عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

التمكين الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا

نهى محمود إسماعيل مزاحم

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1441هـ /2020 م

التمكين الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا

إعداد: نهى محمود إسماعيل مزاحم

بكالوريوس اجتماعيات – جامعة القدس المفتوحة– فلسطين

إشراف : الدكتور عبد الوهاب الصباغ

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة – جامعة القدس

1441هـ /2020 م

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية/ معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

التمكين الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا

إعداد: نهى محمود إسماعيل مزاحم

الرقم الجامعي:(21811997)

المشرف: د. عبد الوهاب الصباغ

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ..... من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتواقيعهم:

1-رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الوهاب الصباغ ..... التوقيع.....

2- ممتحناً داخلياً: د. سلوى البرغوثي..... التوقيع.....

3- ممتحناً خارجياً: د. محمود صلاحات.....التوقيع.....

القدس- فلسطين

1441هـ /2020 م

الإهداء

إلى وطني، فلسطين الحبيبة وقلبها النابض القدس الشريف.

إلى والداي الحبيبان، أمي وأبي، جنتاي على الأرض، من بذلوا في سبيل تنشئتي وتربيتي على الأخلاق الحميدة كل غال ونفيس.

إلي روح زوجي العزيز، الغائب الحاضر، رحمه الله.

إلى أبنائي الأعزاء، روحي وحلا، رفقاء درب الكفاح والنجاح وبناة المستقبل.

إلى أفراد أسرتي الأعزاء إخواني وأخواتي، سندي وسكينتي وأماني.

إلى كل من فرح من قلبه لنجاحي وتمنى لي التوفيق وساندني في خطواتي نحو النور والمعرفة.

إلى جامعتي الحبيبة جامعة القدس.

أهدي هذا العمل المتواضع كبطاقة حب وتقدير.

نهى محمود إسماعيل مزاحم

إقرار

أقر أنا مُعدة الدراسة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه، حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

نهى محمود إسماعيل مزاحم

التاريخ: 8/4 / 2020م

شكر وعرفان

أتوجه بكامل الحمد وعظيم الامتنان إلى الله سبحانه وتعالى الذي منَّ علي، وهداني إلى طريق الخير والنور والمعرفة وأعانني على إتمام هذه الدراسة المتواضعة بصورتها الحالية.

وأتقدم بالشكر الجزيل وخالص العرفان إلى الدكتور الفاضل عبد الوهاب الصباغ لما بذله من جهد في تعليمي وإشرافه على هذه الدراسة، وما قدمه لي من ملاحظات واقتراحات قيمة.

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر إلى رئاسة جامعة القدس والى كافة الكوادر الإدارية، والأكاديمية في معهد التنمية المستدامة وعلى رأسهم الدكتور أحمد حرز الله الفاضل عميد المعهد.

ولا يفوتني أن أشكر كافة زملائي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية لما بذلوه لي من مساعدة وتعاون في سبيل إتمام وإنجاح هذه الدراسة.

والله ولي التوفيق

نهى محمود إسماعيل مزاحم

المصطلحات:

- **التمكين الإداري:** تزويد العاملين بالسلطة، والمعرفة، والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، أو هو إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة، وحفزهم، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة، وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه (المعاني، 2015، ص140).

- **المستويات الإدارية:** في علم الإدارة تقسم المستويات الإدارية في جميع المؤسسات إلى ثلاثة مستويات إدارية هي: الإدارة العليا وهي تقع في قمة الهرم الإداري للمؤسسة، وتشمل الوظائف التخطيطية والإشرافية العليا بما يحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، ثم الإدارة الوسطى، ووظائفها الإشراف على تنفيذ الخطط والسياسات التي وضعتها الإدارة العليا، وأخيراً الإدارة الدنيا، وتشمل الوظائف التخصصية المتعلقة بالتنفيذ الفعلي للخطط والسياسات الموضوعة، وبحسب قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لسنة 1998م فقد قسمت فئات الموظفين إلى (7) سبع فئات هي: (الفئة الخاصة وتشمل من هم في درجة وزير، ثم الفئة العليا وتشمل الوظائف التخطيطية والإشرافية العليا وتضم وكيل الوزارة والوكلاء المساعدين والمديرين العامين ثم الفئة الأولى وتشمل الوظائف الإشرافية وتضمن من هم في يحملون مسميات مدير، ثم الفئة الثانية وتشمل الوظائف التخصصية ومن هم يحملون مسميات رئيس قسم، ثم الفئة الثالثة وتشمل الوظائف الفنية والكتابية والسكرتارية، ثم الفئة الرابعة وتشمل الوظائف الحرفية، وأخيراً الفئة الخامسة، وتشمل الحراسات والسائقين والمراسلين. وقد اعتبرت الباحثة من هم في الفئة الأولى ويحملون مسمى مدير يمثلون مستوى الإدارة الوسطى لأنهم وبحسب تصنيف ديوان الموظفين العام

مسؤولون عن الإشراف المباشر على تنفيذ الخطط والسياسات التي تضعها الإدارة العليا، واعتبرت الباحثة أيضا أن من هم في الفئة الثانية من الموظفين ويحملون مسمى إداري رئيس قسم، يمثلون الإدارة الدنيا، لأنهم وبحسب وصف ديوان الموظفين فإنهم يختصون بالوظائف التخصصية التنفيذية (قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم 4، لسنة 1998م).

- **الأداء المؤسسي:** هو مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها، مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية (الشنطي، وحمدونة، 2019).

- **تفويض السلطة:** منح الموظفين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة (الجعبري، 2018).

- **وزارة الأوقاف والشؤون الدينية:** مؤسسة حكومية فلسطينية، تأسست بعد اتفاق أوسلو في عام 1994م، وتتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة، والأهلية القانونية الكاملة عن الوظائف المكلفة بها، وهي تعنى بوظيفتين رئيسيتين هما: الوظيفة الدينية: وتشمل رعاية المساجد واعمارها والإشراف عليها، ورعاية القرآن الكريم حفظا وتلاوة، وإدارة أمور الحج والعمرة والزكاة، وأمور الوعظ والإرشاد. أما الوظيفة الثانية: فتتعلق بحفظ واستثمار وتنمية الأملاك والعقارات والأراضي الوقفية (الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية والشؤون الإدارية/ وزارة الأوقاف والشؤون الدينية).

المختصرات:

رقم	الاسم باللغة العربية	الاسم باللغة الإنجليزية	الاختصار
.1	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية.	: Statistical package for social sciences	SPSS

الملخص

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة التي تناولتها وهما: متغير التمكين الإداري، ومتغير الأداء المؤسسي، وأهمية الدور، والوظائف التي تقوم بها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في المجتمع الفلسطيني، وأهمية معرفة العلاقة بين تطبيق أبعاد التمكين الإداري في وزارة الأوقاف، والأداء المؤسسي للوزارة، وانعكاس ذلك على جودة الخدمات المقدمة ورضا المواطنين. وقد أجريت الدراسة في مقر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في البيرة، في الفترة الواقعة بين شهر أيلول من عام 2019 م، إلى شهر نيسان من عام 2020 م.

وهدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده: (تدريب وتعليم الموظفين، والعمل ضمن فريق، والحوافز المادية والمعنوية، والاتصال وتدفق المعلومات)، والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، من وجهة نظر الموظفين الإداريين من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في إجراء الدراسة، لكونه المنهج البحثي العلمي الأكثر ملائمةً لطبيعة البحث، وتكونت أداة الدراسة من استبانة شملت جميع متغيرات الدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، والذين يحملون المسميات الإدارية التالية: (رئيس قسم، ومدير) العاملين في مقر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في الضفة الغربية وعددهم (78) موظفاً وموظفة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اخضاع جميع أفراد مجتمع الدراسة للدراسة، بأسلوب المسح الشامل،

وبنسبة (100%)، وتم تحليل البيانات وعرضها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS.18)، للاجابة على أسئلة، وفرضيات الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ايجابية بين تطبيق أبعاد التمكين الإداري، والأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، من وجهة نظر موظفي الوزارة من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتطبيق أبعاد التمكين الإداري في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية هي درجة متوسطة، وأن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف هو مستوى متوسط من وجهة نظر المبحوثين.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: أن يكون تدريب وتعليم الموظفين ضمن الأهداف الرئيسية لإستراتيجية الوزارة، من خلال تفعيل دائرة التدريب في الأدارة العامة لتنمية الموارد البشرية في الوزارة، وأن تكون برامج التدريب منتظمة ودورية وشاملة لجميع أعمال وأقسام الوزارة، كما يجب الاهتمام بنظم الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية في الوزارة وربطها بتقييم أداء الموظفين، وأن يتم مكافأة وتقدير الموظفين المتميزين بأدائهم، وتمييزهم عن غيرهم من الموظفين.

Managerial empowerment and its relationship to institutional performance in the Ministry of Endowments and Religious Affairs from the perspective of Managerial staff from the middle and lower administrative categories.

Abstract

Prepared by: Nuha mahmmoud muzahim.

Supervisor: Dr. Abdel wahab alsabag.

The significance of this study lies in the importance of the variables it dealt with, namely: the variable of administrative empowerment and the variable of institutional performance, in addition to the importance of the role and functions performed by the Ministry of Awqaf and Religious Affairs inside Palestinian society. Likewise, the importance of the study stems from its endeavor to identify the relationship between the application of the dimensions of administrative empowerment in the Ministry of Awqaf, and its institutional performance, and its reflection on the quality of the services provided and the citizens' satisfactionthis study was conducted in the Ministry of Awqaf and Religious Affairs .between September 2019 and April 2020.

This study aimed mainly to identify the relationship between administrative empowerment in its dimensions: (training and qualifying the employees, team working, material and moral incentives, communication and information flow). In addition to identifying the institutional performance in the Ministry of Awqaf and Religious Affairs from the point of view of the middle and lower administrative staff categories.

To achieve the aims of the study, the researcher used the descriptive and comprehensive approach in conducting the study as it is the most scientific research method appropriate to the nature of the Study. The study tool consisted of a questionnaire that included all the study variables, specially designed for this purpose. The study population consisted of all the administrative staff of the middle and lower administrative categories,

and those who have the following administrative job titles: (head of department, and director) who work in the headquarters of the Ministry of Awqaf and Religious Affairs in the West Bank, and they are (78) female and male employees. As for the study sample, it included all members of the study population at a rate of (100%) using the comprehensive survey method. To answer the questions and hypotheses of the study, the data was analyzed and presented through the statistical program (SPSS.18).

The Study revealed a positive correlation between application of the dimensions of administrative empowerment and the institutional performance of the Ministry of Awqaf and Religious Affairs, and that the level of institutional performance of the Ministry of Awqaf and Religious Affairs is an intermediate level from the viewpoint of the respondents. It also showed that the total degree of the application of the administrative empowerment in the Ministry of Awqaf and Religious Affairs was a medium degree from the viewpoint of respondents.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are that training and qualifying of employees should be among the main objectives of the Ministry's strategy, and that could be achieved through activating the training department in the General Administration for Human Resources Development in the Ministry; in addition to applying regular, periodic training programs that include all the work and departments of the Ministry.Furthermore, attention should be paid to the financial and moral incentives and rewards systems in the ministry and linking them to the employees' performance evaluation, which means that employees who are distinguished in their performance are to be rewarded, appreciated and distinguished from other employees.

.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تؤدي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية دوراً حيوياً في المجتمع الفلسطيني، من خلال الوظائف المتعددة التي تتطلع بها، والتي تتصل اتصالاً مباشراً بالمواطنين، من خلال الوظيفة الدينية التي تتطلع بها، وإشرافها وإدارتها لبيوت العبادة، ومسؤوليتها عن تأهيل الأئمة والوعاظ، وإدارة أمور الحج والزكاة، وإنشاء مراكز تحفيظ القرآن الكريم، وأمور الوعظ والارشاد الديني ودورها في نشر مبادىء الدين الاسلامي السمحة وروح الاخاء والمحبة في المجتمع الفلسطيني، بالإضافة إلى الوظيفة الرئيسية الثانية ألا وهي: الوظيفة التنموية الاقتصادية المتعلقة، بإدارة، واستثمار، وتنمية أملاك وأراضي الوقف الإسلامي الكبيرة والمتنوعة، وتوظيف عائداتها في مساعدة الأسر الفقيرة والمهمشة، وتحقيق التنمية في المجتمع الفلسطيني، وهاتان الوظيفتان لهما أثر كبير على أفكار المواطنين وقيمهم

وانعكاسها على سلوكهم، وممارساتهم الاجتماعية والسياسية في المجتمع بالإضافة إلى التأثير الاقتصادي في المجتمع لأملاك وعائدات الوقف إذا أحسن استثمارها.

ووزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية مثلها مثل أي مؤسسة حكومية عامة، تعاني من بعض السلبيات الملازمة لطبيعة وخصائص العمل الحكومي العام في مجال الأداء المؤسسي، من حيث البيروقراطية في الأداء، وتضخم وجمود الهيكل التنظيمي، وضعف الاتصالات بين المستويات الإدارية، والتمسك بالأنظمة والتعليمات والسياسات والقوانين الصارمة، والرقابة المباشرة، والمركزية في صنع واتخاذ القرارات، بالإضافة الى غياب الرقابة الخارجية والمحاسبة الفاعلة، مما يضعف من الشفافية والإفصاح في أعمال الوزارة، ويحد من الإبداع، والإبتكار لدى الموظفين، ويقلل من مرونة الأداء وتحقيق الانجازات، وبالتالي تكون مخرجات الأداء المؤسسي المتمثلة بالخدمات المقدمة للمواطنين هزيلة، ولا تتمتع بالجودة، ولا بالعدالة، وتأخذ وقتاً وجهداَ طويلاً من المواطنين للحصول عليها، بالاضافة إلى ارتفاع تكاليف تقديم الخدمة. ومع التطور التكنولوجي الهائل والسريع في العالم وتطور وسائل الاتصال والتواصل والمتمثلة بشبكة الانترنت وتوفر المعلومات وسرعة الحصول عليها للجميع، ارتفع وعي المواطنين، وزادت حدة الإنتقادات الموجة إلى الأداء الحكومي والمطالبة بتحسين الخدمات والعدالة في تقديمها، وقد لخص (أبو ماضي، 2018) أهم التحديات والضغوط التي تواجه المؤسسات العامة في فلسطين بما يلي:

- الضغوط الشعبية: حيث أدى التطور التكنولوجي لوسائل الإتصال وانتشار المعلومات كما أسلفنا، إلى ارتفاع مستوى الوعي لدى المواطنين، وزيادة مستوى الجرأة في المطالبة بحقوقهم ومنها الحصول على خدمات جيدة مقارنة بالدول الأخرى ومقارنة بالمبالغ والضرائب التي يدفعونها، وزيادة حدة الانتقادات الموجهة إلى أداء القطاع الحكومي، وهذا شكل ضغطا كبيرا على الحكومة لتحسين الأداء ومستوى

الخدمات المقدمة، وزيادة درجة الإفصاح والشفافية والإهتمام بنظم تقييم الأداء والاهتمام بتطبيق الأساليب الادارية الحديثة التي تحسن من الأداء ومنها نظام الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف، والتمكين الإداري .

