل الفعال بين العاملين وتبادل الأفكار والمعلومات.	3.73	0.64	كبيرة
3.	يحفز التوجه الاستراتيجي الأفراد نحو التدريب والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف.	3.70	0.74	كبيرة
4.	يسهم التوجه الاستراتيجي في تحفيز الافراد لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية بوضوح.	3.66	0.73	كبيرة
5.	يعزز التوجه الاستراتيجي التوجه نحو التفكير الاستراتيجي والابتكار في أساليب العمل.	3.65	0.80	كبيرة
6.	يمكن للتوجه الاستراتيجي توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية.	3.63	0.79	كبيرة
7.	يسهم التوجه الاستراتيجي في تحفيز الأفراد للمشاركة في صنع القرارات المهمة.	3.61	0.90	كبيرة
8.	يسهم التوجه الاستراتيجي في تعزيز تفويض الصلاحيات.	3.60	0.82	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.67	0.57	كبيرة

تبين من نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد التوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد ممارسة القيادة النسوية الملهمة لدى المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع الخدمة المدنية كانت الفقرة التي تنص على (يساهم التوجه الاستراتيجي في تعزيز مستوى الالتزام والمشاركة بين

العاملين) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (3.81)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لهذه الفقرة (0.70)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في قطاع الخدمة المدنية لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه أهمية التوجه الاستراتيجي في تعزيز مستويات الالتزام والمشاركة بين العاملين، حيث أن وضوح الاهداف وواقعيتها وشموليتها لدى العاملين وتحديد مسؤولية تحقيقها، وملاستها لاحتياجات الموظفين المتنوعة، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، يعزز مستوى التزام العاملين ومشاركة في تحقيقها، باعتبارها ليست فقط اهداف خاصة بالمؤسسة بل تعبر عن الاهداف الخاصة بهم، وبالتالي يتم العمل بروح الفريق في سبيل تحقيق هذه الاهداف والتي تنعكس ايجابياً على وضعهم الوظيفي والشخصي، وتدعم قدرة المنظمة من تحقيق غاياتها وأهدافها، وتقديم خدمات نوعية تلبي رضا المواطن الفلسطيني.

ونجد من نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي تنص (التوجه الاستراتيجي في تعزيز تفويض الصلاحيات) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد التوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد ممارسة القيادة النسوية الملهمة لدى المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع الخدمة المدنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.60)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.82)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في قطاع الخدمة المدنية لدى البعض منهم مستويات متباينة من الفهم والادراك تجاه دور التوجه الاستراتيجي في تعزيز عملية تفويض الصلاحيات في المؤسسات الحكومية، حيث أن وضوح الاهداف والخطط وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية والهيكل التنظيمي المرن يسهل على المسؤولين من تفويض صلاحياتهم للعاملين لديهم في سبيل تسهيل وتسريع تنفيذ المهام والخطط والبرامج والمشاريع، مع المحافظة على متابعة التنفيذ وتحمل المسؤولية من قبل المدراء، وبالتالي فإن هذا النمط قد يختلف تطبيقه بشكل نسبي داخل الدوائر الحكومية حسب توفر الجوانب الادارية الداعمة لتنفيذه.

يتضح من الاجابات في الجدول رقم (3.4) الخاص ببعد التوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد ممارسة القيادة النسوية الملهمة لدى المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع الخدمة المدنية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.67) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.57)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في قطاع الخدمة المدنية يؤكدون على أن التوجه الاستراتيجي وامتلاك الرؤية المستقبلية يعتبر عنصراً رئيسياً في شخصية القيادة الملهمة ويدعم نجاحها في الدوائر الحكومية، حيث أن ذلك يوفر اطاراً استراتيجياً ورؤية مستدامة تمكن القيادة من توجيه وتحفيز موارد المؤسسة وفرق العمل بشكل فعال نحو تحقيق النجاح والتميز وتحسين قدرتها في التعامل مع المشكلات، حيث يدعم التوجه الاستراتيجي من قدرة القيادة في المساهمة بتشكيل المستقبل من خلال تحديد الاهداف الخاصة

بتحقيق التغييرات المطلوبة، وتكوين رؤية واقعية للإحتياجات المتزايدة وتحديد الأولويات وترجمتها الى برامج ومشاريع قابلة للتنفيذ، في سبيل زيادة قدرة المؤسسات في التعرف على المتغيرات ومواجهة التحديات في بيئة العمل الخارجية، مما يعزز قدرتها على النمو وتقديم خدماتها بطريقة ابداعية.

3.1.2.4 بعد إدارة التغيير

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في بعد إدارة التغيير كأحد أبعاد ممارسة القيادة النسوية المهمة، والجدول رقم (4.4) يوضح ذلك.

جدول (4.4): إجابات المبحوثين حول بعد إدارة التغيير كأحد أبعاد ممارسة القيادة النسوية المهمة مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد إدارة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تحفز إدارة التغيير العاملين لتبني وتنفيذ التغييرات لتحقيق التمكين الإداري.	3.81	0.59	كبيرة
2.	إدارة التغيير تشجع على بناء ثقافة من التواصل الفعال والتفهم المتبادل بين العاملين.	3.68	0.72	كبيرة
3.	يشجع القائد الذي يدير التغيير على اتخاذ إجراءات تقييم دورية لقياس تقدم التغيير.	3.67	0.77	كبيرة
4.	تتضمن إدارة التغيير توجيه العاملين لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات.	3.67	0.80	كبيرة
5.	يعزز القائد الذي يدير التغيير مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	3.66	0.82	كبيرة
6.	إدارة التغيير تشجع على تقديم توجيهات وتحفيز العاملين لتجنب مقاومة التغيير.	3.65	0.77	كبيرة
7.	يوجه القادة العاملين نحو قبول التغييرات وفهمها بوضوح.	3.63	0.80	كبيرة
8.	تحفز إدارة التغيير العاملين للتفوق من خلال تحفيزهم لاعتماد السلوكيات الجديدة.	3.61	0.70	كبيرة
9.	يعزز القائد دور التوجيه والإرشاد للعاملين في المؤسسة.	3.54	0.76	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.66	0.55	كبيرة

تبين من نتائج الجدول (4.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد إدارة التغيير كأحد أبعاد ممارسة القيادة النسوية المهمة لدى المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع الخدمة المدنية

كانت الفقرة التي تنص على (تحفز إدارة التغيير العاملين لتبني وتنفيذ التغييرات لتحقيق التمكين الإداري) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (3.81)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.59)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في قطاع الخدمة المدنية لديهم مستويات جيدة من الوعي تجاه أهمية إدارة التغيير في تعزيز دور القيادة الملهمة في تحقيق أهدافها وتحفيز العاملين في المؤسسات الحكومية على تبني التغيير بشكل ايجابي لضمان نجاح واستدامة التطور في المؤسسات، حيث إن التغييرات في المؤسسات الحكومية قد تطلب في بعض الاحيان إحداث تغييرات جذرية في النظم والاجراءات والهيكل التنظيمية، والتي تنعكس آثارها على العاملين في الدوائر الحكومية ويعزز من تمكينهم وزيادة قدرتهم التطور وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية داخل المؤسسات.

ونجد من نتائج الجدول (4.4) أن الفقرة التي تنص (يعزز القائد دور التوجيه والإرشاد للعاملين في المؤسسة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد إدارة التغيير كأحد أبعاد ممارسة القيادة النسوية الملهمة لدى المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع الخدمة المدنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.54)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.76)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في قطاع الخدمة المدنية لدى البعض منهم مستويات متباينة من الفهم والمعرفة تجاه دور القيادة الملهمة في تقديم التعزيز والتوجيه للعاملين في المؤسسات الحكومية نحو كيفية تنفيذ التغييرات التي تم ادراجها في بيئة العمل، والذي ينعكس بشكل ايجابي على دعم عملية التغيير والتطوير بالمؤسسة، ويعزز من التوجهات المستقبلية للقيادة، ويزيد من فرص تبنيها من قبل العاملين.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا البعد الوارد في الجدول رقم (4.4) الخاص لبعد إدارة التغيير الاستراتيجي كأحد أبعاد ممارسة القيادة النسوية الملهمة لدى المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع الخدمة المدنية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.66) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.55)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في قطاع الخدمة المدنية يؤكدون على أهمية إدارة التغيير في دعم القيادة الملهمة، من خلال ما تقوم به هذه القيادة من توجيه عملية التغيير نحو تحقيق الاهداف والتوجهات المستقبلية الخاصة بالمؤسسات الحكومية، بالاضافة الى تحفيز العاملين وتقديم الدعم لهم لقبول التغيير والمشاركة به بفاعلية وايجابية وازالة مخاوفهم ومقاومتهم المتعلقة بالاثار الناتجة عنه في بيئة العمل، ومساعدتهم على فهم الاهمية المستقبلية للتغيير وكيف يمكن أن يشكل فرصة للنمو والتطور، كما وتسعى القيادة من احداث التغيير الى تعزيز النجاح والابتكار وتحفيز العاملين لتقديم افكار ابداعية لتطوير العمليات الادارية بالمؤسسات الحكومية بشكل مستدام.

4.1.2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع ممارسة القيادة النسوية الملهمة في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير الكلية لواقع ممارسة القيادة النسوية الملهمة في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تنازلياً:

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	الثقة بالنفس	3.69	0.63	كبيرة
2.	التوجه الاستراتيجي	3.67	0.57	كبيرة
3.	إدارة التغيير	3.66	0.55	كبيرة
	المحور الكلي	3.67	0.54	كبيرة

يتضح من إجابات المبحوثين في الجدول رقم (5.4) أن بعد الثقة بالنفس بلغ المتوسط الحسابي له (3.69)، وانحرافه المعياري (0.63)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك بعد التوجه الاستراتيجي بلغ المتوسط الحسابي له (3.67)، وانحرافه المعياري (0.57)، وبدرجة تقدير كبيرة، أيضاً بعد إدارة التغيير بلغ المتوسط الحسابي له (3.66)، وانحرافه المعياري (0.55)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لواقع ممارسة القيادة النسوية الملهمة في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها كانت كبيرة، بمتوسط حسابي كلي (3.67)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.55)، وعليه يؤكد الباحث على أهمية ممارسات القيادة النسوية الملهمة في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، من خلال دورها في دعم نجاح وتميز المؤسسات الحكومية، وتوجيهها نحو تحقيق أعلى مستويات من النجاح والابتكار والابداع في تقديم الخدمات للمواطن الفلسطيني، وزيادة قدرتها على حل المشكلات بطريقة جماعية وتوفير بيئة محفزة للعاملين لتحسين أدائهم وقدرتهم على تحقيق الاهداف التنظيمية والشخصية وبالتالي زيادة مستوى رضاهم وولائهم وانتمائهم المؤسسي، الامر الذي ينعكس ايجاباً على بناء هوية وسمعة ايجابية للمؤسسة الحكومية، ويتفق ذلك مع دراسة أبو حمام (2022) ودراسة عبد الرحمن (2021) حول أن ممارسة القيادة الملهمة كانت كبيرة وكبيرة جداً، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة علوان (2021) حول وجود ضعف وقصور في ممارسات أبعاد القيادة الملهمة.

وتبين أيضاً من نتائج الجدول رقم (5.4) أن درجة ممارسة القيادة النسوية الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير) في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني كانت بدرجة كبيرة، مما يعني رفض الفرضية الاولى الخاصة بالدراسة والتي أشارت الى أن درجة ممارسة القيادة النسوية الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير) في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني متوسطة.

أما بخصوص المقابلة التي أجريت مع بعض القيادات النسائية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني حول رؤيتهن لواقع ممارسة القيادة النسوية المهمة بمؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، فقد تم مقابلة ثلاثة قيادات نسائية فاعلات، وتلخصت اجابتهن حول هذا الموضوع بما يلي:

تم مقابلة معالي الاخ غُلا عوض رئيس الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، حيث اشارت الى أن الاحصاءات المتوفرة حول المرأة في مواقع صنع القرار للعام 2022 تظهر أن مشاركة النساء كوزيرات في الحكومة الثامنة عشرة قد بلغت 12% أي أن هناك 3 وزيرات فقط، كما تشير البيانات الى أن حوالي 48% من الموظفين المدنيين في القطاع العام في فلسطين هنّ من النساء، مقارنة بـ 52% من الرجال، وبالرغم من ذلك، هناك فقط 14% من النساء العاملات في القطاع العام (المدني) يحملن درجة مدير عام A4 فأعلى من مجموع المدراء العامين، مقابل 86% من الرجال لنفس الدرجة، أما بالنسبة لمنصب محافظ فهناك امرأة واحدة فقط تشغل هذا المنصب، ولا يوجد أي امرأة في منصب نائب محافظ في الضفة الغربية، حيث ان جميع من هم في هذا المنصب من الرجال، في حين لا يوجد هذا المنصب في قطاع غزة. وتشير بيانات العام 2022 الى النساء يشكلن ما نسبته 6% فقط من العاملين في جهاز الشرطة مقابل 94% للرجال، وفي السلطة القضائية هناك 16% من القضاة في فلسطين هنّ من النساء، إذ تبلغ نسبة القاضيات في الضفة الغربية 23% وهي أعلى مما عليه في قطاع غزة والبالغة 2% فقط، كما أن هناك 18% من أعضاء النيابة العامة في فلسطين هنّ من النساء مقابل 82% من الرجال، وتزيد نسبة النساء أعضاء النيابة العامة في الضفة الغربية عنها في قطاع غزة لتبلغ 23% و 7% على التوالي. كما ان البيانات لنفس العام أوضحت عدم وجود تمثيل للنساء في اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية. أما في السلك الدبلوماسي فان أحدث بيانات للعام 2020 تشير الى ان هناك ما نسبته 11% فقط من سفراء دولة فلسطين في الخارج من النساء.