- الضغوط التمثيلية: حيث أن المواطن ينظر إلى المؤسسة الحكومية باعتبارها تمثل الدولة أو النظام الحاكم، وبالتالي فإن الرضا أو السخط عن أداء المؤسسة الحكومية ينعكس على سلوك المواطن من حيث تأيد أو معارضة الدولة ويؤثر على استقرار نظام الحكم.
- الضغوط الإقتصادية: حيث أن الاوضاع الإقتصادية السيئة في معظم الدول العربية ومنها فلسطين، ومحدودية الموارد وندرتها تفرض على الدولة ضرورة تحسين أدائها وكفائتها الانتاجية بما يحقق الاستخدام الأفضل للامكانيات والموارد المحدودة ويعظم من قيمة المخرجات.
- ونحن نضيف عامل مهم، وهو عامل المنافسة الشديدة التي يتسم بها عصرنا الحالي، حيث أن المنافسة لم تعد تقتصر على القطاع الخاص أو الربحي وإنما امتدت لتشمل خدمات القطاع الحكومي والمنافسة بين مؤسسات الدولة بفعل التطور التكنولوجي والمعرفي وارتفاع مستوى الوعي والجرأة، ودرجة الحرية لدى المواطنين.

والمورد البشري يعد من أهم موارد المؤسسة وأصولها وفق نظريات الادارة الحديثة، ومن أهمها العلاقات الانسانية، ووفق هذه النظريات زادت مكانة وأهمية العنصر البشري في المؤسسة، ويتوقف على أدائه نجاح واستمرار المؤسسة، وأهمية عملية تطوير وتنمية العنصر البشري لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، حيث أن أداء العنصر البشري لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها، بل هو متقلب ومتطلب باستمرار، ويتسم بالمزاجية وتؤثر عليه العوامل النفسية والأهواء الشخصية، مما يسبب اختلاف الافراد في مستوى أدائهم، وانعكاس ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة (قلاتي، 2019). ومن

نظريات الادارة الحديثة انبثقت مجموعة من الأساليب الادارية الحديثة التي تركز على المورد البشري في المؤسسة وأهمية اشباع حاجاته المادية والمعنوية، واهمية تعزيز قدرته على تحقيق الذات وتحقيق المكانة داخل مؤسسته، وتزويده بالأمكانات والمهارات اللازمة لتحقيق هذه المكانة واطلاق طاقاته الإبداعية والاستفادة القصوى من جهوده وتحفيزه لتقديم الأفضل باستمرار، وزيادة ولائه وانتمائه للمؤسسة من خلال التدريب والتعليم ومنحه الثقة والصلاحيات، وخير أسلوب إداري لتحقيق ذلك هو اسلوب التمكين الاداري، لأنه يتسم بالشمول يركز على جميع الجوانب: المادية والمعنوية والمعرفية والمهارية في تكوين وبناء المورد البشري .

ولأهمية موضوع التمكين الإداري فقد تناولته الكثير من الدراسات الأكاديمية من حيث واقعه ودرجة تطبيقه في المؤسسات على اختلاف قطاعاتها وعلاقته بالأداء والرضا الوظيفي والإبداع الإداري وغيرها من المتغيرات، وهذه الدراسة جاءت استكمالا للجهود السابقة وللبناء عليها مع تناول الأداء المؤسسي كمتغير تابع باعتباره المحصلة النهائية لأداء جميع مكونات المؤسسة، ونتيجة تفاعلها مع بيئتها الخارجية والداخلية. ولكون التمكين الإداري اسلوب إداري حديث نسبياً على القطاع الحكومي الفلسطيني، ولحداثة نشأة القطاع الحكومي الفلسطيني، ولكونه مازال تحت التكون والنمو، وقابليته لاستيعاب الأفكار والأساليب الإدارية الحديثة، ولكون الباحثة تشعر بالولاء والأنتماء لمؤسستها ورغبتها في المساهمة في تطوير وتحسين أداها، ولكونها ترى في التمكين الإداري الأسلوب الإداري الأفضل والأنجع لتحقيق هذه الغاية فقد كانت هذه الدراسة لتبرز العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا، كدراسة حالة .

2.1 مشكلة الدراسة

عرَّفت المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأداء المؤسسي على أنه :" المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ". ويشمل أداء المؤسسة بهذا المفهوم ثلاثة أبعاد رئيسية هي: أداء الأفراد داخل المنظمة، وأداء الوحدات التنظيمية التابعة للمنظمة، وأداء المنظمة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية (بن حليمة، 2018).

والتمكين الإداري بأبعاده المختلفة، يعمل على تحسين، وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي، حيث أن العمل الجماعي يساعد على تجميع وتنسيق الجهود، وتراكم المعرفة والخبرات، وبالتالي أداء الاعمال وحل المشكلات بطريقة أسرع، ويقدم حلولاً مثلى وافكاراَ إبداعية ذات جدوى وفعالية أكبر، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة وتحقيق رضا العاملين والمراجعين، بالإضافة إلى دور الحوافز المادية والمعنوية في دفع العاملين لتحسين أدائهم، طمعاَ في الترقية أو حباً في التقدير، ونيل الثناء وتحقيق الذات والتميز، مما يدفعهم لتحسين أساليب التعامل مع المراجعين وتحسين أدائهم بما ينعكس على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة (الشنطي وحمدونة، 2019)، إضافة إلى دور التدريب والتعليم في اكساب الموظف المعارف والمهارات الإدارية الحديثة، وتطوير أدائه باستمرار بما يواكب تتطورات العصر وتساعده على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة الداخلية والخارجية.

ووزارة الأوقاف، مثلها مثل باقي المؤسسات الحكومية تعاني من بعض الاختلالات في جانب الأداء المؤسسي، وهذه الإختلالات تعد صفة ملازمة لطبيعة وخصائص العمل العام، والمتمثلة بالبيروقراطية والروتين القاتل والتمسك بالأنظمة والسياسات واجراءات العمل الصارمة، وعدم تشجيع المبادرات

الإبداعية الخلاقة، واهمال مكافأة الموظفين المتميزين، بالإضافة إلى تضخم الهيكل التنظيمي بشكل هرمي، والذي يضعف الإتصالات بين المستويات الإدارية ويحد من فعالية وكفاءة القرارات، بالإضافة إلى المركزية الشديدة، والتمسك بالصلاحيات وعدم منحها، وضعف المرونة في أداء الأعمال واحتكار المعلومات وعدم تبادلها مما يقلل من تراكم الخبرات والمعرفة. ومع تركيز نظريات الإدارة الحديثة على الإنسان، بإعتباره المورد الرئيس لأي مؤسسة، وأصل من أصول المؤسسة يجب الاستثمار به وتنميته وتمكينه باعتباره العامل الأهم في بقاء واستمرار المؤسسة في ظل بيئة سريعة التغير، وتتسم بالمنافسة الشديدة، يكون البقاء فيها للأكثر قدرة على التكيف والتميز والابداع، انبثق مفهوم التمكين الإداري الذي يشكل بأبعاده المختلفة جوهر عميلة الإبداع والتميز وتطوير وتحسين الاداء لتحقيق رضا العاملين والمستفيدين. ومن هنا تتلخص مشكلة الدراسة الرئيسية في الإجابة على السؤال التالي:

ما هي العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا ؟

3.1 مبررات الدراسة

تم اختيار موضوع الدراسة من قبل الباحثة لجملة من المبررات، أهمها:

- الحداثة، حيث أن هذه الدارسة تتناول إستراتيجية إدارية حديثة نسبياً على القطاع الحكومي وهي التمكين الإداري وأبعاده المختلفة والتي تشمل: (تدريب وتعليم الموظفين، الحوافز، العمل ضمن

فريق، الاتصال الفعال وتدفق المعلومات) وأثرها على أداء الوزارة المتمثل بالخدمات المقدمة للمواطن.

- ندرة الدراسات والأبحاث الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية وأساليب الإدارة الحديثة المطبقة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية والتي تتناول وزارة الأوقاف كحالة خاصة تتميز بكبر حجمها وتنوع وظائفها واختلافها، وقد تكون لها خصوصية معينة تكشف عنها نتائج الدراسة.
- حداثة نشأت القطاع الحكومي الفلسطيني، ولكونه مازال تحت التكون والنمو ولم تتبلور بعد أركانه بشكل واضح ولم تستقر معالمه، أي مازال في مرحلة الشباب ولم يصل بعد إلى مرحلة الثبات والإستقرار، وقابليته لاستيعاب الأفكار، والأساليب الإدارية الحديثة. الأمر الذي يبرز منه الحاجة إلى مثل هذه الدراسات التي تتناول أحد هذه الأساليب الإدارية الحديثة، وهو التمكين الإداري الذي يدعو إلى إتباع وممارسة طرق عمل مرنة تقلل من الفجوة بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة وتعزز من أدائهم وتنعكس على الخدمات المقدمة للمواطنين ودور هذه الدراسة في تطوير هذا الأسلوب بما يتوافق مع الضوابط والمحددات البيروقراطية الحكومية.
- كون الباحثة موظفة في القطاع الحكومي وترغب في التخصص في مجال تنمية الموارد البشرية ورغبتها في تطوير قدراتها في هذا المجال وزيادة اطلاعها على الأساليب الإدارية الحديثة ودراستها وولائها وانتمائها إلى مؤسستها ورغبتها في تطوير أداء مؤسستها.
- كثرة الانتقادات الموجهة من قبل المواطنين وشكاويهم من تدني مستوى الخدمات الحكومية، وتدني مستوى الرضا الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني والذي أظهرته بعض الدراسات وبالتالي الحاجة إلى مثل هذه الدراسات الإدارية للكشف على نواحي الخلل والقصور ومعالجتها.

4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة التي تتناولها وهما: متغير التمكين الإداري ومتغير الأداء المؤسسي وأهمية معرفة العلاقة بينهما وانعكاس ذلك على الخدمات المقدمة ورضا المواطنين. وفيما يلي أهم النقاط التي تظهر أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:**

- المساهمة في رسم وتشكيل صورة فكرية نظرية شاملة للعلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي، وأهمية معرفة أثر تبني وتطبيق التمكين الإداري على الأداء المؤسسي باعتباره أسلوب إداري حديث له قواعد وأسس نظرية قائم على نظريات علمية يساعد على تحسين الخدمات وتعزيز الرضا والولاء الوظيفي.
- أهمية التعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية نحو التمكين الإداري وعلاقة ذلك بأداء الوزارة، وانعكاس ذلك على الخدمات المقدمة للمواطنين.

- **الأهمية العملية:**

- أهمية دور وأثر أنشطة ووظائف وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على سير حياة المجتمع الفلسطيني واستقراره وترابطه وخصوصية وضع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية وتمتعها بامتيازات خاصة تنفرد بها عن باقي الوزارات الحكومية كالتحكم في إيراداتها وعوائدها والتصرف بها.

- أهمية وكبر حجم القطاع الحكومي الفلسطيني وانتماء أعداد كبيرة من المواطنين لهذا القطاع وأهمية تطوير هذا القطاع ورفع فعاليته وكفاءته وضمان استقراره وانعكاس ذلك على الوضع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمجتمع الفلسطيني.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة من خلال النتائج التي ستتمخض عنها في إظهار الصعوبات أو المحددات التي تعيق أو تحد من إمكانية تطبيق وتفعيل إستراتيجية التمكين الإداري في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة من خلال النتائج التي سيتم الحصول عليها في تهجين أو تطوير إستراتيجية التمكين الإداري بحيث تتواكب وتتوافق مع بيروقراطية وسياسات القطاع الحكومي.
- أهمية نتائج الدراسة في رسم صورة واضحة أمام صانعي ومتخذي القرار في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية نحو العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري بأركانه التي تشمل (تدريب وتعليم الموظفين، الحوافز، العمل ضمن فريق، والاتصالات وتدفق المعلومات)، والأداء المؤسسي، وأي تلك الأركان الأكثر، أو الأقل أثرا في العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري، والأداء المؤسسي، وقد تساعد هذه النتائج في إجراء دراسات أخرى حول أساليب إدارية أخرى، أكثر ملائمة لنمط، ومحددات الأداء الحكومي، تسهم في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- بيان العلاقة بين تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية معيار التدريب والتعليم والأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.
- التعرف على العلاقة بين تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية معيار الحوافز المادية والمعنوية والأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.
- توضيح العلاقة بين تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية معيار العمل ضمن فريق والأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.
- بيان العلاقة بين معيار الاتصال وتدفق المعلومات والأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.
- معرفة واقع تطبيق عناصر التمكين الإداري (تدريب وتعليم الموظفين، العمل ضمن فريق، الحوافز المادية والمعنوية والاتصال وتدفق المعلومات) في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
- معرفة واقع الأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية .
- إبراز مدى وجود فروقات في استجابة أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق عناصر التمكين الإداري (تدريب وتعليم الموظفين، والحوافز المادية والمعنوية، والعمل ضمن فريق، والاتصال وتدفق المعلومات) والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

6.1 أسئلة الدراسة

سيتم معالجة مشكلة الدراسة الرئيسية من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي العلاقة بين تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية معيار التدريب والتعليم والأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا ؟
- ما هي العلاقة بين تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية معيار الحوافز المادية والمعنوية والأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا ؟
- ما هي العلاقة بين تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية معيار العمل ضمن فريق والأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا ؟
- ما هي العلاقة بين تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية معيار الاتصال وتدفق المعلومات والأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا؟
- ما هو واقع تطبيق عناصر التمكين الإداري (تدريب وتعليم الموظفين، العمل ضمن فريق، الحوافز المادية والمعنوية، والاتصال وتدفق المعلومات) في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا ؟
- ما هو واقع الأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا؟
- هل توجد فروقات في استجابة أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق عناصر التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة)؟

7.1 فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في فرضيتين رئيسيتين هما:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر التمكين الإداري (تدريب وتعليم الموظفين، الحوافز المادية والمعنوية، العمل ضمن فريق والاتصال وتدفق المعلومات) والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار تدريب وتعليم الموظفين والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.

  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار الحوافز المادية والمعنوية والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.

  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار العمل ضمن الفريق والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار الاتصال وتدفق المعلومات والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة والعمر).

8.1 هيكلية الدراسة

تأسيساً على ما تقدم، تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، حيث تم ترتيبها وفق تسلسل منطقي إستناداً إلى التعليمات المنصوص عليها في دليل مراحل إعداد رسالة الماجستير المعتمد لبرامج الدراسات العليا في جامعة القدس يوضحها الجدول رقم (1.1) على النحو التالي:

جدول 1.1: هيكلية الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	– المقدمة – مشكلة الدراسة – مبررات الدراسة – أهمية الدراسة – أهداف الدراسة – أسئلة الدراسة – فرضيات الدراسة – هيكلية الدراسة		
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	1– الإطار النظري – التمكين الإداري – الأداء المؤسسي	2–دراسات سابقة – دراسات عربية واجنبية – التعقيب على الدراسات السابقة	
الفصل الثالث **الإطار المنهجي للدراسة**	– منهجية الدراسة – الطريقة والإجراءات – تصميم أداة الدراسة – صدق أداة الدراسة وثباتها – حدود الدراسة – محددات الدراسة ومعوقاتها – متغيرات الدراسة – مجتمع الدراسة – خصائص مجتمع الدراسة – المعالجة الإحصائية		
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	– نتائج تحليل بيانات الدراسة.	– نتائج إختبار الفرضيات.	– ملخص نتائج الدراسة.
الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات	– استنتاجات الدراسة		
	– توصيات الدراسة		
	ويلي الفصل قائمة المراجع والمصادر، والملاحق، والفهارس		

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل، الإطار النظري للدراسة، المتعلق بموضوعي: التمكين الإداري، والأداء المؤسسي، ثم تختم الباحثة هذا الفصل باستعراض الدراسات السابقة: العربية، والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتعقيب عليها.