هذه المعطيات تشير الى أن الفجوة بين الرجال والنساء في المناصب القيادية لا زالت كبيرة لصالح الرجال، الامر الذي يستدعي اعادة النظر في الاليات المتبعة في التعيينات المتعلقة بالمناصب القيادية وغيرها، لا سيما وأن المرأة الفلسطينية أثبتت قدرتها على تولي مثل هذه المناصب وان لديها من الامكانيات ما يؤهلها لتولي مناصب قيادية. وبالحديث عن واقع مشاركة النساء في سوق العمل في العام 2022، لا بد من الاشارة إلى مساهمة قدوم السلطة الفلسطينية في رفع مساهمة المرأة في سوق العمل حيث ارتفعت النسبة من 10% في العام 1995 إلى حوالي 19% في عام 2022، إلا انها مازالت متدنية. كما أن العمل الحر لا يشكل خيار لدى معظم النساء العاملات حيث ان نسبة النساء اللواتي يعملن كصاحبات أعمال/ ويعملن لحسابهن الخاص بلغت 15 %، في حين ان أغلبية النساء يعملن كمستخدمات بأجر بنسبة بلغت 77%. معظم النساء العاملات يعملن في مهنة المتخصصين والمساعدات والكتابة حيث بلغت النسبة 63% وهذا يعكس أهمية ودور التعليم حيث ان معظم النساء

العاملات لديهم مؤهل علمي دبلوم متوسط فأعلى. كما أن معظم النساء العاملات يعملن في قطاع الخدمات بنسبة بلغت 74% وهذا يشير الى امتداد الدور الانجابي للمرأة في المهن النمطية. ولا تزال نسبة إقبال الإناث على التعليم والتدريب المهني والتقني متدنية مما يؤثر على التحاق الإناث في سوق العمل ولذلك يجب زيادة الاهتمام بزيادة تشجيع الإناث للالتحاق بهذا النوع من التعليم. وأشارت بيانات التعليم للعام 2022 أن 62% من الطلبة الملتحقين في التعليم العالي هنّ من الإناث، وأيضاً 63% من الطلبة الخريجين من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية هنّ إناث، و27% منهنّ خريجات في تخصص الأعمال والإدارة والقانون. وأظهرت البيانات أن 24% من الإناث (25 سنة فأكثر) حاصلات على بكالوريوس فأعلى مقابل 21% بين الذكور للعام 2022. ويعتمد واقع ممارسة القيادة النسوية الملهمة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني على عدة عوامل، ويمكن أن يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وفيما يلي بعض الجوانب التي قد تؤثر على هذا الواقع:

- الدعم المؤسسي: تلعب سياسات وإجراءات المؤسسة دوراً هاماً في تعزيز المساواة بين الجنسين ودعم القيادات النسوية، من خلال الالتزام بتوفير فرص متساوية وخلق بيئة عمل تشجع على التنوع وتساهم في تعزيز القيادة النسوية الملهمة.
- التحديات المجتمعية: تواجه القيادات النسوية في بعض الأحيان تحديات مجتمعية تتعلق بالتوقعات الاجتماعية للنساء، وقد تؤثر هذه التحديات على قدرتهن على ممارسة القيادة بشكل فعال.
- التحيز الجندري: نجد أنه قد يظل هناك تحيز على أساس الجندر (النوع الاجتماعي) وتوقعات اجتماعية تشكل تحدياً للقيادات النسائية وتؤثر على الاعتراف بها.
- التطوير الوظيفي: يساهم تقديم الفرص للتدريب والتطوير الوظيفي للموظفات في بناء قدرتهن القيادية وتمكينهن لتحمل المسؤوليات القيادية.
- تواجه القيادات النسوية تحديات في إيجاد توازن بين الحياة الشخصية والمهنية، حيث أن توفير سياسات داعمة في هذا الصدد يمكن أن يساهم في تعزيز استمراريتهن في القيادة.
- التوجيه الاستراتيجي: تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً هاماً في توجيه المؤسسة نحو أهدافها، حيث أن تعزيز القيادة النسوية يعزز التنوع في صنع القرار ويساهم في تحقيق التوازن في الرؤى والتوجيه الاستراتيجي للمؤسسة.
- تحديات الثقافة التنظيمية والتحول الثقافي الذي تواجهه القيادات النسوية.
- تحديات اقتصادية وسياسية: تؤثر التحديات الاقتصادية والسياسية في المنطقة على القدرة على تقديم الدعم اللازم لتقدم القيادات النسائية.

على الرغم من التحديات، إلا أن الاعتراف بأهمية دور القيادات النسوية وتعزيزها يمكن أن يساهم في تعزيز التنمية المستدامة والازدهار في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية في فلسطين.

تم اجراء مقابلة مع الدكتورة ليلي غنام محافظ محافظة رام الله والبيرة، وقد اشارت الى أن واقع ممارسة القيادة النسوية الملهمة في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني يتسم بمجموعة من الإيجابيات والتحديات.

ومن أهم هذه الإيجابيات، نجد أن القيادة النسوية الفلسطينية قد حققت تقدماً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت النساء يشغلن مناصب قيادية رفيعة في العديد من المؤسسات، بما في ذلك وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الصحة، ووزارة العمل، ووزارة المالية، وغيرها. كما أن القيادة النسوية الفلسطينية تتميز بقدرتها على التأثير الإيجابي على المؤسسات التي تعمل فيها، حيث تساهم في تعزيز قيم المساواة والعدالة، وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

ومن التحديات التي تواجه القيادة النسوية الفلسطينية، نجد أن هناك نقصاً في الفرص المتاحة للنساء لتولي المناصب القيادية، حيث لا تزال تواجه النساء التمييز على أساس الجنس في الترقيات والتقدم الوظيفي. كما أن القيادة النسوية الفلسطينية تواجه تحديات ثقافية واجتماعية، حيث لا يزال هناك بعض المجتمع الفلسطيني ينظر إلى المرأة على أنها غير قادرة على تولي المناصب القيادية. ولكي تتمكن القيادة النسوية الفلسطينية من تحقيق المزيد من النجاح، لا بد من العمل على إزالة هذه التحديات، وذلك من خلال توفير المزيد من الفرص للنساء لتولي المناصب القيادية، وتعزيز الوعي بأهمية القيادة النسوية، وتغيير المواقف الثقافية والاجتماعية السلبية تجاه المرأة.

وقدمت مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد على تعزيز القيادة النسوية الملهمة في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، تتمثل في توفير المزيد من الفرص للنساء لتولي المناصب القيادية من خلال وضع سياسات وإجراءات تلزم المؤسسات بتوفير فرص متساوية للنساء والرجال في الترقيات والتقدم الوظيفي، وتعزيز الوعي بأهمية القيادة النسوية من خلال برامج التوعية التي تسلط الضوء على دور القيادة النسوية في تعزيز المساواة والعدالة، وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، وتغيير المواقف الثقافية والاجتماعية السلبية تجاه المرأة من خلال برامج التوعية التي تهدف إلى تغيير الأفكار والسلوكيات السلبية تجاه المرأة في المجتمع الفلسطيني. وإذا تم العمل على تحقيق هذه التوصيات، فإن القيادة النسوية الفلسطينية ستتمكن من تحقيق المزيد من النجاح، ولعب دورٍ محوريٍّ في تطوير مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.

تم اجراء مقابلة مع الدكتورة آمال حمد وزيرة شؤون المرأة الفلسطينية، حيث اشارت الى ضرورة تعزيز دور القيادات النسوية في المؤسسات لتحقيق التنوع وتحفيز الإبداع والابتكار، حيث أن ممارسة القيادة النسوية الملهمة في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني تعتبر محفزاً هاماً لتعزيز المساواة وتمكين المرأة في المجتمع. تساعد القيادة النسوية على تعزيز الابتكار والتنوع وتعزيز القدرات القيادية

للنساء. ومن خلال تقديم نماذج إيجابية للنساء القادة، يمكن أن تلهم وتشجع النساء الأخريات على تحقيق إمكاناتهن الكاملة. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تحقيق تقدم كبير في مجال المساواة بين الجنسين وتعزيز التنمية المستدامة في فلسطين.

2.2.4. واقع التمكين الإداري في ظل قيادة نسوية في قطاع الخدمة المدنية

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على ما درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (تحفيز العاملين، التدريب، التفويض، الاتصال الفعال وتوافر البيانات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل) في ظل القيادة النسوية في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني؟ للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري، والعرض التالي يوضح ذلك:

1.2.2.4. بعد تحفيز العاملين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في بعد تحفيز العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري في قطاع الخدمة المدنية، والجدول رقم (6.4) يوضح ذلك.

جدول (6.4): إجابات الباحثين حول بعد تحفيز العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد تحفيز العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	ادارة المؤسسة تتوقع مني النتائج والاعمال الجيدة باستمرار.	3.65	0.87	كبيرة
2.	تتلقى مبادرات واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الادارة العليا.	3.54	0.93	كبيرة
3.	تقوم ادارة المؤسسة بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.	3.53	0.86	كبيرة
4.	يشعرنى مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالمؤسسة.	3.53	0.87	كبيرة
5.	كفاءة الموظفين تعتبر معياراً أساسياً في الترقية والتحفيز.	3.30	1.00	متوسطة
6.	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع جهودي المبذولة في العمل.	3.19	1.00	متوسطة
7.	نظام الترقيات والحوافز يقوم على العدالة والموضوعية.	3.10	1.00	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.40	0.72	متوسطة

تبين من نتائج الجدول (6.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لبعد تحفيز العاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية، كانت الفقرة التي تنص على (ادارة المؤسسة تتوقع مني النتائج والاعمال الجيدة باستمرار) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.65)، وبدرجة تقدير

كبيرة، وبإنحراف معياري (0.87)، وحصلت الفقرة التي تنص (تتلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الادارة العليا) بالمرتبة الثانية، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.54)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبإنحراف معياري (0.93)، وهنا يؤكد الباحث على أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية يدركون دور القيادة الادارية في تمكين العاملين بالمؤسسات الحكومية، من خلال تحفيز ودعم قدرات الموظفين وتشجيعهم على تقديم مبادرات وأفكار ابداعية من شأنها تطوير العمل المؤسسي.

ونجد من نتائج الجدول (6.4) أن الفقرة التي تنص (نظام الترقيات والحوافز يقوم على العدالة والموضوعية) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد تحفيز العاملين العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.10)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.00)، يليها الفقرة (يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع جهودي المبذولة في العمل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.19)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.00)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في المؤسسات الحكومية في قطاع الخدمة المدنية لديهم مستويات متباينة من الفهم حول المعايير الخاصة بمنح الترقيات والحوافز، حيث أن نظام الخدمة المدنية المعمول به بالدوائر الحكومية يحدد المعايير والاسس لمنح الترقيات، كما يوجد نظام صادر خلال العام 2022 من قبل مجلس الوزراء يحدد الاسس الخاصة بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في قطاع الخدمة المدنية، وخلال الفترة الماضية قام ديوان الموظفين العام باعادة دراسة لقانون الخدمة المدنية وتم انجاز مسودة للقانون مدرجة على جدول أعمال مجلس الوزراء لاعتمادة، ويتضمن تعديل لسلم الرواتب، وفصله عن قانون الخدمة المدنية ليتسنى تعديله بما يتناسب مع الاوضاع الاقتصادية في فلسطين.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (6.4) الخاص لبعده تحفيز العاملين أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.40) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.72)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في قطاع الخدمة المدنية يؤكدون على أهمية ممارسة بعد التحفيز من قبل القيادة النسوية الملهمة كأحد أبعاد التمكين الاداري للعاملين في المؤسسات الحكومية، حيث تسعى القيادة الادارية وبشكل دائم نحو تحفيز الموظفين واشباع حاجاتهم ورغباتهم، وزيادة دافعيتهم ورغبتهم لتحمل مسؤوليات أكبر وزيادة الانتاجية في ظل قيادة ملهمة، تعمل على ترسيخ أسس إثراء العمل وتطوير الخبرات والمهارات والتقاط المبادرات الابداعية وتبنيها، وتوفير فرص للتطور المهني والترقية، وتوفير بيئة عمل ايجابية محفزة، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة والموظفين في التميز والبقاء، وتحقيق مستويات عالية من الجودة في مستوى الخدمة والارتقاء بها.

2.2.2.4. بعد التدريب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في بعد التدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري في قطاع الخدمة المدنية، والجدول رقم (7.4) يوضح ذلك.

جدول (7.4): إجابات المبحوثين حول بعد التدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تشجع ادارة المؤسسة على تبادل الخبرات "داخلياً" بين الموظفين.	3.49	0.87	كبيرة
2.	توفر ادارة المؤسسة فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.	3.41	0.84	كبيرة
3.	تحرص إدارة المؤسسة على تعيين ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل.	3.39	0.93	متوسطة
4.	تسعى ادارة المؤسسة لتطوير أداء الموظفين باستمرار.	3.33	0.90	متوسطة
5.	تتبنى ادارة المؤسسة خطة وطنية واضحة لتدريب للموظفين.	3.29	0.88	متوسطة
6.	توفر ادارة المؤسسة دورات تدريبية باستمرار للموظفين.	3.29	0.84	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.36	0.72	متوسطة

تبين من نتائج الجدول (7.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لبعده التدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية كانت الفقرة التي تنص على (تشجع ادارة المؤسسة على تبادل الخبرات "داخلياً" بين الموظفين) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.49)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.87)، يليها الفقرة (توفر إدارة المؤسسة فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة)، وقد حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.41)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبانحراف معياري قدره (0.84)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في المؤسسات الحكومية يؤكدون على أهمية ما تقوم به القيادة الادارية الملهمه في دفع العاملين نحو زيادة مستوى تبادل الخبرات ما بين الموظفين والعمل على نقل الخبرة المكتسبة من المشاركة في الدورات والمؤتمرات ورشات العمل، حيث أن عملية تعميم المعرفة تسهم في رفع مستوى الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، كما أنه يتم توفير العديد من البرامج التطويرية التي تسمح للموظفين من زيادة فرص التعلم واكتساب المهارات والمعارف الجديدة في مجال عملهم بالمؤسسة.

ونجد من نتائج الجدول (7.4) أن الفقرة التي تنص (توفر ادارة المؤسسة دورات تدريبية باستمرار للموظفين) كذلك الفقرة (تتبنى إدارة المؤسسة خطة وطنية واضحة لتدريب الموظفين)، قد حظيتا بأقل متوسط حسابي في بعد التدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (3.29)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهما على التوالي (0.84، 0.88)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف

الإشرافية للمؤسسات الحكومية في قطاع الخدمة المدنية لديهم تباين في مستوى المعرفة تجاه الممارسات الإدارية الخاصة بعملية التدريب بالمؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى إمكانية هناك محدودة في مشاركتهم في برامج التدريب، ولعل ذلك بسبب عدم حاجة الوظائف التي يشغلونها لبرامج تدريب تطويرية، بالإضافة إلى تأثير قرار مجلس الوزراء الصادر عام 2012 والذي حدد أوجه المشاركات بالدورات التدريبية، وخصوصاً الدورات التدريبية التي ينتج عنها أثر مالي على المؤسسة.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (7.4) الخاص لبعث التدريب أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.36) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.72)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في قطاع الخدمة المدنية يؤكدون على أهمية ممارسة بعث التدريب من قبل القيادة النسوية الملهمة كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية، حيث تسعى القيادة الإدارية ضمن إمكاناتها وعلاقاتها وقدراتها المالية بالعمل على زيادة الاستثمار بالموارد البشرية وتوفير برامج تدريبية محلية وخارجية في سبيل تطوير المهارات والمعارف والخبرات للعاملين في المؤسسات الحكومية، وتعزيز قدرتهم على أداء مهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية، وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، الأمر الذي يزيد من مستويات الثقة والرضا لدى الموظفين، وبالتالي ينعكس ذلك إيجابياً على أداء المؤسسات الحكومية وتحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل، وتحسين نوعية وجودة خدماتها المقدمة للمواطن الفلسطيني.

3.2.2.4. بعد التفويض

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في بعد التفويض كأحد أبعاد التمكين الإداري في قطاع الخدمة المدنية، والجدول رقم (8.4) يوضح ذلك.

جدول (8.4): إجابات المبحوثين حول بعد التفويض كأحد أبعاد التمكين الإداري مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد التفويض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تتبنى إدارة المؤسسة فلسفة التفويض وتنمي هذه الروح لدى موظفيها.	3.62	0.83	كبيرة
2.	لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي.	3.61	0.83	كبيرة
3.	اتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي باستقلالية.	3.50	0.77	كبيرة
4.	لدي الإدارة ثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	3.48	0.84	كبيرة
5.	الصلاحيات المفوضة لي كافية لانجاز مهامي الوظيفية.	3.41	0.85	كبيرة

متوسطة	0.80	3.38	6. تمنحني الإدارة المرنة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.
كبيرة	0.63	3.50	الدرجة الكلية

تبين من نتائج الجدول (8.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لبعد التفويض كأحد أبعاد التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية كانت الفقرة التي تنص على (تتبنى إدارة المؤسسة فلسفة التفويض وتنمي هذه الروح لدى موظفيها) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.62)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.83)، يليها الفقرة (لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي)، وقد حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.61)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبانحراف معياري قدره (0.83)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في المؤسسات الحكومية لديهم مستويات جيدة من الفهم والدراك تجاه أهمية ما تقوم به القيادة النسوية الملهمة في تعزيز التفويض الإداري لتمكين العاملين في المؤسسات الحكومية، حيث تتبنى هذه المؤسسات فلسفة إدارية قائمة على تفويض الصلاحيات وتشجيع المسؤولين فيها على زيادة ممارسة عملية التفويض في سبيل تمكين العاملين وتنمية قدراتهم ومعارفهم المتنوعة بعمل المؤسسة، كما ويتم تعزيز قدرات العاملين واكسابهم المهارات الخاصة بصنع واتخاذ القرارات المبنية على منهجيات علمية تمكنهم من زيادة ثقتهم بالقرارات المتخذة من جانبهم لحل المشكلات الادارية داخل المؤسسات الحكومية التي يعملون بها.