الإطار النظري:

وقد تم تنظيمه إلى أربعة أقسام هي:

- المقدمة.
- المبحث الأول: التمكين الإداري.
- المبحث الثاني: الأداء المؤسسي.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

1.2 مقدمة

يعد علم الإدارة من العلوم الاجتماعية سريعة التطور، ومن أكثر العلوم الإنسانية مواكبة للتغيرات السريعة في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية في العالم، وهو يتصل اتصالا وثيقا في جميع نواحي الحياة الإنسانية. وقد تطور علم الإدارة على مر السنين وقفز قفزات نوعية وانبثقت عنه مجموعة كبيرة من النظريات التي تفسر سلوك العاملين في المؤسسات، وكيفية إشباع حاجاتهم وحفزهم لزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفاعلية في مخرجات هذه المؤسسات، وقد سادت في الآونة الأخيرة في علم الإدارة، مدرسة الإدارة الإنسانية التي ركزت على العاملين في المؤسسة، باعتبارهم المورد الرئيس لنجاح وبقاء جميع المؤسسات بإختلاف مجالاتها، وطبيعة أعمالها، وظهرت العديد من المفاهيم الإدارية ذات العلاقة، التي تحاول تفسير وفهم سلوك العاملين، مثل مفهوم الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والتمكين الإداري وغيرها الكثير، وجميعها تؤكد على ضرورة إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية والعمل على تحقيق ذاتهم وضمان مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات ووضع أهداف المؤسسات التي يعملون بها لضمان تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية. وفي هذا الفصل من الدراسة سنسلط الضوء على الجانب النظري لموضوع التمكين الإداري باعتباره من احدث المفاهيم الإدارية السائدة في العصر الحديث، وعلى الجانب النظري لموضوع الأداء المؤسسي.

2.2 مفهوم التمكين

سنتناول في هذا القسم من الفصل، وصفًا شاملاً لمفهوم التمكين، لغةً، واصطلاحاً، من خلال تعريفات عدة باحثين عرب وأجانب له، ثم وضع وصياغة تعريف إجرائي لمفهوم التمكين من قبل الباحثة، كان خلاصة فهمها واستعراضها للتعاريف المختلفة، وبالترتيب التالي:

3.2 مفهوم التمكين لغةً

ورد في المعجم الوسيط تعريف مفصل ومطول لكلمة التمكين ومشتقاتها، حيث (مَكَّنَ) له في الشيء، جعل له عليه سلطاناً، و(مكُن) فلان عند الناس، بمعنى عظم شأنه عندهم، و(المُكْنَةُ)، بمعنى القدرة، والقوة، والإستطاعة، والشدة (أنيس وآخرون، 2004، ص881-882). وقد فصَّل (الخطيب، 2009، ص13-14)، في تعريف مفهوم التمكين لغةً، فذكر "أن الأصل اللغوي لكلمة التمكين (مَ، كَ، نَ)، ولها معنيان متقاربان متلازمان، أما الأول: فهو معنى الثبات والرسوخ، وأمَّا الآخر: فهو المنزلة الرفيعة، والسلطان، والقدرة، حيث (مَكَنَ فلان عند الناس: عَظُمَ عندهم. والمكانة: المنزلة الرفيعة. أما التمكين على صيغة المصدر، فيحمل فضلاً عن تلك المعاني، معنى الاستقرار والرسوخ ويحمل في طياته معنى التوكيد. ومن معانيه: القدرة على التصرف، ويقال، مَكَّنَ فلان في الشيء: جعله متسلطاً عليه، يتصرف فيه، وتنطلق يده فيه، قال تعالى: { وكذلك مكَّنا ليوسف في الأرض} (سورة يوسف 56/12). وصفوة القول أنَّ التمكين قي معناه اللغوي: "تثبيت مؤكد، ثم سلطان، وقدرة على التصرف".

4.2 تعريف التمكين الإداري اصطلاحاً

هناك العديد من التعريفات التي ذكرها الباحثون الأجانب والعرب لمفهوم التمكين، في الأدبيات والمصادر السابقة التي تناولت موضوع التمكين، وهذا يدل على أهمية موضوع التمكين في علم الإدارة، ومع تعدد التعريفات له، إلا أنهم اجمعوا على مجموعة من الركائز الأساسية له، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي: التمكين الإداري هو: توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومهاراتهم ومعارفهم لصقل خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها بهدف رفع مستوى أدائهم وانعكاس ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة (الجعبري، 2018). وعرفاه (البشير وحامد، 2018): بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في صنع القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل. كما عرفه (العبد الله، 2018): بأنه مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تبادل المعلومات والمكافآت والمعرفة المتعلقة بالوظيفة والسلطة مع الموظفين من قبل الإدارة. ومن تعريفات التمكين أيضا، ما ذكرته الباحثة (بو معزة، 2016): بأنه تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات الخاصة بانجاز تلك الأعمال وحل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف. وعرفته الباحثة (باقبص، 2018): بأنه العملية التي يتم فيها تأهيل شخص ما ليقوم بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي وتزويدهم بالمعلومات التي تتعلق بالمؤسسة وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات. أما (القاضي، 2018)، فقد عرفه بأنه: عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على ممارسة القرار.

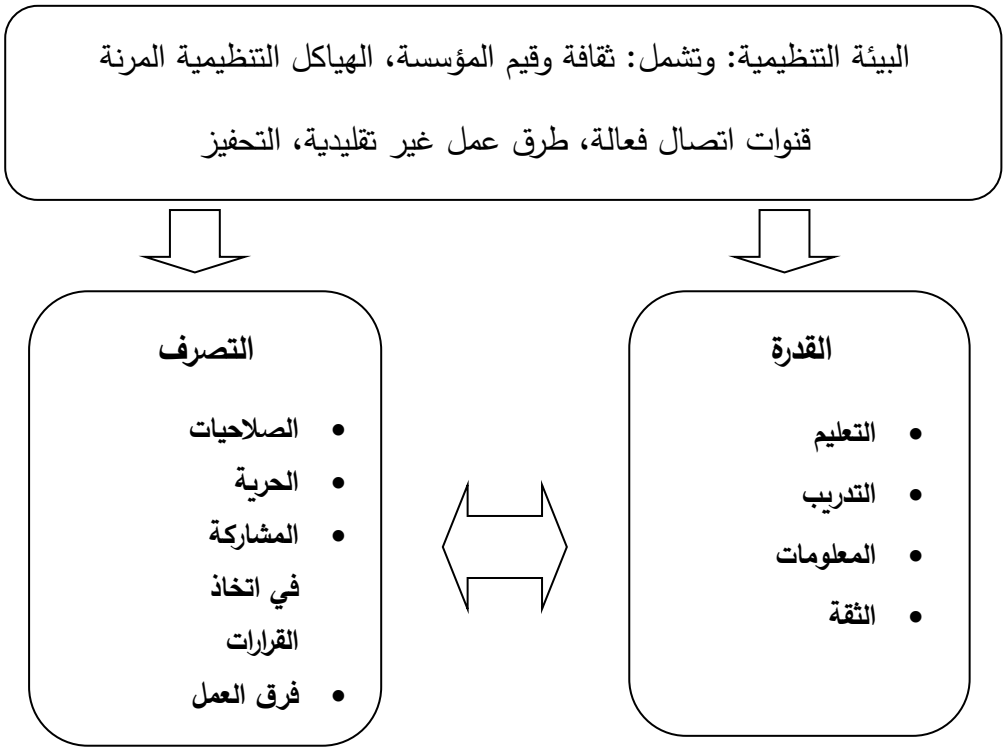
5.2 تعريف التمكين الإداري إجرائياً

من خلال التعريفات السابقة التي تم استعراضها، استخلصت الباحثة الركائز الأساسية التي يقوم عليها مفهوم التمكين الإداري وهي:

- أن التمكين الإداري عملية مخططة ومستمرة.
- للتمكين الإداري جانبين: جانب معنوي (نفسي)، وجانب مادي.
- وأن محور عملية التمكين، هو العامل أو الموظف، وأن مصدره، قيادة المؤسسة وثقافتها (قيم المؤسسة) .
- وأن التمكين الإداري يقوم على: معارف، ومهارات، وقيم، متبادلة بين الإدارة والمرؤوسين، تنعكس على شكل سلوكيات ايجابية داخل المؤسسة .
- ويتطلب التمكين، تغليب المصلحة العامة على الخاصة، والتنازل عن جزء من الصلاحيات والسلطات، وتقاسم المسؤوليات، ويقوم على التعاون، والثقة المتبادلة، والمشاركة في المعلومات، والعمل الجماعي.
- وهو بحاجة إلى: هياكل تنظيمية مرنة، وثقافة مؤسسية منفتحة، وإتباع طرق وسياسات عمل غير تقليدية، وبحاجة إلى بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار وتهتم بالنتائج، وتقدر الانجاز.

وبناء على تلك الأسس والركائز، عرَّفت الباحثة التمكين الإداري إجرائياً، بأنه: عملية مخططة، وشاملة، ومستمرة، مصدرها ثقافة المؤسسة وقيمها، ومحورها العامل أو الموظف، تهدف إلى بناء المورد البشري في المؤسسة وإعداده: معرفيا، ومهارياً، ونفسياً، وتوسيع درجة حريته، وزيادة صلاحياته، أي منحه القدرة والصلاحيات للمشاركة في إدارة المؤسسة، من خلال: تعليمه، وتدريبه، وتوفير المعلومات اللازمة له، وتحفيزه مادياً ومعنوياً، وتشجيعه على الابتكار والإبداع، وتوفير قنوات اتصال إداري فعالة داخل

المؤسسة، وتشجيع أداء الوظائف بأسلوب فرق العمل، بما ينعكس ايجابياً على كفاءة وفاعلية الأداء الكلي للمؤسسة وجودة الخدمات المقدمة. وقد صاغت الباحثة مفهوم التمكين الإداري على الشكل رقم (1.2) وكما يلي:



شكل 1.2: مفهوم التمكين الإداري (الباحثة).

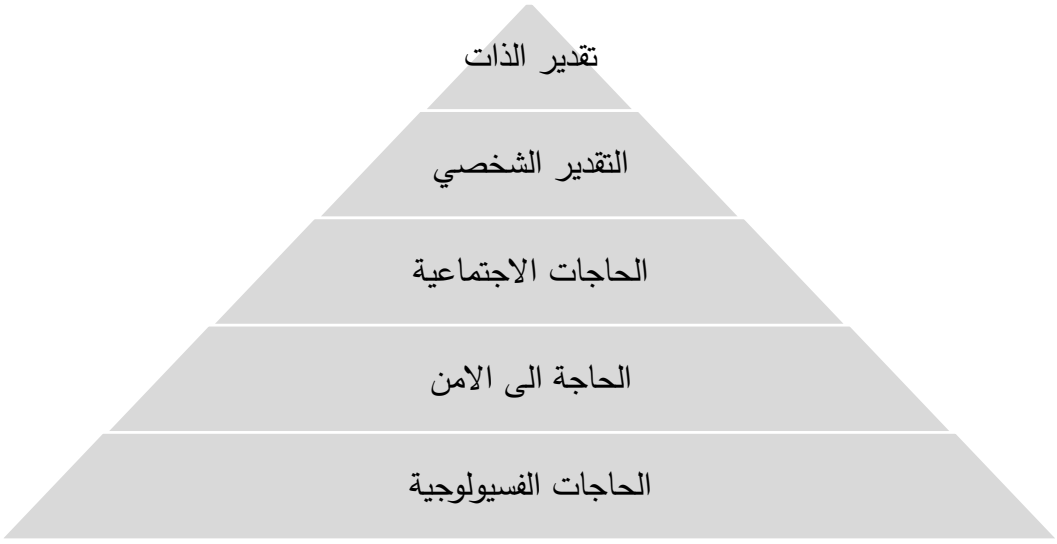
6.2 نظريات التمكين الإداري

بدأ مفهوم التمكين يتبلور، ويتشكل منذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، كما أشارت العديد من المراجع، إلا أن جذوره الفكرية تمتد منذ سنوات طويلة وهو نشأ نتيجة التركيز على العلاقات الإنسانية في العمل، وأهميتها، ولكل مفهوم من المفاهيم العلمية المعتمدة في البحث العلمي لا بد من

وجود مجموعة من النظريات الفكرية التي وضعها الباحثون واستندوا اليها في نشوء وتطور هذا المفهوم، ومن أهم النظريات المفسرة للتمكين الإداري ما سنعرضه فيما يلي:

- **النظرية السلوكية في الإدارة:** وتعرف أيضا بإسم (مدرسة العلاقات الإنسانية)**:** من أهم روادها إلتون مايو، ركزت على الجوانب الإنسانية في العمل، ومن أهم مبادئها اعتبارها التنظيم علاقة بين مجموعات مترابطة وليس أفراد منعزلين، ويتحدد السلوك التنظيمي بناء على سلوك الأفراد، وركزت على العوامل النفسية للعاملين ودورها في نجاح المؤسسة (سعود، 2015).

- **نظرية الحاجات لماسلو:** الذي يرى بأن الإنسان تحركه خمس حاجات أساسية، تتدرج من واحد إلى خمسة حسب أهميتها وأسبقيتها في الإشباع، وهي الحاجات الضرورية: الفيزيولوجية، والأمن، والحاجات الاجتماعية، وأهمها الحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى التقدير الشخصي، وتقدير الذات وعلينا فهم هذه الحاجات والتعامل معها بطريقة تمكن من تحقيق الدافعية لدى العاملين (الحسيني، 2013). ووفق الشكل رقم (2.2) التالي:



شكل رقم 2.2: التدرج البياني لهرم ماسلو، من إعداد الباحثة.

- **نظرية (x) و (y) لدوجلاس ماكريجور1960م:** حيث افترضت، أن المديرون نوعان: (x) و (y)، حيث (x) تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول، ويفقد روح المبادرة، وتحمل المسؤولية فيزيد من نطاق السيطرة، والإشراف المباشر، وبالتالي يخلق موظفين سلبيين، واعتماديين، ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط. أما (y) فتمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة، وحب العمل، والمبادرة، والرقابة الداخلية، والتميز، فتزيد الديمقراطية، وحرية التصرف، والمشاركة، وبالتالي يخلق موظفين مبدعين، ومتفوقين، ومبادرين، ومشاركين، وفاعلين، ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم (مرهون، 2018).

- **نظرية التوقع:** وهي نظرية تنص على أن للعاملين أهداف مختلفة، وأن سلوك الموظفين في العمل يتحدد تبعا لأهدافهم، وهذه النظرية تقوم على ثلاثة مفاهيم: (النفعية، والتكافؤ، والتوقع)، فالرغبة بالقيام بأي عمل مصحوبا بتحقيق أهداف محددة ومهمة، والتكافؤ يشير إلى أهمية ما يحصل عليه نتيجة جهوده، وكلما زادت المنافع زادت الجهود المبذولة (سعود، 2015).

- **الشخصية البالغة لدى كريس آرجريس:** حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ، وناجح، وعاقل، وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته، وليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه، والإشراف، والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياته، ومنحه حق المشاركة، وتحمل المسؤولية في العمل وتحقيق ذاته، وهي من أقرب النظريات الى مفهوم التمكين (الحسيني، 2013).