ونجد من نتائج الجدول (8.4) أن الفقرة التي تنص (تمنحني الإدارة المرنة المناسبة للتصرف في أداء مهامي) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد التفويض العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.38)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.80)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية للمؤسسات الحكومية في قطاع الخدمة المدنية لديهم مستويات متباينة من الفهم والادراك تجاه الحرية في التصرفات الادارية، حيث أن عمل المؤسسات الحكومية يحكمه قوانين وأنظمة واضحة وتعليمات إدارية تعبر عن توجهات القيادة الادارية بالمؤسسات الحكومية، ومهما حصل هؤلاء الموظفين على تفويض للصلاحيات يبقى جانب المسائلة والتقييد هو المحدد للمرونة في التصرفات الادارية لاداء المهام الوظيفية الخاصة بالموظفين.

يتضح من إجابات الباحثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (7.4) الخاص لبعد التفويض أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الباحثين عليه قد بلغت حوالي (3.50) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.63)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في قطاع الخدمة المدنية يؤكدون على أهمية ممارسة بعد التفويض من قبل القيادة النسوية الملهمة كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية، حيث

تسعى القيادة الادارية لتعزيز الثقة بالموظفين، واتباع نهج القيادة اللامركزية من خلال تشجيع اسلوب التفويض الاداري بين العاملين والمستويات الادارية بالمؤسسات الحكومية وزيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية، مع الحفاظ على المراقبة والمسائلة، حيث أن ذلك يعزز من ثقة الادارة بقدرات وكفاءة الموظفين ويسهم في تمكينهم وتطوير مهاراتهم وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات، وتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة لتطوير العمليات وزيادة الابداع لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

4.2.2.4. بعد الاتصال الفعال وتوافر البيانات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في بعد الاتصال الفعال وتوافر البيانات كأحد أبعاد التمكين الإداري في قطاع الخدمة المدنية، والجدول رقم (9.4) يوضح ذلك.

جدول (9.4): إجابات المبحوثين حول بعد الاتصال الفعال وتوافر البيانات كأحد أبعاد التمكين الإداري مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد الاتصال الفعال وتوافر البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	يستطيع الموظفون الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة.	3.47	0.79	كبيرة
2.	أشرك الموظفون بالمعلومات والبيانات التي تخص عملي.	3.44	0.68	كبيرة
3.	تتميز التعليمات والاجراءات في المؤسسة بالوضوح التام.	3.44	0.77	كبيرة
4.	تهتم ادارة المؤسسة بايجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة.	3.44	0.76	كبيرة
5.	يتوافر لدى المؤسسة نظام معلومات فاعل وكفؤ.	3.43	0.81	كبيرة
6.	تسمح ادارة المؤسسة بحرية الوصول للمعلومات بجميع الاوقات.	3.19	0.92	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.40	0.59	متوسطه

تبين من نتائج الجدول (9.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لبعد الاتصال الفعال وتوافر البيانات كأحد أبعاد التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية كانت الفقرة التي تنص على (يستطيع الموظفون الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.47)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.79)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في المؤسسات الحكومية يلمسون ممارسات القيادة النسوية الملهمة في تعزيز التمكين الاداري والتواصل الدائم والمباشر مع الموظفين، حيث انها تمكنهم من التواصل معها في سبيل تقديم ومناقشة الافكار والتوجهات التطويرية من قبل الموظفين دون أية قيود ادارية، حيث أن ذلك يوفر للعاملين فرصة لاكتساب الخبرة والمعرفة،

وتكوين بيئة عمل ايجابية حاضنة ومحفزة لتوليد الافكار، وتخلق درجة عالية من الثقة بين القادة والموظفين، وتولد لديهم انتماء وحافز نحو بذل مزيد من الجهود لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ونجد من نتائج الجدول (9.4) أن الفقرة التي تنص (تسمح ادارة المؤسسة بحرية الوصول للمعلومات بجميع الاوقات) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد الاتصال الفعال وتوافر البيانات العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.19)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.92)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية للمؤسسات الحكومية في قطاع الخدمة المدنية يدركون وبدرجات متباينة أن هنالك مستويات مسموح بها للوصول للمعلومات والبيانات المؤسسية، وهنالك صلاحيات محددة لبعض الموظفين حسب درجاتهم الوظيفية للوصول للمعلومات الحساسة وحمايتها، وذلك خوفاً من تسريبها وانعكاسها السلبي على أداء المؤسسات في حال تم تفسيرها بطريقة معاكسة، مع العلم ان هنالك سياسة عامة في أغلب الدوائر الحكومية بنشر وتعميم المعرفة وتوحيد المفاهيم بين جميع العاملين بالمؤسسات، في سبيل تنظيم العمليات الادارية وتبسيطها، وخلق فكر إداري مشترك تبنى عليه التوجهات الاستراتيجية لعمل المؤسسات الحكومية.

يتضح من الجدول رقم (9.4) الخاص ببعد الاتصال الفعال وتوافر البيانات أن قيمة المتوسط الحسابي العام قد بلغت حوالي (3.40) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.59)، ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة يؤكدون على أهمية ممارسة بعد الاتصال الفعال وتوافر البيانات من قبل القيادة النسوية الملهمة كأحد أبعاد التمكين الاداري للعاملين في المؤسسات الحكومية، حيث يلعب هذا البعد دوراً حاسماً في تعزيز الفهم للأهداف والغايات والتوجهات الادارية الاستراتيجية داخل المؤسسات، وتسعى القيادة الادارية من خلاله الى تعزيز الفهم المتبادل وبناء الثقة بين جميع المستويات الادارية، وتعزيز التفاعل الايجابي بين العاملين في المؤسسات الحكومية وزيادة قدرتهم في التعبير عن أنفسهم، وحل المشكلات بين العاملين بشكل سريع وفاعل، الامر الذي يساعد في تمكين العاملين من صنع واتخاذ القرارات بشكل اكثر فاعلية وضمن رؤية مشتركة، وبالتالي الحفاظ على استقرار المؤسسة وتحسين بيئة عملها.

5.2.2.4. بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في بعد المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد التمكين الإداري في قطاع الخدمة المدنية، والجدول رقم (10.4) يوضح ذلك.

جدول (10.4): إجابات المبحوثين حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد التمكين الإداري مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	يساعد التدريب المستمر في تسهيل عمليات اتخاذ القرارات.	3.55	0.88	كبيرة
2.	يُراعى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرارات.	3.44	0.93	كبيرة
3.	تُسهل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة عملية اتخاذ القرارات	3.44	0.90	كبيرة
4.	تهدف القرارات المُتخذة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة لها.	3.42	0.81	كبيرة
5.	تتم مشاركة جميع الموظفين بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات.	3.39	0.88	متوسطة
6.	هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها.	3.39	0.81	متوسطة
7.	يملك الموظفون بالمؤسسة المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم.	3.36	0.81	متوسطة
8.	يعطي المسؤولون صلاحيات للمرؤوسين لاتخاذ القرارات الطارئة.	3.30	0.89	متوسطة
9.	يتم متابعة ومراقبة القرارات المتخذة لعمل تغذية راجعة عنها.	3.24	0.88	متوسطة
الدرجة الكلية		3.39	0.67	متوسطة

تبين من نتائج الجدول (10.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية كانت الفقرة التي تنص على (يساعد التدريب المستمر في تسهيل عمليات اتخاذ القرارات) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.55)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.88)، يليها الفقرة التي تنص (يراعى توفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة عند تنفيذ القرارات)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.44)، وبانحراف معياري قدره (0.93)، وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في المؤسسات الحكومية يلمسون ممارسات القيادة النسوية الملهمة في تعزيز التمكين الاداري من خلال تقديم العديد من الدورات التدريبية الخاصة بعملية اتخاذ القرارات، حيث تدرك القيادة الادارية أن التعلم والتدريب على المنهجيات العلمية الخاصة باتخاذ القرارات تمكن العاملين من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات وتحديد البدائل وتطويرها وتقييمها بما يتوافق مع الامكانيات المادية والبشرية للمؤسسة، وصولاً لاختيار افضل البدائل الخاصة بحل المشكلة، ومن ثم اتخاذ القرارات السليمة التي تخدم عمل المؤسسة.

ونجد من الجدول (10.4) أن الفقرة التي تنص (يتم متابعة ومراقبة القرارات المتخذة لعمل تغذية راجعة عنها) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد المشاركة في اتخاذ القرارات العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.24)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.88)، يليها الفقرة التي تنص (يعطي المسؤولين صلاحيات

للمرؤوسين لاتخاذ القرارات الطارئة)، بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية للمؤسسات الحكومية في قطاع الخدمة المدنية لديهم مستويات متباينة من الفهم والمعرفة تجاه دور القيادة الادارية الملهمه في متابعة القرارات المتخذة وكيفية تنفيذها من أجل الحصول على التغذية الراجعة لتصويب اية انحرافات سلبية في عملية التنفيذ، ويتم ممارسة العديد من الاساليب الخاصة بهذه العملية كالملاحظة المباشرة وتقارير سير اداء تنفيذ الخطة وغيرها من اساليب، كذلك فإن عملية منح الصلاحيات ترتبط بالوصف الوظيفي الخاص بالموظفين ومدى ثقة المدراء بكفاءتهم وخبرتهم، وقدرتهم على استخدام صلاحيات التفويض الاداري لاتخاذ القرارات في الاوقات الطارئة.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (10.4) الخاص لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.39) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.67)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان عدد كبير من افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في قطاع الخدمة المدنية يؤكدون على أهمية ممارسات القيادة الادارية الملهمه في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات ودور ذلك في التمكين الاداري للعاملين في المؤسسات الحكومية، حيث تسعى القيادات الادارية الى تشجيع مشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات الادارية بالمؤسسة بعملية صنع واتخاذ القرارات الادارية، وذلك ايماناً منها بقدرات ومهارات وخبرات العاملين لديها لاتخاذ قرارات ابداعية غير مألوفة، الامر الذي ينعكس على مدى التزام الموظفين بتنفيذ هذه القرارات وتجنب معارضتها وبذل الجهود لتحسين العمليات التنظيمية وتحقيق النتائج الايجابية المرضية للإدارة.

6.2.2.4. بعد فرق العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في بعد فرق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري في قطاع الخدمة المدنية، والجدول رقم (11.4) يوضح ذلك.

جدول (11.4): إجابات المبحوثين حول بعد فرق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تدعم الادارة العليا تشكيل فرق العمل لاداء المهام.	3.43	0.76	كبيرة
2.	أدوار وأهداف فرق العمل في المؤسسة واضحة ومعلومة.	3.40	0.86	متوسطة
3.	تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.	3.32	0.80	متوسطة
4.	يتملك أعضاء فرق العمل رغبة في تحمل المسؤولية.	3.31	0.82	متوسطة
5.	تتجز فرق العمل المهام الموكلة لها بقدرة عالية.	3.30	0.79	متوسطة

متوسطة	0.85	3.27	6. تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في المؤسسة.
متوسطة	0.81	3.26	7. تسود الثقة بين جماعات العمل في المؤسسة.
متوسطة	1.00	3.00	8. يتم تقديم كافة المواد (مادية، وغيرها) التي يحتاجها الفريق.
متوسطة	0.68	3.29	الدرجة الكلية

تبين من نتائج الجدول (11.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لبعد فرق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية كانت الفقرة التي تنص على (تدعم الإدارة العليا تشكيل فرق العمل لاداء المهام) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.43)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لهذه الفقرة (0.76)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في المؤسسات الحكومية لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه دور القيادات النسوية الملهمة في دعم تشكيل فرق العمل لانجاز المهام التنظيمية، حيث تقوم الادارة بدراسة المهام المطلوب انجازها، وتشكيل فريق مهني متخصص يمكنه انجاز المهمة ضمن رؤية تشاركية مبنية على التعاون بين أعضاء الفريق، حيث تسمح العضوية داخل فريق العمل بتبادل المعارف والمعلومات وتحليلها بشكل جماعي، وتحسين اساليب الاتصال والتواصل، وبناء العلاقات الايجابية بين أعضاء الفريق، الامر الذي ينعكس على تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة وتحسين الاداء العام.

ونجد من نتائج الجدول (11.4) أن الفقرة التي تنص (يتم تقديم كافة المواد (مادية، وغيرها) التي يحتاجها الفريق) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد فرق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.00)، وبدرجة تقدير متوسطة، يليها الفقرة (تسود الثقة بين جماعات العمل في المؤسسة)، بمتوسط حسابي (3.26)، وبانحراف معياري (0.81)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.00)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية للمؤسسات الحكومية في قطاع الخدمة المدنية لديهم وجهات نظر متباينة تجاه ما تقوم به قيادة المؤسسات من توفير لجميع الامكانيات المطلوب لفرق العمل لانجاز مهمها بكفاءة وفاعلية، بالاضافة الى اهتمامها الكبير بتعزيز الثقة بين أعضاء الفريق من خلال تشكيل فريق ينسجم بالمستوى الفكري والعمرى والوظيفي، ومتابعة أدائهم بشكل مباشر، وتذليل العقبات التي من الممكن مواجهتها، في سبيل تحقيق الغاية من تشكيل الفريق، وانجاز المهام بكفاءة وفاعلية.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (11.4) الخاص لبعد فرق العمل أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.29) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.68)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان عدد كبير من افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في قطاع الخدمة المدنية يؤكدون على

أهمية ممارسات القيادة الادارية الملهمة في تشكيل فرق العمل، حيث يعد هذا البعد عاملاً مهماً في التمكين الاداري، ويمكن من خلاله حل العديد من المشكلات الادارية، ويسهم في تحسين استخدام الموارد المؤسسية بكفاءة وفاعلية، لذا تقوم قيادة المؤسسات بخلق بيئة عمل مواتية لتكوين فرق العمل داخل المؤسسة يسودها الانسجام والتعاون في انجاز المهام، بالاضافة الى اهتمام قيادة المؤسسة بمتابعة منجزات فرق العمل وتقديم النصح والدعم والارشاد لهم، الامر الذي يعزز عملية التمكين الاداري بين الموظفين ويزيد من ثقتهم بقدراتهم.

7.2.2.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع التمكين الإداري في ظل قيادة نسوية ملهمة في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير الكلية لواقع التمكين الإداري في ظل قيادة نسوية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تنازلياً:

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	التفويض.	3.50	0.63	كبيرة
2.	تحفيز العاملين.	3.40	0.72	متوسطة
3.	الاتصال الفعال وتوافر البيانات.	3.40	0.59	متوسطة
4.	المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.39	0.67	متوسطة
5.	التدريب.	3.36	0.72	متوسطة
6.	فرق العمل.	3.29	0.68	متوسطة
	المحور الكلي	3.39	0.58	متوسطة

يتضح من إجابات الباحثين في الجدول رقم (12.4) أن بعد التفويض بلغ المتوسط الحسابي له (3.50)، وانحرافه المعياري (0.68)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك بعد تحفيز العاملين بلغ المتوسط الحسابي له (3.40)، وانحرافه المعياري (0.72)، وبدرجة تقدير متوسطة، ايضاً بعد الاتصال الفعال وتوافر البيانات بلغ المتوسط الحسابي له (3.40)، وانحرافه المعياري (0.59)، وبدرجة تقدير متوسطة، كذلك بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بلغ المتوسط الحسابي له (3.39)، وانحرافه المعياري (0.67)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك بعد التدريب بلغ المتوسط الحسابي له (3.36)، وانحرافه المعياري (0.72)، وبدرجة تقدير متوسطة، كذلك بعد فرق العمل بلغ المتوسط الحسابي له (3.29)، وانحرافه المعياري (0.68)، وبدرجة تقدير متوسطة، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري في ظل قيادة نسوية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها كانت

متوسطة بمتوسط حسابي كلي (3.39)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.58)، وعليه يؤكد الباحث على أهمية ممارسات التمكين الإداري في ظل قيادة نسوية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، حيث يعود بالفائدة على المنظمة والافراد، ويعزز من تحفيز الموظفين وزيادة معارفهم ومهاراتهم وزيادة درجة رضاهم والمحافظة عليهم وزيادة مشاركتهم وإنتاجيتهم، بالإضافة الى تحسين أداء المنظمة من خلال تعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، مما يسهم في نمو واستدامة عمل المؤسسة، وتقديم خدمات تلقى رضا وقبول المواطنين الفلسطيني. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة يوسف (2021) حول أن تطبيق التمكين الإداري كان بدرجة متوسطة وأن أهم أبعاده هو بعد الفويض، ودراسة علوان (2021) حول وجود ضعف في تمكين العاملين لدى القيادات، كذلك دراسة Cheong et al (2016) حول أن التمكين الإداري يسهم في تحقيق نتائج ايجابية على مستوى المؤسسة والموظفين، كما وتتقارب هذه النتيجة مع دراسة أبو عيد (2020) حول حصول التفويض في المرتبة الاولى للتمكين الإداري للقيادات ويليها التواصل والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبعد ذلك بيئة العمل والتدريب والتحفيز. وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (2020) Tuysuz, et al حول أن مستويات التمكين الإداري كانت عالية، وان للعاملين مستوى عالي من الادراك تجاه العوامل المؤدية للتمكين.

وتبين أيضاً من نتائج الجدول رقم (12.4) أن درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (تحفيز العاملين، التدريب، التفويض، الاتصال الفعال وتوافر البيانات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل) في ظل القيادة النسوية في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني كانت متوسطة، مما يعني قبول الفرضية الثانية الخاصة بالدراسة.

أما بخصوص المقابلة التي تم اجرائها مع بعض القيادات النسائية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني حول ما رؤيتهن لواقع التمكين الإداري في ظل القيادة النسوية الملهمه في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، وتحديد أهم محاور التمكين الإداري، فقد تم مقابلة ثلاثة قيادات نسائية فاعلات، وتلخصت اجاباتهم حول هذا الموضوع بما يلي:

تم مقابلة معالي الاخ غلا عوض رئيس الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، أشارت الى أنه قد يكون واقع التمكين الإداري في ظل القيادة النسوية الملهمه متنوعاً، ويمكننا تسليط الضوء على بعض جوانب التمكين الإداري في ظل القيادة النسوية الملهمه في مؤسسات القطاع العام من خلال زيادة التمثيل النسوي وتعزيز التواجد النسوي في المراكز القيادية، والعمل على تطوير القدرات والمهارات للقيادات النسائية وتوفير فرص لتطوير مهارات القيادة والإدارة، وتشجيع المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، وإيجاد بيئة داعمة للتنوع وتشجيع ثقافة التفاهم والتعاون والعمل الجماعي، والتفاعل مع

التحديات الثقافية، والاعتراف بالإنجازات والتفوق للقيادات النسائية، والعمل على مواجهة التحديات الخاصة بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وتسويق دور القيادة النسوية كنموذج إيجابي للقيادة في البيئة الفلسطينية، وتعزيز التوازن والتكامل بين الجنسين في الهياكل الإدارية بشكل عادل، وتعزيز التواصل الفعّال وتحفيز الحوار المفتوح بين القادة والموظفين بالمؤسسات، بما يعزز فهم الاحتياجات ويساهم في التمكين، وتعزيز التفرع للمسؤوليات وتوفير الدعم للموظفات في مجالات مثل الترقيات والتطوير المهني مما يقوي موقفهن الإداري داخل المؤسسات، واعتماد سياسات النوع والمساواة بين الجنسين في العمل العام، وتحفيز الابتكار والإبداع في العمل عبر تطوير حلول جديدة وتقديم المساحة والدعم لتجربة أفكار جديدة، وتقوية الشفافية والنزاهة من خلال توفير معلومات واضحة حول الأهداف والتوجيه الإداري، والتشجيع على الشفافية في عمليات اتخاذ القرار والتحفيز. وبالتالي فإن مشاركة النساء مرتبطة ارتباطاً كبيراً في تنمية أي مجتمع، ولا يمكن أن تكون هناك تنمية في المجتمعات بدون أن يكون هناك دور أساسي للمرأة.

تم إجراء مقابلة مع الدكتورة ليلى غنام محافظ محافظة رام الله والبيرة، وأشارت الى أن واقع التمكين الإداري في ظل القيادة النسوية الملهمة يشهد تطوراً ملحوظاً في الآونة الأخيرة، وذلك بفضل جهود القيادة الفلسطينية في دعم وتمكين المرأة الفلسطينية في كافة المجالات، بما في ذلك مجال الإدارة العامة. ومن أهم محاور التمكين الإداري التي تركز عليها القيادة النسوية الملهمة في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني تتمثل في التدريب والتأهيل حيث تحرص القيادة النسوية على توفير فرص التدريب والتأهيل للكوادر النسائية في مجال الإدارة العامة، وذلك بهدف رفع كفاءتهن وقدراتهن في إدارة المؤسسات والعمليات الإدارية المختلفة. كذلك المشاركة في اتخاذ القرار حيث تعمل القيادة النسوية على تمكين المرأة الفلسطينية من المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية، وذلك من خلال إتاحة الفرص لها لشغل المناصب القيادية العليا، بالإضافة للعدالة والمساواة حيث تسعى القيادة النسوية إلى تحقيق العدالة والمساواة بين المرأة والرجل في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية، وذلك من خلال إزالة كافة أشكال التمييز ضد المرأة في بيئة العمل.

ومن أهم الإنجازات التي تحققت في مجال التمكين الإداري للمرأة الفلسطينية في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني تمثلت في زيادة نسبة تمثيل المرأة في المناصب القيادية العليا في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، وتحسين بيئة العمل للمرأة الفلسطينية في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، وزيادة مشاركة المرأة الفلسطينية في اتخاذ القرار في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني. وعلى الرغم من هذه الإنجازات، إلا أن هناك بعض التحديات التي ما زالت تواجه التمكين الإداري للمرأة الفلسطينية في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، ومن أهمها الموروث

الثقافي والمجتمعي الذي يقف عائقًا أمام مشاركة المرأة الفلسطينية في الحياة العملية، والتميز ضد المرأة في بيئة العمل، وضعف القوانين والتشريعات التي تدعم تمكين المرأة الفلسطينية.

وفي سبيل التغلب على هذه التحديات، تسعى القيادة النسوية في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني إلى العمل على تغيير الوعي المجتمعي تجاه المرأة الفلسطينية، وتعزيز دورها في الحياة العملية، بالإضافة إلى العمل على سن قوانين وتشريعات تدعم تمكين المرأة الفلسطينية. وأكدت على أن التمكين الإداري للمرأة الفلسطينية في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني هو خطوة مهمة نحو تحقيق المساواة بين المرأة والرجل في فلسطين، وتعزيز دور المرأة الفلسطينية في بناء الوطن.

تم اجراء مقابلة مع الدكتورة آمال حمد وزيرة شؤون المرأة الفلسطينية، حيث اشارت انه وفي سياق القيادة النسوية الملهمة بالمؤسسات، يتسم واقع التمكين الإداري بتعزيز مشاركة النساء في اتخاذ القرارات وتحفيزهن لتحقيق أقصى إمكانياتهن. ومن أهم محاور التمكين الإداري تعزيز المهارات القيادية، وتوفير فرص التدريب، وتحفيز المشاركة في صنع القرار.

واشارت الى أن التمكين الإداري هو جزء مهم من القيادة النسوية الملهمة في المؤسسات، والذي يتضمن تعزيز المهارات القيادية للنساء، وتوفير فرص التدريب والتطوير، وتشجيع المشاركة الفعالة في صنع القرارات. هذه العوامل تساهم في بناء قدرات النساء وتعزيز ثقتهن في قدراتهن القيادية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أيضًا توفير بيئة عمل تشجع النساء على التفوق والابتكار وتعزز توازن الحياة العملية.

وأجريت مقابلة مع بعض القيادات النسائية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني حول أهم المعوقات/ التحديات التي تواجه القيادات النسوية الملهمة في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، فقد تم مقابلة ثلاثة قيادات نسائية فاعلات، وتلخصت اجاباتهم حول هذا الموضوع بما يلي:

تم مقابلة معالي الاخ علا عوض رئيس الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، حيث أشارت الى أن القيادات النسوية في قطاع الخدمة المدنية تواجه عدة تحديات ومعوقات قد تؤثر على قدرتهن على ممارسة القيادة النسوية الملهمة بشكل فاعل، وتعتمد على سياق العمل وظروفه، وللتغلب على هذه التحديات يتطلب تضافر الجهود على مستوى المؤسسة والمجتمع، ومن أهم هذه التحديات التحيز الجندي والذي يؤثر على اعتبار القيادة النسوية بشكل سلبي، حيث قد يُفضل البعض قادة ذكور، مما يؤثر على فرص النساء في الحصول على مناصب قيادية، الامر الذي يجعل الصعود في السلم الوظيفي أكثر صعوبة، كذلك التحديات الثقافية والاجتماعية التي تقلل من قيمة دور المرأة في القيادة وقبول القيادة النسوية مما يزيد من التحديات التي تواجه القيادات النسائية ويجعلهن يواجهن مقاومة، و

نقص التمثيل النسوي في المراكز القيادية العليا، يقلل من الفرص المتاحة للنساء لتولي المناصب القيادية، بالإضافة الى التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، إذ تواجه النساء القيادات تحديات في الحفاظ على التوازن بين متطلبات الحياة الشخصية والمهنية، وهو أمر يمكن أن يكون معوقاً لتقديمهن للنفع الكامل للقيادة، كذلك التمييز في الفرص والترقيات مما يؤثر على استمراريتهن في القيادة وتحقيق تقدم في مسارهن المهني، ونقص الدعم المؤسسي للقيادات النسائية، سواء من حيث الموارد أو السياسات التي تعزز التنوع والمساواة، كما أن هنالك تحديات شخصية تتمثل في نقص الثقة بالنفس أو المواجه مع التحيز الذاتي أو مقاومة القبول الذاتي، مما يؤثر على أدائهن القيادي. واخيراً الثقافة التنظيمية للمؤسسة قد تكون عاملاً معوقاً إذا لم تكن داعمة للتنوع وتعزيز القيادة النسائية. لذا فإن هذه المعوقات تظهر التحديات التي يمكن أن تواجه القيادات النسائية في مجال الخدمة المدنية، وأن تجاوز هذه التحديات من شأنه تعزيز التمكين الإداري وتحقيق قيادة نسوية ملهمة.

تم اجراء مقابلة مع الدكتورة ليلي غنام محافظ محافظة رام الله والبيرة، وقد اشارت الى أن أهم معوقات القيادة النسوية الملهمة في قطاع الخدمة المدنية تتمثل في الافتقار إلى الفرص المتكافئة حيث لا تزال المرأة تواجه تحديات كبيرة في الحصول على الفرص المتكافئة مع الرجل في قطاع الخدمة المدنية، سواء في التوظيف أو الترقية أو التدريب، كذلك الصور النمطية السلبية حيث لا تزال تواجه المرأة في قطاع الخدمة المدنية صوراً نمطية سلبية تؤثر على قدرتها على القيادة، مثل أنها أقل كفاءة من الرجل أو أنها غير قادرة على تحمل ضغوط العمل، كما أن تأثير للضغوط الاجتماعية والعائلية حيث تواجه المرأة في قطاع الخدمة المدنية ضغوطاً اجتماعية وعائلية تؤثر على قدرتها على القيادة، مثل رعاية الأطفال أو رعاية كبار السن.

ويمكن مواجهة هذه المعوقات من خلال تعزيز المساواة بين الجنسين في التوظيف والترقية والتدريب حيث يجب على الحكومة والمؤسسات العامة اتخاذ إجراءات لتعزيز المساواة بين الجنسين في التوظيف والترقية والتدريب بالقطاع العام، من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة وصارمة لمكافحة التمييز ضد المرأة، والعمل على تصحيح الصور النمطية السلبية حيث يجب على الحكومة والمؤسسات العامة تصحيح الصور النمطية السلبية عن المرأة في القطاع العام، من خلال برامج التوعية والتثقيف التي تسلط الضوء على قدرات المرأة ومساهماتها في المجتمع. ودعم المرأة في التوازن بين العمل والحياة الشخصية وذلك من خلال توفير بيئة عمل مرنة وخدمات رعاية الأطفال وغيرها من الخدمات الداعمة. واخيراً، وإذا تم معالجة هذه المعوقات، فإن المرأة ستكون قادرة على المساهمة بشكل أكبر في القيادة الملهمة في قطاع الخدمة المدنية.

تم اجراء مقابلة مع الدكتورة آمال حمد وزيرة شؤون المرأة الفلسطينية، حيث أشارت الى أن هنالك عدة معوقات تواجه القيادة النسوية الملهمة في قطاع الخدمة المدنية. بعض هذه المعوقات تشمل التحيز الجندي والتمييز، وعدم توافر فرص الترقية والتطوير المتساوية، والتحديات الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على تقدير النساء كقادة فعالات. كما تواجه النساء أحياناً توازناً صعباً بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، ونقص التمثيل النسائي في المراكز القيادية، وتحديات التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وومن أجل تحقيق القيادة النسوية الملهمة، يجب على المؤسسات تعزيز المساواة والعدالة وتوفير بيئة عمل تشجع على التنوع وتكافؤ الفرص.

3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على هل هناك تأثير لممارسة القيادة النسوية الملهمة في التمكين الإداري لدى مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني؟

من أجل الاجابة على السؤال السابق تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة القيادة النسوية الملهمة وبين التمكين الإداري وصولاً لقياس التأثير، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13.4): نتائج اختبار الارتباط بيرسون حسب مصفوفة ماتركس (Correlation Matrix) بين كل بعد من أبعاد القيادة النسوية الملهمة وبين التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.