- **نظرية المنظمة المتعلمة:** لسينج (1990): وهي المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، بإتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي،

ويتعلم الجميع باستمرار كيف يتعلمون معا، أو هي المنظمة التي تعمل على تسهيل وتوفير فرص التعلم للمنتمين اليها أو مرتبطين بها كافة، وهي منظمة تتطور وتتغير وتتعدل وتتشكل بصورة مستمرة (أبو شعبان، 2016).

قد يكون مصطلح التمكين لم يذكر بشكل مباشر قي جميع تلك النظريات التي تم استعراضها، إلا أن مبادئه، وأركانه مشتقة منها، حيث تبلورت مبادئه مع الوقت الى أن ظهر بشكله الجلي، وبأركانه المحددة المعروفة لنا اليوم، وجميع تلك النظريات التي تم استعراضها، تركز على الجوانب النفسية للعامل، وأهمية احساس العامل بالإحترام، ورغبته في تحقيق الذات والمكانة، وضرورة إشباع حاجاته المادية والمعنوية والاجتماعية وتأثير الحوافز على أدائه، بالإضافة إلى أهمية المنظمات المتعلمة وهي المؤسسات التي تتعلم باستمرار وتواكب التطورات وتتغير باستمرار وتشجع موظفيها على التعلم، كما أن تلك النظريات ركزت على الجوانب الاجتماعية، وأداء الوظائف بصورة جماعية تشاركية، تسمح بتبادل الخبرات وتوزيع المسؤوليات، وجميع هذه العوامل مشتركة لها تأثير على الرضا الوظيفي للعامل، وزيادة ولائه لمنظمته، بما ينعكس على الجهد المبذول وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها.

7.2 أهمية التمكين

لأسلوب التمكين الإداري العديد من الفوائد والمميزات سواء على صعيد المؤسسة أو على صعيد العامل، وكلاهما جانبان متكاملان تكون محصلتهما النهائية نجاح واستمرارية المؤسسة، ومن هنا فإن أهمية التمكين الإداري كما لخصها (ابو سلطان، 2012) تكمن فيما ما يلي:

- يساعد المرؤوسين على معرفة كيفية وصفهم للأداء الجيد وتهيئة جو العمل المناسب والأسلوب المناسب للتعامل معهم.
- يساعد على تشجيع العاملين لأنه يعطيهم الفرصة لإثبات جدارتهم بالمساهمة في حل المشكلات، والشعور بالثقة وخلق المزيد من الفرص لوضع واختيار الحلول المساعدة للتغلب على المشكلات دون الرجوع للإدارة.
- يمنح المرؤوسين القدرة على إظهار قدراتهم الفنية وتطوير العمليات الإدارية من خلال تزويدهم بالتدريب اللازم ومنحهم مسئوليات أكبر.
- يساعد العاملين على التطوير الذاتي والعمل من خلال فريق متكامل بالشكل الذي يدفعهم إلى المزيد من الإبداع والتميز، مما يبين مدى أهمية التمكين في إنجاز العمل وتطويره، وأضيف على ما سبق بأن أهمية التمكين تكمن في كونه أسلوب إداري تتبعه الإدارة العليا في المؤسسة، يمكنها من استخلاص جميع الطاقات الكامنة في العاملين من خلال منحهم التقدير والمكانة، والثقة وتحفيزهم على الابتكار والتطوير وزيادة الإنتاجية .

8.2 أساسيات نجاح عملية التمكين الإداري

1- قناعة إدارة المؤسسة بأهمية التمكين الإداري وآثاره الإيجابية بعيدة المدى على الأداء المؤسسي وعلى استمرار المؤسسة ونجاحها.

2- الدافعية: الدافعية لدى إدارة المؤسسة لتطبيق أسلوب التمكين الإداري النابعة من قناعاتها بمردوداته الإيجابية، والدافعية لدى العاملين لتحمل المسؤولية وتحقيق الذات .

3-الثقافة التنظيمية: التي تشجع على الإبداع وتفويض الصلاحيات والمرونة في الأداء .

4- تقبل المخاطرة: الناتجة عن التغيير والإنتقال من حالة التأكد إلى حالة عدم اليقين أو الوضوح .

5-التخطيط بعيد المدى لعملية تمكين الموظفين .

6-نكران الذات وتغليب المصلحة العامة على الخاصة حيث أن عملية التمكين قد يترتب عليها التنازل عن بعض الصلاحيات وتقبل المسؤولية الجماعية.

7-الاحترام والثقة المتبادلة بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين والإدارة، وهي روح عملية التمكين الإداري (الجعبري، 2018).

9.2 أساليب التمكين

قسم الباحثون السابقون أساليب التمكين الإداري إلى نوعين رئيسين وهما كما وضحهما (برسولي، 2018):

- أولاً: التمكين الهيكلي: وهو يقوم على ثلاثة افتراضات رئيسية هي: أن العامل يجب أن يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات (كالمعرفة، والكفاءة...) ليندمج أو يشارك بشكل كامل في صناعة القرار، وتنفيذ المهام الموكلة إليه. الإفتراض الثاني: يجب أن توفر المعلومات المتعلقة بالإدارة التشاركية وعملية اندماج الأفراد في وقت واحد الفوائد المرجوة لمصلحة كل من الادارة والموظف. الإفتراض الثالث: أن الهياكل التنظيمية التقليدية لا تتلاءم مع تطبيق مفهوم التمكين.

وهو بذلك يُعرَّف التمكين الإداري: بأنه إنتقال السلطة من أعلى إلى أسفل، ذلك أن الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا من الهيكل التنظيمي عادة ما لديهم معرفة أفضل نظراً لقربهم من إحتياجات العملاء وبالتالي فهم أقدر، وأجدر على إتخاذ القرارات بشكل جيد، لذا وجب منح الموظف السلطة، والمعارف والمهارات، والموارد، والوسائل الضرورية، واللازمة للاستجابة الفعّالة لاحتياجات العميل. وهو بذلك يقوم على العديد من الأبعاد ومنها: (المعلومات، المعرفة، والتدريب، والاتصالات الفعالة، والتحفيز، وفرق العمل، والسلطة والقوة، والمكافآت، وتفويض السلطة).

- ثانياً: التمكين النفسي: وهو عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين الأفراد داخل المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الشعور بالضعف ومحاولة التخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد تقديم المعلومات اللازمة والفعالة للموظف. وبصورة أكثر وضوحاً وتحديدا هو: تحفيز المهام الداخلية (أي أنّ مهام الوظيفة) التي يؤديها الفرد، وهي مصدر التحفيز لهذا الفرد وهذه المهام هي التي تجعله يحس داخليا بالتمكين النفسي، وهذا الشعور يظهر في أربعة أبعاد إدراكية هي: (الشعور بمعنى وقيمة ما يقدّمه الفرد من عمل، والشعور بالتأثير على المحصلات والنتائج داخل المنظمة، وحرية الاختيار أو الإدارة الذاتية)، التي تؤثر في مجملها على دور عمله وسياقه في محيط المنظمة. أي أن التمكين النفسي أسلوب يحدث من خلال التحفيز الداخلي، وأنه يقوم على أربعة أبعاد إدراكية هي: (شعور العامل بوجود معنى وأهمية لما يقوم به من عمل، وشعوره بأنّ لديه القدرة على انجاز عمله بشكل جيّد، وشعوره بالإرادة الشخصية والاستقلالية في تنفيذ مهام عمله، وأخيرا شعوره بالتأثير على محصلات العمل وعلى ما يحدث في منظمته. وتلخص: بالشعور بالمعنى أو الإحساس بالجدوى، والشعور بالكفاءة (المقدرة)، والشعور بالإرادة أو حرية الاختيار، والشعور بالفعالية والتأثير. (المصدر السابق).