التمكين الإداري	Pearson Correlation	
0.731**	معامل ارتباط بيرسون	بعد الثقة بالنفس
0.000	مستوى المعنوية	
130	عدد أفراد العينة	
0.696**	معامل ارتباط بيرسون	بعد التوجه الاستراتيجي
0.000	مستوى المعنوية	
130	عدد أفراد العينة	
0.704**	معامل ارتباط بيرسون	بعد إدارة التغيير
0.000	مستوى المعنوية	
130	عدد أفراد العينة	
0.729**	معامل ارتباط بيرسون	محور القيادة النسوية الملهمة
0.000	مستوى المعنوية	
130	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين ممارسات القيادة النسوية الملهمة وبين التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية لدى قطاع الخدمة المدنية، ويظهر الجدول رقم (13.4) أن قيمة معامل الارتباط لبعد الثقة بالنفس تساوي (**0.731) ومستوى المعنوية (0.000)، ولبعد التوجه الاستراتيجي تساوي (**0.696) ومستوى المعنوية (0.000)، ولبعد ادارة التغيير تساوي (**0.704) ومستوى المعنوية (0.000)، وبلغ معامل الارتباط على المحور الكلي لممارسات القيادة النسوية الملهمة تساوي (**0.729) ومستوى المعنوية (0.000)، مما يؤكد على وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة النسوية الملهمة وبين التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، وهذه النتيجة كانت منطقية نظراً لما تلعبه القيادة الملهمة من دور حاسم في تمكين الموظفين داخل المؤسسة، بحيث يكون للقادة القدرة على إلهام وتحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسة للعمل وتقبل التغيير وتحقيق نتائج ايجابية بكفاءة وفاعلية، وزيادة مشاركة الموظفين وتحسين مستوى إنتاجيتهم، وزيادة رضاهم عن بيئة العمل المؤسسي، والتوجه نحو تقديم أفكار ابداعية تدعم التوجهات المستقبلية للمؤسسة. ويتفق ذلك مع دراسة أبو حمام (2022) حول وجود علاقة إيجابية وقوية بين القيادة الملهمة بأبعادها المختلفة والتفكير الابتكاري. كذلك دراسة أبو زهري (2021) حول وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الملهمة والصحة التنظيمية. كذلك دراسة عبد الرحمن (2021) حول وجود وجود علاقة ارتباطية دالة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة على التمكين، ودراسة علوان (2021) حول وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد البراعة التنظيمية، ودراسة Rahman (2021) حول وجود علاقة بين أساليب القيادة ورضا الموظفين، ودراسة Felix et al (2021) حول وجود دور للقيادة في تحقيق التمكين الإداري وتحسين أداء الموظفين والمؤسسة، ودراسة Salas-Vallina et al (2021) حول أن القيادة الملهمة تلعب دوراً حاسماً في تحفيز الموظفين وتؤثر على سمات الموظفين بشكل إيجابي وتلعب دوراً مهماً في زيادة سعادة الموظفين في مكان العمل. ودراسة Diego Maiorano (2021) حول أن استخدام التمكين الإداري يسهم في تحسن مستوى اتخاذ القرارات.

بعد قياس العلاقة بين تأثير ممارسة القيادة النسوية الملهمة وبين التمكين الإداري لدى مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، فقد تم فحص الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة النسوية الملهمة في التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الثانية تم استخراج نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis).

(14.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد القيادة النسوية الملهمة وتأثيرها على التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.

مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
-----	-----	-----	0.333	(Constant)
0.000	4.499	0.400	0.369	محور القيادة النسوية الملهمة
0.000	3.991	0.321	0.331	بعد الثقة بالنفس
0.107	1.621	0.221	0.700	بعد إدارة التغيير
			0.781	قيمة R
			0.609	قيمة R-square
			0.600	Adjusted R-square
			65.57	قيمة F المحسوبة
			0.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (14.4) أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة النسوية الملهمة وتأثيرها على التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار (65.57)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.60). مما يشير إلى أن ممارسات القيادة النسوية الملهمة في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني تفسر ما قيمته (60%) من التمكين الإداري وهذا الأثر جيد، ويبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً في محور القيادة النسوية الملهمة، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) إذ كانت قيم (T) لهذا البعد (4.499) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، كذلك بعد الثقة بالنفس إذ كانت قيم (T) لهذا البعد (3.991) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، أما بعد إدارة التغيير فقد كانت الدلالة الإحصائية له (0.107) وهذه القيم أكبر من قيمة الدلالة من (0.05)، مما يدل على عدم وجود تأثير لبعدها على التمكين الإداري. ويتفق ذلك مع دراسة عبد الرحمن (2021) حول وجود تأثير لأبعاد القيادة الملهمة على ضغوط العمل، ودراسة ابراهيم (2020) حول وجود أثر للتمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الازمات، ودراسة أبو عيد (2020) حول وجود تأثير للتمكين الإداري في إدارة الازمات، ودراسة Rahman (2021) حول أن الأساليب القيادية تؤثر إيجاباً على رضا الموظفين، ودراسة Lee, et al (2018) حول وجود أثر لانماط القيادة على تمكين العاملين.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على هل هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول تأثير

القيادة النسوية الملهمة في التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق تم فحص فرضية الدراسة الثالثة وهي:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لممارسة القيادة النسوية الملهمة في التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

ولفحص الفرضية السابقة تم فحص المتغيرات التالية:

• فحص الفرضية الخاصة بمتغير الجنس.

حيث أنه تم إجراء نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسة القيادة النسوية الملهمة في التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني حسب الجدول التالي:

جدول (15.4): نتائج إختبار "T-Test" لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسة القيادة النسوية الملهمة في التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني وفقاً لمتغير الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابية	الإنحرافات المعيارية	قيمة t-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
القيادة النسوية الملهمة	ذكر	64	3.77	0.49	2.191	128	0.030*
	أنثى	66	3.58	0.56			
التمكين الإداري	ذكر	64	3.47	0.59	1.433	128	0.154
	أنثى	66	3.32	0.56			

تبين من الجدول (15.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخاصة بمتغير الجنس والتي تنص أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول ممارسة القيادة النسوية الملهمة في التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية تعزى لمتغير الجنس، حيث تبين وجود فروق دالة إحصائية في محور القيادة النسوية الملهمة حسب متغير الجنس.

تبين من الجدول (15.4) ان مستوى الدلالة لمحور القيادة النسوية الملهمة قد بلغت (0.03^*) عند متغير الجنس، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية، وقد كانت الفروق لصالح فئة الذكور على فئة الإناث ذات المتوسط الحسابي

الأعلى (3.77) ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة على اختلاف أجناسهم لديهم تباين في التأكيد على أهمية القيادة النسوية الملهمة من حيث دورها في دعم العاملين على مواجهة التحديات وتشجيعهم على الابتكار وتقديم أفكار ابداعية، ومدى مساهمة التوجه الاستراتيجي في دعم تفويض الصلاحيات وتحفيز العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، كذلك لديهم اختلاف في وجهات النظر تجاه دور ادارة التغيير في تحفيز العاملين نحو اعتماد سلوكيات جديدة، ودور القيادة في تقديم الدعم والارشاد للعاملين خلال مرحلة التغيير، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة أبو حمام (2022) ودراسة أبو زهري (2021) والتي اشارت الى عدم وجود فروق احصائية في القيادة تبعاً لمتغير الجنس،

تبين من الجدول (15.4) ان مستوى الدلالة لمحور التمكين الإداري قد بلغت (0.15) عند متغير الجنس، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في قطاع الخدمة المدنية على اختلاف أجناسهم لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه ممارسات التمكين الاداري في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، حيث يتم العمل على تحفيز الموظفين لتحمل مسؤوليات ادارية بشكل متزايد، مما يشعر الموظف بأهميته الوظيفية كجزء حيوي بالمؤسسة، ويتم تشجيع الموظفين على تبادل الخبرات المكتسبة داخلية لتعميم الفائدة وتوحيد الفكر بين الجميع، وتسعى الادارة لتطبيق التفويض كسياسة ادارية داعمة لانجاز المهام الوظيفية، بالاضافة الى دعم تشكيل فرق العمل، حيث تثق الادارة بقدرات العاملين على تأدية المهام الموكلة اليهم، وتمنحهم صلاحيات كافية لتأدية مهامهم الوظيفية، ويتم الاهتمام بايجاد نظام معلومات ووسائل تواصل فاعلة تسمح للموظفين التواصل المباشر مع القيادات المؤسسية وشرح افكارهم، وتتسم عملية اتخاذ القرارات بالمشاركة وبشكل يراعي الامكانيات البشرية والمادية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ابراهيم (2020) حول عدم وجود فروق دالة احصائياً في بعد التمكين الاداري تبعاً لمتغير الجنس.

• فحص الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة القيادة النسوية الملهمة في التمكين الاداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني بحسب متغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية			المحاور الكلية
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فما دون	
3.8978	3.6034	3.6840	القيادة النسوية الملهمة
3.4306	3.3759	3.4453	التمكين الإداري

أظهرت بيانات جدول (16.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع ممارسة القيادة النسوية الملهمة في التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (17.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
القيادة النسوية الملهمة	بين المجموعات	1.881	2	0.941	3.342	*0.03
	داخل المجموعات	35.737	127	0.281		
	المجموع	37.618	129			
التمكين الإداري	بين المجموعات	0.106	2	0.053	0.153	0.85
	داخل المجموعات	43.950	127	0.346		
	المجموع	44.057	129			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (17.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول ممارسات القيادة النسوية الملهمة في التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر العاملين فيها، حيث تبين وجود فروق دالة إحصائية في محور القيادة النسوية الملهمة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور القيادة النسوية الملهمة لدى المؤسسات الحكومية في قطاع الخدمة المدنية قد بلغت (0.03)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة اقل من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية، ويتفق ذلك مع دراسة أبو حماد (2022) والتي اشارت لوجود فروق احصائية في القيادة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتتعارض مع دراسة أبو زهري (2021) الذي اشار الى وجود فروق في القيادة الملهمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (18.4) يوضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي تبعاً لمحور القيادة النسوية الملهمة.

جدول (18.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي تبعاً لمحور القيادة النسوية الملهمه.

متغير المؤهل العلمي	دبلوم فما دون (3.68)	بكالوريوس (3.60)	دراسات عليا (3.89)
دبلوم فما دون (3.68)	--	-0.22529	-0.75028
بكالوريوس (3.60)	--	--	-0.97557*
دراسات عليا(3.89)	--	--	--

يتضح من الجدول (18.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة من حملة البكالوريوس مع حملة الدراسات العليا، لصالح حملة الدراسات العليا ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.89).

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور التمكين الإداري قد بلغت (0.85)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه ممارسات التمكين الاداري في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، حيث تقوم الادارة بدعم وتشجيع وتنمية المبادرات الشخصية للموظفين لتحقيق نتائج وأعمال جيدة باستمرار، ويتم العمل على توفير فرص للتعلم واكتساب مهارات جديدة للموظفين، كما أن هنالك اهتمام كبير بدعم عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمل الموظفين والتي تعزز استقلاليتهم في تأدية مهامهم، بالاضافة لذلك يتم توفر قنوات اتصال وتواصل يتم من خلالها اصدار التعليمات وتنفيذ الاجراءات بوضوح تام، ويتم مشاركة الموظفين بالمعلومات والبيانات عن عمل المؤسسة، للمساعدة في اتخاذ القرارات الداعمة لتحقيق الاهداف المؤسسية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ابراهيم (2020) حول عدم وجود فروق دالة احصائياً في بعد التمكين الاداري تبعاً لمتغير التحصيل العلمي.

• فحص الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة القيادة النسوية الملهمه في التمكين الاداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني بحسب متغير سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية				المحاور
أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنة	من 10 - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	
3.4761	3.3485	3.7041	3.7978	القيادة النسوية الملهمة
3.2854	3.0408	3.4419	3.4862	التمكين الإداري

أظهرت بيانات جدول (19.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع ممارسة القيادة النسوية المهمة في التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (20.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
القيادة النسوية المهمة	بين المجموعات	3.317	3	1.106	4.062	0.009
	داخل المجموعات	34.301	126	.272		
	المجموع	37.618	129			
التمكين الإداري	بين المجموعات	2.709	3	.903	2.752	0.045
	داخل المجموعات	41.347	126	.328		
	المجموع	44.057	129			

يلاحظ من نتائج الجدول (20.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول ممارسة القيادة النسوية المهمة في التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة من وجهة نظر العاملين فيها، حيث تبين وجود فروق دالة إحصائية في محوري الدراسة الأول والثاني.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور القيادة النسوية المهمة، ومحور التمكين الإداري لدى المؤسسات الحكومية في قطاع الخدمة المدنية قد بلغتا على التوالي (0.009)، (0.045) عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند الفرضية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية، ويتعارض ذلك مع دراسة أبو حمام (2022) ودراسة أبو زهري (2021) والتي اشارت لعدم وجود فروق إحصائية في القيادة المهمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. الجداول التالية توضح تلك الفروق.

جدول (21.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي تبعاً لمحور القيادة النسوية المهمة.

متغير سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات (3.47)	من 5 - أقل من 10 سنة (3.34)	من 10 - أقل من 15 سنة (3.70)	15 سنة فأكثر (3.79)
أقل من 5 سنوات (3.47)	--	.12762	-.22806	-.32171
من 5 - أقل من 10 سنة (3.34)	--	--	-.35568	-.44934*
من 10 - أقل من 15 سنة (3.70)	--	--	--	09365.-
15 سنة فأكثر (3.79)	--	--	--	--

يتضح من الجدول (21.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية الخاصة بمحمور القيادة النسوية الملهمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة من الذين سنوات خبرتهم ما بين 5- أقل من 10 سنوات وبين الذين سنوات خبرتهم تزيد عن خمسة عشرة سنة وقد كانت الفروق لصالح من تزيد سنوات خبرتهم عن خبرتهم تزيد عن خمسة عشرة سنة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.79).

جدول (22.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي تبعاً لمحور التمكين الإداري.

متغير سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات (3.28)	من 5 - أقل من 10 سنة (3.04)	من 10 - أقل من 15 سنة (3.44)	15 سنة فأكثر (3.48)
أقل من 5 سنوات (3.28)	--	.24460	-.22806	-.32171
من 5 - أقل من 10 سنة (3.04)	--	--	-.35568	-.44934*
من 10 - أقل من 15 سنة (3.44)	--	--	--	-.04425
15 سنة فأكثر (3.48)	--	--	--	--

يتضح من الجدول (22.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة من الذين سنوات خبرتهم ما بين 5-أقل من 10 سنوات، مع الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة، وكانت الفروق لصالح العاملين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن خمسة عشرة سنة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.48). وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة ابراهيم (2020) والتي أشارت بعدم وجود فروق دالة احصائياً في بعد التمكين الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5. النتائج

- تبين ان الدرجة الكلية لواقع ممارسة القيادة النسوية الملهمة في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها كانت عالية، وبمتوسط حسابي كلي (3.67) وبدرجة تقدير كبيرة.
- تبين ان الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري في ظل قيادة نسوية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي كلي (3.84).
- بلغ المتوسط العام لبعد الثقة بالنفس (3.69)، وبانحراف معياري قدره (0.63)، وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغ المتوسط العام لبعد التوجه الاستراتيجي (3.67)، وبانحراف معياري قدره (0.57)، وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغ المتوسط العام لبعد إدارة التغيير (3.66)، وبانحراف معياري قدره (0.55)، وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغ المتوسط العام لبعد تحفيز العاملين (3.40)، وبانحراف معياري قدره (0.72)، وبدرجة تقدير متوسطة.
- بلغ المتوسط العام لبعد التدريب (3.36)، وبانحراف معياري قدره (0.72)، وبدرجة تقدير متوسطة.
- بلغ المتوسط العام لبعد التفويض (3.50)، وبانحراف معياري قدره (0.63)، وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغ المتوسط العام لبعد الاتصال الفعال وتوافر البيانات (3.40)، وبانحراف معياري قدره (0.59)، وبدرجة تقدير متوسطة.
- بلغ المتوسط العام لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات (3.39)، وبانحراف معياري قدره (0.67)، وبدرجة تقدير متوسطة.

- بلغ المتوسط العام لبعده فرق العمل (3.29)، وبانحراف معياري قدره (0.68)، وبدرجة تقدير متوسطة.
- تبين وجود علاقة معنوية بين ممارسات القيادة النسوية الملهمة وبين التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.
- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة النسوية الملهمة وتأثيرها على التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين لممارسة القيادة النسوية الملهمة في التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس في محور التمكين الإداري، ووجود فروق في محور القيادة النسوية الملهمة، وكانت الفروق لصالح فئة الذكور على فئة الإناث ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.77).
- تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في محور التمكين الإداري، ووجود فروق في محور القيادة النسوية الملهمة، وكانت الفروق بين استجابات أفراد العينة من حملة البكالوريوس مع حملة الدراسات العليا، لصالح حملة الدراسات العليا ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.89).
- تبين وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، في محور القيادة النسوية الملهمة وكانت الفروق بين استجابات أفراد العينة من الذين سنوات خبرتهم ما بين 5- أقل من 10 سنوات وبين الذين سنوات خبرتهم تزيد عن 15 سنة، وقد كانت الفروق لصالح من تزيد سنوات خبرتهم عن خبرتهم تزيد عن 15 سنة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.79). كذلك محور التمكين الإداري وكانت الفروق بين استجابات أفراد العينة من الذين سنوات خبرتهم ما بين 5- أقل من 10 سنوات، مع الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة، وكانت الفروق لصالح العاملين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.48).

2.5 الاستنتاجات

- هنالك أهمية ودور بارز لممارسات القيادة النسوية الملهمة في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، من خلال دورها في دعم نجاح وتميز المؤسسات الحكومية، وتوجيهها نحو تحقيق أعلى مستويات من النجاح والابتكار والابداع في تقديم الخدمات للمواطن الفلسطيني، وزيادة قدرتها على حل المشكلات بطريقة جماعية وتوفير بيئة محفزة للعاملين لتحسين أدائهم وقدرتهم على تحقيق الاهداف التنظيمية والشخصية وزيادة مستوى رضاهم وولائهم وانتمائهم المؤسسي، الامر الذي ينعكس ايجاباً على بناء هوية وسمعة ايجابية للمؤسسة الحكومية، حيث تبين من خلال الدراسة أن بعد الثقة بالنفس كان من أهم الابعاد تأثيراً في ممارسة القيادة النسوية الملهمة يليه بعد التوجه الاستراتيجية وكان آخر هذه الابعاد تأثيراً هو إدارة التغيير، وكان التأثير لهذه الابعاد بدرجة كبيرة.
- تعود ممارسات التمكين الاداري في ظل قيادة نسوية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني بالفائدة على المؤسسات الحكومية والعاملين فيها، ويعزز من تحفيز الموظفين وزيادة معارفهم ومهاراتهم وزيادة درجة رضاهم والمحافظة عليهم وزيادة مشاركتهم وإنتاجيتهم، كذلك تحسين أداء المنظمة من خلال تعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، مما يسهم في نمو واستدامة عمل المؤسسة، وتقديم خدمات تلقى رضا وقبول المواطن الفلسطيني، حيث تبين من الدراسة أن بعد التفويض كان من أهم أبعاد التمكين الاداري، يليه بعد تحفيز العاملين وبعد الاتصال الفعل وتوافر البيانات، يلي هذه الابعاد بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب وفرق العمل، وكان التأثير لهذه الابعاد بدرجة متوسطة بشكل عام.
- يعتبر بعد الثقة بالنفس من أهم العوامل الرئيسية التي تسهم بشكل كبير في نجاح القيادة الادارية الملهمة في المؤسسات الحكومية محل الدراسة في القطاع العام الفلسطيني، حيث تمنح القادة القوة والاستقرار للتأثير الايجابي على العاملين وقيادتهم نحو النجاح والتميز، حيث تسعى القيادات لتطوير وبناء الثقة بالنفس لها وللعاملين في المؤسسة من خلال توفير البرامج التدريبية، كما وتؤمن القيادة بالقدرات والامكانيات المتوفرة لدى الموظفين، ويتم تعزيز العلاقات الايجابية والعمل على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على صنع واتخاذ القرارات، وتشجيع الموظفين على مواجهة التحديات بكفاءة، الامر الذي ينعكس على قدرة القادة في التفكير الايجابي وزيادة مستوى الابتكار.
- يعتبر التوجه الاستراتيجي وامتلاك الرؤية المستقبلية عنصراً رئيسياً في شخصية القيادة الملهمة ويدعم نجاحها في الدوائر الحكومية الفلسطينية محل الدراسة، ويوفر اطاراً استراتيجياً ورؤية مستدامة تمكن القيادة من توجيه وتحفيز موارد المؤسسة وفرق العمل بشكل فعال نحو تحقيق النجاح والتميز وتحسين قدرتها في التعامل مع المشكلات، حيث يدعم التوجه الاستراتيجي من قدرة القيادة في المساهمة بتشكيل المستقبل من خلال تحديد الاهداف، وتكوين رؤية واقعية للإحتياجات

المتزايدة وتحديد الاولويات وترجمتها الى برامج ومشاريع قابلة للتنفيذ، في سبيل زيادة قدرتها في التعرف على المتغيرات ومواجهة التحديات في بيئة العمل، مما يعزز قدرتها على النمو وتقديم خدماتها بطريقة ابداعية.

- هنالك أهمية لإدارة التغيير في دعم القيادة الملهمة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تم اجراء الدراسة عليها، من خلال ما تقوم به هذه القيادات من توجيه عملية التغيير نحو تحقيق الاهداف والتوجهات المستقبلية الخاصة بالمؤسسات الحكومية، وتحفيز العاملين وتقديم الدعم لهم لقبول التغيير والمشاركة به بفاعلية وايجابية وازالة مخاوفهم ومقاومتهم المتعلقة بالاثار الناتجة عنه في بيئة العمل، ومساعدتهم على فهم الالهية المستقبلية للتغيير وكيف يمكن أن يشكل فرصة للنمو والتطور، كما وتسعى القيادة من احداث التغيير الى تعزيز النجاح والابتكار وتحفيز العاملين لتقديم افكار ابداعية لتطوير العمليات الادارية بالمؤسسات الحكومية بشكل مستدام.
- هنالك أهمية لممارسة بعد التحفيز كأحد أبعاد التمكين الاداري للعاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، حيث تسعى القيادة الادارية نحو تحفيز الموظفين واشباع حاجاتهم ورغباتهم، وزيادة دافعيتهم لتحمل مسؤوليات أكبر في ظل قيادة ملهمة، وتعمل على ترسيخ أسس إثراء العمل وتطوير الخبرات والمهارات والنقاط المبادرات الابداعية وتبنيها، وتوفير فرص للتطور المهني والترقية، وتوفير بيئة عمل ايجابية محفزة، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة والموظفين في التميز والبقاء، وتحقيق مستويات عالية من الجودة في مستوى الخدمة والارتقاء بها، حيث يتم تقديم الحوافز المنصوص عليها من قبل قانون الخدمة المدنية واللائحة التنفيذية، كذلك يتم تقديم الحوافز المالية في نهاية كل سنة مالية، ومؤخراً تم اعتماد نظام الحوافز الذي وضع المعايير والرشوط لمنح الحوافز بشكل عادل لجميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية.
- هنالك دور هام لممارسة بعد التدريب كأحد أبعاد التمكين الاداري للعاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، حيث تسعى القيادة الادارية ضمن امكاناتها وعلاقاتها وقدراتها المالية بالعمل على زيادة الاستثمار بالموارد البشرية وتوفير برامج تدريبية محلية وخارجية في سبيل تطوير المهارات والمعارف والخبرات للعاملين، وتعزيز قدرتهم على أداء مهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية، وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مما ينعكس ايجابياً على اداء المؤسسات الحكومية وتحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل، وتحسين نوعية وجودة خدماتها المقدمة للمواطن الفلسطيني، حيث يتم التعاون مع ديوان الموظفين العام والمدرسة الوطنية للتدريب وبعض المعاهد الاخرى المتخصصة في التدريب كالمعهد المالي في سبيل تقديم دورات محلية، او من خلال ديوان الموظفين العام والذي يسهم في تنفيذ العديد من البرامج التدريبية وورش العمل والمؤتمرات المحلية والخارجية.

- هنالك أهمية لممارسة بعد التفويض كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية، حيث تسعى القيادة الإدارية لتعزيز الثقة بالموظفين، واتباع نهج القيادة اللامركزية وخصوصاً ما بين مقر المؤسسة الحكومية والمديريات التابعة لها، من خلال تشجيع أسلوب التفويض الإداري بين العاملين والمستويات الإدارية بالمؤسسات الحكومية وزيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية، مع الحفاظ على المراقبة والمسائلة سواء على المستوى القيادي أو على مستوى الجهات الرقابية، حيث أن ذلك يعزز من ثقة الإدارة بقدرات وكفاءة الموظفين ويسهم في تمكينهم وتطوير مهاراتهم وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات، وتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة لتطوير العمليات وزيادة الأبداع لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.
- يلعب تطبيق بعد الاتصال الفعال وتوافر البيانات دوراً حاسماً في تعزيز الفهم للأهداف والغايات والتوجهات الإدارية الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وتسعى القيادة الإدارية الى تعزيز الفهم المتبادل وبناء الثقة بين جميع المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي، وتعزيز التفاعل الايجابي بين العاملين في جميع المؤسسات الحكومية وزيادة قدرتهم في التعبير عن أنفسهم، وحل المشكلات بين العاملين بشكل سريع وفاعل، الامر الذي يساعد في تمكين العاملين من القدرة على صنع واتخاذ القرارات بشكل فاعل وضمن رؤية مشتركة، وبالتالي الحفاظ على استقرار المؤسسة وتحسين بيئة عملها، وتم في العديد من المؤسسات الحكومية تطوير قواعد البيانات وتوفير اساليب اتصال فعالة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، كما تم ربط عملية التواصل داخل المؤسسات بمركز المعلومات الحكومية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- يوجد أهمية لبعد المشاركة بعملية اتخاذ القرارات في التمكين الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، حيث تسعى القيادات الإدارية النسوية الى تشجيع مشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة بعملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية، وذلك ايماناً منها بقدرات ومهارات وخبرات العاملين لديها لاتخاذ قرارات ابداعية غير مألوفة، الامر الذي ينعكس على مدى التزام الموظفين بتنفيذ هذه القرارات وتجنب معارضتها وبذل الجهود لتحسين العمليات التنظيمية وتحقيق النتائج الايجابية.
- هنالك أهمية لبعد تشكيل فرق العمل من قبل القيادات النسوية الملهمة في تحقيق التمكين الإداري، حيث يمكن من خلاله حل العديد من المشكلات الإدارية، وتحسين استخدام الموارد المؤسسية بكفاءة وفاعلية، لذا تقوم القيادات النسوية الملهمة في المؤسسات بتوفير بيئة ملائمة لتكوين فرق العمل داخل المؤسسة يسودها الانسجام والتعاون نحو انجاز المهام، بالإضافة الى اهتمام قيادة المؤسسة بمتابعة منجزات فرق العمل وتقديم النصح والدعم والارشاد لهم، الامر الذي يعزز عملية التمكين الإداري بين الموظفين ويزيد من ثقتهم بقدراتهم.

3.5 التوصيات

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات للجهات ذات العلاقة وهي كما يلي:

أولاً: توصيات خاصة بديوان الموظفين العام:

- تطوير معايير الترقية بقطاع الخدمة المدنية، وإدراج معايير أكثر عدالة في مسودة قانون الخدمة المدنية المقترح، تعطي وزن للخبرة في عملية الترقية.
- تطوير نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية في قطاع الخدمة المدنية، مع الاهتمام بوضع معايير تتمتع بالعدالة والمساواة، تضمن مكافئة الموظفين الذين يهتمون بالتعلم وتطوير الذات، والعمل على إعادة دراسة سلم الرواتب للعاملين في قطاع الخدمة المدنية بما يتناسب مع غلاء المعيشة، مما يسهم في زيادة مستوى الرضا بين الموظفين.
- تعزيز عمليات التدريب والتطوير للعاملين في قطاع الخدمة المدنية، وفتح المجال للدورات الخارجية التخصصية، والعمل على تفعيل الخطة الوطنية للتدريب المعدة من قبل ديوان الموظفين العام.
- نشر ثقافة التمكين الإداري على نطاق قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، للمساهمة في الارتقاء بمستوى أداء العمل المؤسسي وتطويره، لتعزيز تحقيق التنمية المستدامة.
- تعزيز التوازن والتكامل بين الجنسين في الهياكل الإدارية بشكل عادل في جميع المستويات.

ثانياً: توصيات خاصة بالحكومة الفلسطينية (مجلس وزراء):

- زيادة نسبة تمثيل المرأة في المناصب القيادية العليا في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.
- يجب على الحكومة اتخاذ إجراءات لتعزيز المساواة بين الجنسين في التوظيف والترقية والتدريب في قطاع الخدمة المدنية، وذلك من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة وصارمة لمكافحة التمييز ضد المرأة، وتوفير فرص متساوية للنساء والرجال.
- يجب على الحكومة تصحيح الصور النمطية السلبية عن المرأة في قطاع الخدمة المدنية، وذلك من خلال برامج التوعية والتثقيف التي تسلط الضوء على قدرات المرأة ومساهماتها في المجتمع.
- يجب على الحكومة دعم المرأة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مرنة للمرأة الفلسطينية تشجع على التنوع وتكافؤ الفرص، وتوفير خدمات رعاية الأطفال وغيرها من الخدمات الداعمة في مؤسسات القطاع العام.
- إنشاء تخصص خاص بالقيادة والمهارات القيادية في الجامعات الفلسطينية لضمان مشاركة النساء في الحياة المجتمعية بشكل أوسع.

- دراسة الانظمة والتشريعات للنقابات والاتحادات والعمل على تطويرها بما يضمن مشاركة المرأة في المواقع القيادية.
- ضرورة إنشاء قاعدة بيانات للقيادات النسوية مع تخصصاتهن وانجازتهن، للإستراشد بها عند اختيار الوزراء.

ثالثاً: توصيات خاصة بوحدة النوع الاجتماعي:

- تعزيز الوعي بأهمية القيادة النسوية من خلال برامج التوعية التي تسلط الضوء على دور القيادة النسوية في تعزيز المساواة والعدالة، وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.
- تغيير المواقف الثقافية والاجتماعية السلبية تجاه المرأة وذلك من خلال برامج التوعية التي تهدف إلى تغيير الأفكار والسلوكيات السلبية تجاه المرأة في المجتمع الفلسطيني.
- التنسيق والشراكة مع الوزارات والمؤسسات الحكومية بتنفيذ الخطط الاستراتيجية عبر القطاعية.

رابعاً: توصيات خاصة بمؤسسات المجتمع المدني:

- تبني كافة نشاطات الضغط والتأثير من أجل تطوير السياسات والقوانين الداعمة للمرأة الفلسطينية.
- اعتماد سياسات النوع الاجتماعي والمساواة بين الجنسين.
- ايجاد قيادات شابة ونسوية تغييرية قادرة على التواصل مع كافة فئات المجتمع الفلسطيني.
- توفير أنشطة الارشاد والتشبيك للقيادات النسائية لابرز انجازات القيادات النسائية الناجحة وبناء فرص لتبادل الافكار.
- الاستثمار في بناء قدرات القيادات النسائية لمساعدتهن على التغلب على أية حواجز في السياق الاجتماعي والثقافي والتنظيمي، والتي قد تحد من وصولهن لمراكز قيادية عليا.
- تعزيز الشراكة بين كافة الجهات الفاعلة في الدولة ومؤسسات المجتمع المدني من أجل المساهمة في تمكين قيادة المرأة الفلسطينية المجتمع الفلسطيني.
- العمل على تنوع الاساليب والوسائل التي يتم استخدامها من أجل تعزيز مكانة المرأة بحيث لا تقتصر هذه الاساليب على البرامج التدريبية فقط، بل يجب أن تشمل الدعم الاقتصادي للمرأة من خلال المشاريع الصغيرة المدرة للربح.

خامساً: توصيات خاصة بالدوائر الحكومية:

- تعزيز التواصل الفعّال وفتح قنوات التواصل وتحفيز الحوار المفتوح بين القادة والموظفين بما يعزز فهم الاحتياجات ويساهم في التمكين للجميع.

- وضع الخطط والاجراءات الكفيلة بتحسين مستويات تطبيق القيادة النسوية الملهمه في قطاع الخدمة المدنية، وبما يحقق الاستفادة من تطبيق هذه الممارسات في تحسين مستويات الرضا بين الموظفين.
- تعزيز بعد الثقة بالنفس وتوفير الادوات التي من شأنها تمكين القادة من تشجيع العاملين على الابتكار وتقديم أفكار إبداعية.
- تعزيز بعد التوجه الاستراتيجية من خلال تبسيط الاجراءات، ووضع ضوابط لعملية التفويض الاداري وفق قانون الخدمة المدنية المقترح.
- العمل على إدارة وضبط عملية التغيير في المؤسسات الحكومية المنطوية في قطاع الخدمة المدنية، بما يضمن التكامل مع الخطط والاستراتيجيات الحكومية.
- العمل على تعزيز بعد الاتصال الفعال والتواصل، تشجيع الموظفين العاملين في قطاع الخدمة المدنية على التواصل والاتصال الفعال ونقل المعرفة.
- تطوير آليات توليد المعرفة، من خلال الاهتمام بمقترحات وافكار الموظفين واشراكهم في اعداد الخطط، وزيادة التواصل داخل المستويات الادارية بالمؤسسات الحكومية.
- تعزيز الاهتمام بتوزيع المعرفة، من خلال تشجيع الموظفين على تبادل المعلومات من خلال اتباع آليات مرنة، والاستفادة من عقد الاجتماعات وورش العمل في سبيل توزيع المعارف وتوحيدها بين العاملين على مختلف المستويات الادارية داخل المؤسسات الحكومية.
- تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات، لما له انعكاس مباشر على التمكين الادارية، من خلال مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات، ومنح المسؤولين مزيداً من الصلاحيات للموظفين لاتخاذ القرارات في بعض الحالات الطارئة، مع توفير نظم واجراءات ضابطة لمراقبة ومتابعة القرارات المتخذة من قبل الموظفين.
- الاهتمام ببعدها فرق العمل داخل المؤسسات الحكومية لما له دور مباشر في تعزيز التمكين الاداري، وذلك من خلال توفير الامكانيات المادية التي تحتاجها العمليات الادارية في الدوائر الحكومية، وخلق بيئة ادارية داعمة للعمل الجماعي.

4.5 المقترحات البحثية

1. إجراء دراسة حول فعالية التمكين الاداري بالمؤسسات الحكومية وعلاقته بالتميز المؤسسي.
2. إجراء دراسة حول معيقات القيادة النسوية في المؤسسات الحكومية.
3. إجراء دراسة حول التمكين الاداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين.
4. اجراء دراسة حول فاعلية تطبيق معايير التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بدولة فلسطين.

المصادر والمراجع

- المراجع العربية

- أبو حمام، سراج.(2022). دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري في المجلس الأعلى للشباب والرياضة الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى - غزة، كلية الإدارة والتمويل، برنامج ماجستير القيادة والإدارة.
- أبو ربيع، عرفات.(2021). دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو زر، فادي.(2018). التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أبو زهري، إباد.(2021). أثر القيادة المميزة في تعزيز الصحة التنظيمية: من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية.
- أبو عرقوب، إبراهيم.(2020). أثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الأزمات من وجه نظر القيادات الإدارية في جامعة ميسان، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية، موقع دراسات العلوم الانسانية والاجتماعية في دار المنظمومة، المجلد 47، العدد 2.
- أبو عياش، إسرائ.(2006). صورة المرأة في المناهج، مجلة الدراسات الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- أبو عيد، نائل.(2020). أثر تمكين القيادات على إدارة الازمات بالمديرية العامة للدفاع المدني بقطاع غزة، دراسة منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد3.
- أبو نجم، ميرنا.(2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القارئات، - دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- أمين، نيفين.(2021). الخدمة المدنية بين التجارب الدولية والواقع المصري المعاش: دراسة تحليلية مقارنة في ظل قانون 81 لسنة 2016، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، 27 ج3.
- البدري، طارق.(2020). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- بركات، محمد.(2018). الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات المقدمة بالخدمات الطبية العسكرية. رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- البشابشة، عبير.(2018). درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، دار الحاماد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- بعيسي، سامية.(2018). الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي. مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بغدور، راضية.(2020). أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة وحدة الاخضرية، الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، 11(2).
- بلحاج. حبيبة.(2020). التحفيز كآلية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة، دراسة منشورة مجلة التمكين الاجتماعي، الجزائر، 2(4).
- بلعالم، أسماء.(2017). أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة للمؤسسات الصحية بولاية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- بن دومة، صفية والعيدي، إلياس.(2020). دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط. الجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 11(2).
- بن شعبان، وهيبه.(2018). التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني: دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية - المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- بن لالة، يمينة ومصمودي، كلثوم.(2023). القيادة النسوية وتأثيرها على العاملين بالمؤسسة التربوية: دراسة ميدانية في المدرسة الابتدائية بأدرار، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- بوسالم، أبو بكر.(2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطرك النفطية الجزائرية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- الجعبري، مكرم.(2018). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلية - جوال. مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين.

- جوامع، رقية.(2020). دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سرت، ليبيا، 12(4).
- جيلالي، بهاز ومعراج، هوارى.(2019). أثر تمكين العاملين على الابداع الاداري دراسة لعينة ممن موظفي جامعة غرداية، الجزائر، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 5(3).
- حبتور، عبد السلام.(2021). مدى توافر أبعاد التمكين الإداري وسبل تعزيزها في الجامعات الأهلية بعدن. اليمن، مجلة الجامعة الوطنية، (18).
- حسن، يوسف.(2021). أثر التمكين الاداري في المؤسسة الامنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الحلبي، محمود.(2017). دور القيادة الملهمه في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الحلو، منال.(2020). أثر أنماط القيادة الشبكية في تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- حمدونة، عماد.(2018). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- حمدي، ابو القاسم.(2020). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة منشورة في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الاردن، 3(1).
- الخليفة، الزين.(2020). واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرطوم، دراسة منشورة في مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، 1(1).
- خليل، نبيل وعبد الفتاح، منال والحو، إيهاب وسعيد، أحمد والشاعر، جيهان.(2021). تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس، مجلة شباب الباحثين، كلية التربية جامعة سوهاج، (9)، DOI:10.21608/JYSE.2021. 149358.
- دحام، دحام وعطية، طارق وخضر، رعد.(2019). القيادة الملهمه وأثرها في الحد من الصرع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المعارف الجامعة، الأردن.
- الدغري، وفاء.(2018). التمكين الاداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، دراسة منشورة في المجلة التربوية المتخصصة، المجلد 7، العدد 8.
- دودين، أحمد.(2020). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ديوان الموظفين العام.(2021). الاستراتيجية القطاعية للخدمة المدنية (2021-2023)، رام الله- فلسطين.

- ديوان الموظفين العام.(2022).الخدمة المدنية في أرقام 2021، رام الله-فلسطين.
- رابح، دبي وزعموشي، رضوان وحداد، ابراهيم.(2021). القيادة الادارية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العمال الاداريين بجامعة البليدة. الجزائر، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، 8(1).
- رجة، سعاد وعبد الله، أحمد.(2020). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصرع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العربية، العراق، مجلة كلية المعارف الجامعة، 31.
- رضي، جواد وقاسم، زهاء.(2018). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق الباعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرء بعض المصارف الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، غزة، فلسطين.
- زوزو، فريدة.(2004). أثر عمل المرأة خارج البيت على إستقرار بيت الزوجية، ماليزيا نموذجاً، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول ظاهرة الطلاق الاسباب والاثار والعلاج، جامعة الشارقة، الامارات العربية المتحدة.
- السيد طه، منى.(2021). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي، القاهرة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 10.
- السيد، إيمان. (2020). دراسة مقارنة لمجتمعات الممارسة في جامعات بعض الدول الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 69(1).
- سيف، عبد الرحمن.(2017). تطوير الذات، عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- شادي، منيرة.(2020). القيادة الملهمة وعلاقتها بالانغماس الوظيفي للعامل - دراسة ميدانية بشركة مغرب بايب للأنايبب بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- شاهين، أسامة.(2018). الثقة بالنفس وتطوير الذات، المقطم: شمس للنشر والإعلام، القاهرة.
- شحاتة، شريف.(2017). عبقرية الثقة في النفس، المهندسين: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، القاهرة.
- الشمالي، فاطمة.(2022). القيادة التحولية بأكاديمية الحافظ بالاردن ودورها في تمكين المعلمات من إدارة الازمة واتقان مهارات التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا، دراسة منشورة في مجلة العلوم التربوية والنفسية، غزة، فلسطين، المجلد 6، العدد 26.
- الصالح، معن.(2018). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي. مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
- صرصور، مريم.(2021). دور القيادة الملهمة في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.

- صيام، عبد القادر.(2021). دور القيادة الملهمة في تحقيق المرونة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية، المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الطنجي، سالم.(2015). قوة القيادة ادارة وتحديات، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- العامري، راضية وبركات، نوال وصميده، سميرة.(2022). التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في مراقبة الخدمات المالية بمدينة غريان، مجلة الدراسات الاقتصادية- كلية الاقتصاد - جامعة سرت، ليبيا، 5(3).
- العامري، هيفاء.(2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة المميزة لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- عبد الرحمن، أسماء وخطيبة، غدير.(2022). القيادة الملهمة لدى مديري مدارس محافظة إربد وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، عمان، 18(2).
- علوان، سهام.(2021). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد الخامس والاربعون، الجزء الرابع، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- العلي، تهاني.(2022). سبل تفعيل وتحسين التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، بيروت، 1(4).
- عيسات، فطيمة والزهرة، جميل.(2017). دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (الوحدة الإنتاجية الخضرية). مجلة المعارف، لبنان، 4(4).
- العيسى، غزيل.(2019). نحو نموذج فاعل لنظام الخدمة المدنية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، عمان، الاردن، 17(17).
- الغرابلي، زينب.(2020). دور القيادة النسائية في تدعيم الذكاء الروحي لأعضاء هيئة التمريض، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 9(9).
- الفارني، سوزان.(2020). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- فروخي، وافية.(2020). محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة. مجلة المنهل الاقتصادي، الجزائر، المجلد 3.
- فيروز، شين.(2017). القيادة الإدارية وتنمية الموارد، دار سامة، الطبعة 1، عمان، الأردن.

- القانون الاساسي الفلسطيني المعدل (2003): مجلة الوقائع الفلسطينية، المادة 22، رام الله، فلسطين.
- قراري، نادية وسليمانى، يسرى.(2019). واقع القيادة النسوية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تبسة-، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- كماش، يوسف.(2016). البحث العلمي: مناهجه، أقسامه، أساليبه الاحصائية: دليل في إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان.
- لرقم، عز الدين.(2018). واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية. مجلة آفاق علمية، الجزائر، 10 (2).
- المالكي، عبد الله وشعبي، فيصل.(2024). أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث. المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، القاهرة، 44(4).
- مرهون، محمد.(2018). دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الابداع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسلية، الجزائر.
- مصلح، عطية وحسن، يوسف.(2022). أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، رام الله، فلسطين، 7(17).
- المصيلحي، نجلاء.(2018). الأبعاد المجتمعية لقانون الخدمة المدنية في مصر: دراسة سوسيولوجية، حوليات آداب عين شمس، جامعة عين شمس. مصر، المجلد 42.
- الموسوي، ميمونة وعبود، أنوار.(2020). أثر القيادة الملهمه في الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف)، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، 35.
- نموشي، أميرة وسوسي، أيمن.(2021). دور التمكين الاداري في تنمية الرأس المال البشري: دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد، رسالة ماجستير. جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر.
- الهيتي، خالد.(2007). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان الاردن.

- Abu Ghaly, S. (2019). The inspiring leadership of government secondary-school principals in the southern governorates of Palestine and its relationship to teachers' engagement. Master Thesis, Al-Azhar University, Palestine.
- Al-Agha, Saleh Asaad. (2018). "The administrative empowerment requirements of department heads at Al-Azhar University and its relationship to the effectiveness of decision-making", Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research, Volume (3), Issue (9), Ramallah, Palestine.
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly* 25, 487-511.
- Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *Leadership Quarterly* 26, 775-789.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *Leadership Quarterly*, 27, 602-616.
- Diego Maioranoa, Dishil Shrimankarb, Suruchi Thapar- Björkertc, & Hans Blomkvistc, (2021), Measuring empowerment: Choices, values and norms, *World Development*, Volume 138, February 2021, 105220.
- Felix Sievers, Hannes Reil, & Michael Leyer, (2021), Empowering employees in industrial organizations with IoT in their daily operations, *Computers in Industry Journal*, (An International, Application Oriented Research Journal).
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. 5th International Conference on Leadership, Technology, *Innovation and Business Management Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 229(2016), 298 – 306
- Hariri, A., Muslim, S., Ekohariadi, E., & Yundra, E. (2021). "The Effect of Creative Thinking in Improving Decision Making". *Management Science Letters*, 11(6), 1765-1770 .
- Hieu, V. M. (2020). Employee Empowerment and Empowering Leadership: A Literature Review. *Technium*, 2(7), 20-28.
- Iqbal, Z., Abid, G., Contreras, F., Hassan, Q., & Zafar, R. (2020). "Ethical leadership and innovative work behavior: The mediating role of individual attributes". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3).

- Kumar, P. J. & Kumar, A. A. (2017). Employee Empowerment – An Empirical Study. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management* , 17(4), 59-64 .
- Kurter, H. (2020). 7 Powerful Characteristics of A Truly Inspirational Leader. Url: shorturl.at/givJ0.
- Lee, Mu & others, (2018). Examining the Structural Relationship among Leadership Styles, Employee Empowerment and Organizational Commitment: Evidence from Chinese IT Companies. *Journal of Digital Convergence* 16(8), 181-192.
- Nwachukwu, C. (2016). The impact of Performance Management and Employee empowerment on Organizational Culture of selected Banks in Nigeria. *Ekonomika A Management*, 2016(2).
- Rahman, M., Shah, W., & Ali, M. (2021). "Inspirational and Intellectual Leadership Style in Pearl Continental (PC) Hotels of Pakistan and its Effect on Employees Job Satisfaction". *Journal of Innovative Research in Management Sciences*, 28-36.
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171.
- Saleh, A. H., & Ati Mabad, A. A. (2017). Building an inspirational leadership standard for administrative leaders to manage sports activity Sports clubs. *The International Scientific Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 5(1), 55.
- Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa. (2020). The Relationship between Perceived Empowerment Levels of Employees in Turkey. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences* 06 (01), 178-196.

المقابلات:

- مقابلة الدكتورة علا عوض رئيس الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بتاريخ 2024/01/21 في تمام الساعة 10 صباحاً.
- مقابلة الدكتورة ليلي غنام محافظ رام الله والبيرة بتاريخ 2024/01/22 في تمام الساعة 11 ظهراً.
- مقابلة الدكتورة آمال حمد وزيرة وزارة المرأة بتاريخ 2024/01/21 في تمام الساعة 1 ظهراً.



ملحق 1: الاستبانة الميدانية بصورتها النهائية

أخي الموظف...أختي الموظفة
تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

القيادة النسوية الملهمة وتأثيرها في التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية/ من جامعة القدس - فلسطين، وانطلاقاً من طبيعة عملكم في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، أنتم الأقدر على تزويد الباحث بالبيانات والمعلومات الدقيقة، ومن هذا المنطلق يرجى من حضرتكم تعبئة هذه الاستبانة بموضوعية ووفق قناعاتكم الشخصية والعملية، علماً بأن البيانات والمعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض الدراسة والبحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم

الباحث: محمد أبو مشرف

إشراف الدكتور: عمر رحال

تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.
- ✓ يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الأكثر ملاءمة لك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
- ✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

القسم الأول: البيانات الأساسية

أخي الموظف/اختي الموظفة: يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تناسبك:

1. الجنس:

1.1 ذكر 2.1 أنثى

2. المؤهل العلمي:

1.2 دبلوم 2.2 بكالوريوس 3.2 دراسات عليا

3. سنوات الخبرة:

1.3 أقل من 5 سنوات 2.3 من 5 - أقل من 10 سنة

3.3 من 10 - أقل من 15 سنة 4.3 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: وفيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن (المحور الأول): المتضمن القيادة النسوية الملهمة، وعليه يتمنى الباحث عليكم وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

الترتيب	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الثقة بالنفس						
1.	يؤمن القائد بقدرة العاملين على تحقيق الاهداف.					
2.	تحفز القيادة أعضاء الفريق لتحقيق أقصى إمكاناتهم.					
3.	شجعت القيادة الأفراد على المشاركة في برامج التدريب والتطوير المستمر.					
4.	تمارس القيادة التفويض الفعال للمهام لأعضاء الفريق.					
5.	تعزز القيادة التواصل الفعال بين أعضاء الفريق لبناء علاقات إيجابية.					
6.	تدعم القيادة العاملين في تحقيق الاهداف الشخصية والجماعية.					
7.	تشجع القيادة العاملين على الابتكار وتقديم أفكار إبداعية.					
8.	تدعم القيادة أعضاء الفريق في مواجهة التحديات والصعوبات.					
9.	تعزز القيادة قدرة الافراد على اتخاذ القرارات.					
البعد الثاني: التوجه الاستراتيجي						
10.	يسهم التوجه الاستراتيجي في تحفيز الافراد لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية بوضوح.					
11.	يمكن للتوجه الاستراتيجي توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية.					
12.	يحفز التوجه الاستراتيجي الأفراد نحو التدريب والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف.					
13.	يسهم التوجه الاستراتيجي في تعزيز تفويض الصلاحيات.					
14.	يسهم التوجه الاستراتيجي في تحفيز الأفراد للمشاركة في صنع القرارات المهمة.					
15.	يعزز التوجه الاستراتيجي التوجه نحو التفكير الاستراتيجي والابتكار في أساليب العمل.					
16.	يعزز التوجه الاستراتيجي التواصل الفعال بين العاملين وتبادل الأفكار والمعلومات.					
17.	يساهم التوجه الاستراتيجي في تعزيز مستوى الالتزام والمشاركة بين العاملين.					
البعد الثالث: إدارة التغيير						
18.	تحفز إدارة التغيير العاملين لتبني وتنفيذ التغييرات لتحقيق التمكين الإداري.					
19.	يوجه القادة العاملين نحو قبول التغييرات وفهمها بوضوح.					
20.	تتضمن إدارة التغيير توجيه العاملين لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات.					
21.	إدارة التغيير تشجع على بناء ثقافة التواصل الفعال والتفهم المتبادل بين العاملين.					
22.	تحفز إدارة التغيير العاملين للتفوق من خلال تحفيزهم لاعتماد السلوكيات الجديدة.					
23.	يعزز القائد دور التوجيه والإرشاد للعاملين في المؤسسة.					

رقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
24.	يعزز القائد الذي يدير التغيير مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.					
25.	إدارة التغيير تشجع على تقديم توجيهات وتحفيز العاملين لتجنب مقاومة التغيير.					
26.	يشجع القائد الذي يدير التغيير على اتخاذ إجراءات تقييم دورية لقياس تقدم التغيير.					

القسم الثالث: فيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن (المحور الثاني) المتضمن: واقع التمكين الإداري في ظل القيادة النسوية الملهمة في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية، وعليه يتمنى الباحث عليكم وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الاول: تحفيز العاملين						
1.	تقوم ادارة المؤسسة بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر .					
2.	يشعرنني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالمؤسسة.					
3.	ادارة المؤسسة تتوقع مني النتائج والاعمال الجيدة باستمرار .					
4.	تتلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الادارة العليا.					
5.	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع جهودي المبذولة في العمل.					
6.	نظام الترقيات والحوافز يقوم على العدالة والموضوعية.					
7.	كفاءة الموظفين تعتبر معياراً أساسياً في الترقية والتحفيز.					
البعد الثاني: التدريب						
8.	تتبنى ادارة المؤسسة خطة وطنية واضحة لتدريب للموظفين.					
9.	توفر ادارة المؤسسة دورات تدريبية باستمرار للموظفين.					
10.	تشجع ادارة المؤسسة على تبادل الخبرات "داخلياً" بين الموظفين.					
11.	توفر ادارة المؤسسة فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.					
12.	تسعى ادارة المؤسسة لتطوير أداء الموظفين باستمرار.					
13.	تحرص إدارة المؤسسة على تعيين ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل.					
البعد الثالث: التفويض						
14.	الصلاحيات المفوضة لي كافية لانجاز مهامني الوظيفية.					

					15. لدى الإدارة ثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.
					16. تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.
					17. اتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي باستقلالية.
					18. لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي.
					19. تتبنى إدارة المؤسسة فلسفة التفويض وتتمني هذه الروح لدى موظفيها.
البعد الرابع: الاتصال الفعال وتوافر البيانات					
					20. تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح التام.
					21. يستطيع الموظفون الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة.
					22. تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة.
					23. يتوافر لدى المؤسسة نظام معلومات فاعل وكفؤ.
					24. تسمح إدارة المؤسسة بحرية الوصول للمعلومات بجميع الاوقات.
					25. أشارك الموظفين بالمعلومات والبيانات التي تخص عملي.
البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات					
					26. تتم مشاركة جميع الموظفين بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات.
					27. يعطي المسئولون صلاحيات للمرؤوسين لاتخاذ القرارات الطارئة.
					28. يملك الموظفون بالمؤسسة المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم.
					29. يساعد التدريب المستمر في تسهيل عمليات اتخاذ القرارات
					30. يُراعى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرارات.
					31. تُسهل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة عملية اتخاذ القرارات
					32. يتم متابعة ومراقبة القرارات المتخذة لعمل تغذية راجعة عنها.
					33. تهدف القرارات المُتخذة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة لها.
					34. هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها.
البعد السادس: فرق العمل					
					35. أدوار وأهداف فرق العمل في المؤسسة واضحة ومعلومة.
					36. يتم تقديم كافة المواد (مادية، وغيرها) التي يحتاجها الفريق.
					37. يمتلك أعضاء فرق العمل رغبة في تحمل المسؤولية.
					38. تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في المؤسسة.
					39. تسود الثقة بين جماعات العمل في المؤسسة.
					40. تدعم الإدارة العليا تشكيل فرق العمل لاداء المهام.
					41. تتجز فرق العمل المهام الموكلة لها بقدرة عالية.
					42. تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.

**انتهت الاستبانة
شاكرًا لكم حسن تعاونكم**



ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور/ة المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

القيادة النسوية الملهمة وتأثيرها في التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني

إشراف: د. عمر حال

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس.

محاور التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث: محمد أبو مشرف



ملحق 3: اسئلة المقابلة بصورتها النهائية

- السؤال الاول: بصفتك أحد القيادات الادارية النسوية بالمؤسسة، ما هو واقع ممارسة القيادة النسوية الملهمة في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني؟

- السؤال الثاني: بصفتك أحد القيادات الادارية النسوية بالمؤسسة، ما هو واقع التمكين الاداري في ظل القيادة النسوية الملهمة في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني؟ وما هي أهم محاور التمكين الاداري؟

- السؤال الثالث: بصفتك أحد القيادات الاداري النسوية بالمؤسسة، ما هي أهم المعوقات/التحديات التي تواجه القيادات النسوية الملهمة في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني؟



ملحق 4: قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
.1	د. رايح مرار	جامعة النجاح الوطنية/ فلسطين
.2	د. نعمان كنفاني	جامعة كوبنهاجن/ الدنمارك
.3	د. الياس كوكالي	الجامعة العربية الأمريكية/ فلسطين
.4	د. ايهب سعد	معهد الدوحة / قطر
.5	أ. مسيف مسيف	معهد ماس /فلسطين

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
117الاستبانة بصورتها النهائية	.1
122رسالة تحكيم الاستبانة	.2
123اسئلة المقابلة بصورتها النهائية	.3
124قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة	.4

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
58	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.....	1.3
58	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي	2.3
59	توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة.....	3.3
61	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات محور القيادة النسوية الملهمة لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.....	4.3
61	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات محور التمكين الإداري لدى قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.....	5.3
62	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	6.3
65	مفتاح التصحيح الخماسي.....	1.4
66	إجابات المبحوثين حول بعد الثقة بالنفس.....	2.4
68	إجابات المبحوثين حول بعد التوجه الاستراتيجي.....	3.4
70	إجابات المبحوثين حول بعد إدارة التغيير.....	4.4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير الكلية لواقع ممارسة القيادة النسوية الملهمة في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.....	5.4
76	إجابات المبحوثين حول بعد تحفيز العاملين	6.4
78	إجابات المبحوثين حول بعد التدريب.....	7.4
79	إجابات المبحوثين حول بعد التفويض	8.4
81	إجابات المبحوثين حول بعد الاتصال الفعال وتوافر البيانات.....	9.4
83	إجابات المبحوثين حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.....	10.4
84	إجابات المبحوثين حول بعد فرق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري.....	11.4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير الكلية لواقع التمكين الإداري في ظل قيادة نسوية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني....	12.4
91	نتائج اختبار الارتباط بيرسون حسب مصنوفة ماتركس (Correlation) Matrix بين كل بعد من أبعاد القيادة النسوية الملهمة وبين التمكين الإداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني.....	13.4
92	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد القيادة النسوية الملهمة وتأثيرها على التمكين الإداري في مؤسسات قطاع	14.4

	الخدمة المدنية الفلسطيني.....	
15.4	نتائج إختبار "T-Test" لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسة القيادة النسوية الملهمة في التمكين الاداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني وفقاً لمتغير الجنس....	94
16.4	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة القيادة النسوية الملهمة في التمكين الاداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني بحسب متغير المؤهل العلمي.....	95
17.4	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....	96
18.4	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي تبعاً لمحور القيادة النسوية الملهمة.....	96
19.4	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة القيادة النسوية الملهمة في التمكين الاداري في مؤسسات قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني بحسب متغير سنوات الخبرة.....	97
20.4	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.....	98
21.4	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي تبعاً لمحور القيادة النسوية الملهمة.....	98
22.4	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي تبعاً لمحور التمكين الإداري.....	99

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
63	1.3 نموذج الدراسة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار
ب	الشكر والعرفان
ج	التعريفات
هـ	الملخص بالعربية
و	الملخص بالإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أهمية الدراسة
3	1.3.1 الأهمية العلمية (النظرية)
4	2.3.1 الأهمية العملية (التطبيقية)
4	4.1 أهداف الدراسة
4	1.4.1 الهدف العام
4	2.4.1 الأهداف الفرعية
5	5.1 أسئلة الدراسة
5	1.5.1 السؤال الرئيس
5	2.5.1 أسئلة الدراسة الفرعية
5	6.1 فرضيات الدراسة
6	7.1 حدود الدراسة
6	8.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات
6	9.1 هيكلية الدراسة
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8	1.2 المبحث الأول: القيادة النسوية
8	1.1.2 مفهوم القيادة النسوية
9	2.1.2 أهداف القيادة النسوية
10	3.1.2 خصائص القيادة النسوية

11	التحديات/ الصعوبات التي تواجه القيادة النسوية.....	4.1.2
8	المبحث الثاني: القيادة الملهمة.....	2.2
8	مقدمة.....	1.2.2
14	مفهوم القيادة الملهمة.....	2.2.2
15	أهمية القيادة الملهمة.....	3.2.2
17	صفات القيادة الملهمة.....	4.2.2
18	أبعاد القيادة الملهمة.....	5.2.2
18	الثقة بالنفس.....	1.5.2.2
18	تعريف الثقة بالنفس.....	1.1.5.2.2
18	مراحل الثقة بالنفس.....	2.1.5.2.2
19	أنواع الثقة بالنفس.....	3.1.5.2.2
19	التوجه الاستراتيجي.....	2.5.2.2
19	مفهوم التوجه الاستراتيجي.....	1.2.5.2.2
20	أهمية التوجه الاستراتيجي.....	2.2.5.2.2
20	أنواع التوجه الاستراتيجي.....	3.2.5.2.2
21	إدارة التغيير.....	3.5.2.2
21	مفهوم إدارة التغيير.....	1.3.5.2.2
22	خصائص إدارة التغيير.....	2.3.5.2.2
23	محددات فعالية القيادة الملهمة.....	6.2.2
23	بالنسبة للقائد.....	1.6.2.2
23	بالنسبة للمنظمة.....	2.6.2.2
24	معوقات القيادة الملهمة.....	7.2.2
26	المبحث الثالث: التمكين الإداري.....	3.2
26	مقدمة.....	1.3.2
27	مفهوم التمكين الإداري.....	2.3.2
28	نشأة التمكين الإداري.....	3.3.2
29	النظريات المفسرة للتمكين الإداري.....	4.3.2
30	أهمية التمكين الإداري.....	5.3.2
32	أهداف التمكين الإداري.....	6.3.2
34	أبعاد التمكين الإداري.....	7.3.2

38متطلبات التمكين الاداري	8.3.2
40خطوات التمكين الاداري	9.3.2
41محددات التمكين الاداري	10.3.2
42معيقات التمكين الاداري	11.3.2
44القيادة الملهمة والتمكين الاداري	12.3.2
47المبحث الرابع: الخدمة المدنية	4.2
47مفهوم الخدمة المدنية	1.4.2
47خصائص الخدمة المدنية	2.4.2
48الخدمة المدنية في فلسطين	3.4.2
50الدراسات السابقة	5.2
50مقدمة	1.5.2
50الدراسات العربية	2.5.2
52الدراسات الاجنبية	3.5.2
54تعقيب على الدراسات السابقة	4.5.2
55من حيث المنهج العلمي	1.4.5.2
55على صعيد الاهداف	2.4.5.2
55على مستوى النتائج	3.4.5.2
56الاستفادة من الدراسات السابقة	4.4.5.2
56ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	5.4.5.2
57 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
57المقدمة	1.3
57منهج الدراسة	2.3
57مجتمع الدراسة	3.3
58عينة الدراسة	4.3
59أداة الدراسة	5.3
60صدق أداة الدراسة	1.5.3
62ثبات أداة الدراسة	2.5.3
63إجراءات تطبيق الدراسة	6.3
63متغيرات الدراسة	7.3
63المتغيرات الديموغرافية (الوسيطه)	1.7.3

63المتغيرات المستقلة.....	2.7.3
63المتغيرات التابعة.....	3.7.3
64أساليب المعالجة الإحصائية.....	8.3
65 الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
65المقدمة.....	1.4
65النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	2.4
66واقع ممارسة القيادة النسوية الملهمة.....	1.2.4
66بعد الثقة بالنفس.....	1.1.2.4
68بعد التوجه الاستراتيجي.....	2.1.2.4
70بعد إدارة التغيير.....	3.1.2.4
76واقع التمكين الإداري في ظل قيادة نسوية في قطاع الخدمة المدنية....	2.2.4
76بعد تحفيز العاملين.....	1.2.2.4
78بعد التدريب.....	2.2.2.4
79بعد التفويض.....	3.2.2.4
81بعد الاتصال الفعال وتوافر البيانات.....	4.2.2.4
82بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.....	5.2.2.4
84بعد فرق العمل.....	6.2.2.4
91 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة	3.4
100 الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات	
100النتائج.....	1.5
101الاستنتاجات.....	2.5
105التوصيات.....	3.5
108المقترحات البحثية.....	4.5
109 المصادر والمراجع	
125 فهرس الملاحق	
126 فهرس الجداول	
128 فهرس الأشكال	
129 فهرس المحتويات	