10.2 أبعاد التمكين الإداري

إختلف الباحثون السابقون وعلماء الإدارة في تحديد أبعاد التمكين، وقاموا بذكر العديد من الأبعاد التي رأوا، بأنها من ركائز عملية التمكين الإداري، ونحن نجمل أبعاد التمكين كما وردت في الأبحاث والدراسات السابقة في الجدول رقم (1.2)، وكما يلي:

جدول1.2-أ: أبعاد التمكين الإداري كما وردت في الدراسات السابقة، وهو من إعداد الباحثة.

الباحث	أبعاد التمكين
(صقر، 2018)	(تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل)/ تمكين هيكلي.
(الدوري، 2018)	(معنـي العمـل، كفاءة العمـل، استقلالية العمـل، تطويـر العمـل)/ تمكين نفسي.
(بن تربح، 2018)	(تفويض السلطات، التدريب والتعليم، التحفيز، المعلومات والاتصال، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات)/ تمكين هيكلي.
(طيفور، 2018)	(تفويض السلطة، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال)/تمكين هيكلي.
(القاضي،2018)	(تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال)/تمكين هيكلي.
(العبدالله، 2018)	(تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال)/هيكلي.
(برسولي، 2018)	(الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة، التأثير) تمكين نفسي. (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصالات، التحفيز، التدريب والتعليم) تمكين هيكلي.
(حيدر، وآخرون، 2017)	(المشاركة في المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، استقلالية المهام، التحفيز، الإثراء الوظيفي) / هيكلي.

جدول1.2–ب: أبعاد التمكين الإداري كما وردت في الدراسات السابقة.

الباحث	أبعاد التمكين
(فيها خير،2018)	(تفويض السلطة، التدريب، التحفيز،الاتصال الفعال،التعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات)/ تمكين هيكلي.
(أبوعمرة، وآخرون، 2017)	(تفويض الصلاحيات، المشاركة في المعلومات)/ هيكلي. (الإحساس بقيمة الوظيفة) / نفسي.
(عباس، 2016)	(تفويض السلطة، التحفيز، العمل الجماعي، التنمية المهنية)/هيكلي.
(سالم، 2016)	(التفويض والثقة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، التدريب، الدعم الاجتماعي، التحفيز) هيكلي.
(بدير، وآخرون، 2015)	(الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، التأثير، التحفيز، القوة)/ هيكلي.
(المصري، 2015)	(التفويض، المشاركة والعمل الجماعي، الاتصال الفعال، الثقة، التدريب المستمر)/هيكلي.

ومن خلال استعراض الباحثة للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الإداري وأبعاده المختلفة، بالإضافة إلى رجوع الباحثة إلى كتاب: التمكين مفهوم إداري معاصر(ملحم، 2009) الصادر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، والذي يُعد من أهم المراجع العربية المتخصصة في موضوع التمكين الإداري، فإن الباحثة اعتمدت أربعة أبعاد رئيسية للتمكين الإداري كمؤشرات لإختبار وقياس واقع التمكين الإداري في وزارة الأوقاف، وهي كما يلي:

- **التدريب والتعليم:** لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب الكونية الثانية حتى يومنا هذا. كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في الأنماط الإدارية التقليدية، وتغيير في إدارة الموارد البشرية، وتغيير في شكل العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ومن هنا كانت عملية التعليم والتدريب للعاملين عملية مستمرة لمواكبة التغيرات السريعة في مختلف جوانب الحياة فكلما زادت خبرة الفرد، وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت ثقته بنفسه وزادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار، واستقلالية أكبر (ملحم، 2009، ص54).

- **العمل ضمن فريق:** لا بد أن تتضمن جهود التمكين إستخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم وأن يكونوا على وعي بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين وعلى المنظمة. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل مما لو عملوا منفردين (المعاني، 2015، ص 145). وهذا الأسلوب من أساليب العمل الحديثة التي إنبثقت عن نظريات المدرسة الإنسانية في الإدارة، فأداء الأعمال بشكل جماعي، وبشكل متجانس ومتّحد ومتوافق ومتعاون ومتكامل، سيؤدي إلى الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وكذلك بين الإدارة والفريق وبين الفرق المختلفة وهذا بدوره يؤدي إلى تفعيل عملية التعّلم والتجديد وإنتاج المعرفة والمشاركة في المعلومات وتداول المعرفة وانسياب المعلومات، بشكل حر يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ومن ثم يؤدي إلى تشجيع الإدارة على التخلي عن بعض صلاحياتها للفرق ومنحها مزيدا من التمكين ومنح الأفراد مزيدا من الحرية والاستقلالية. (ملحم، 2009، ص76).

- **الحوافز المادية والمعنوية:** تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، ويشترط تقديمها في الوقت المناسب، لأن التحفيز هو الدافع الحقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات، بنظام، كناتج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يرتبط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة (غربي، 2016). إن أهم عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للإعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الإعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة (السكارنه، 2017، ص380).

- **الاتصال وتدفق المعلومات:** تعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد علية الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، واقتدار؛ لأنه، ببساطة، يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأً. إن عملية الاتصال هي عملية مكثفة ومستمرة، ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين رئيس ومرؤوس ولا يوجد رسميات في الخطاب فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع. (ملحم، 2009، ص 61-62). إن المعلومة هي مصدر قوة لصاحبها تمنحه نوعاً من الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ، فمن لا يمتلك المعلومات الكافية لا يمكنه إتخاذ القرار السليم، والإتصال الفعال مع كافة المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، كما أن الإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة (الحربي، 2016).

11.2 فوائد التمكين الإداري

للتمكين الإداري فوائد مادية ومعنوية عديدة تعود على المنظمة ككل وعلى الفرد العامل تسهم في دمج أهداف العاملين وتوقعاتهم المستقبلية مع الأهداف العامة للمؤسسة، وتشجع القيادة على انتهاج أسلوب التمكين الإداري مع العاملين وتطويره باستمرار (صقر، 2018). ويمكننا عرض فوائد التمكين الإداري للمنظمة وللفرد العامل كما يلي:

- **أولا: فوائد التمكين للعاملين :**

- تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية والإلتزام التنظيمي.
- يسهم في مساعدة العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإنجاز لأعمالهم.
- ارتفاع مستويات الثقة بالنفس.
- زيادة القدرات الإبتكارية والإبداعية لدى العاملين (الكعبي، 2015).

- **ثانيا: فوائد التمكين للمنظمة:**

- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، هذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: فالموظف المُمكَّن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير.
- إتاحة وقت أكبر أمام المدراء: للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل.
- التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة: من خلال إستثمار قدرات الموظفين الكامنة وتشجيعهم على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم مما يساعد في زيادة إنتاجية المنظمة (صقر، 2018).

12.2 معوقات التمكين الإداري

بعد التطرق إلى مفهوم التمكين واستعراض ركائزه الأساسية وبيان أهميته المادية والمعنوية وتعداد فوائده الكبيرة التي تعود على المؤسسة والعاملين لابد من ذكر بعض المعوقات التي تحد من ميل الإدارة وتخوفها من التوسع في إتباع هذا الأسلوب مع العاملين وأهم هذه المعيقات كما جاءت في دراسة (دربوش،عروف 2015) ما يلي:

- تمسك المدراء بالصلاحيات والمسؤوليات.
- الخوف من الانجاز الذي سوف يحققها الأفراد نتيجة ممارسة التمكين وبالتالي فان المدراء الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية يتأثر موقفهم ويشعرون بالضغط وفقدان ما يميزهم.
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب الأفراد.

- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- زيادة الصراع وتفشي الصراع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

13.2 مفهوم الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء مفهوماً هاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، فهو يعتبر الأساس الذي تتركز حوله جهود المؤسسات من عاملين وإدارة، فتطوير وتحسين الأداء لم يعد أمراً إختيارياً أو تكميلياً، بل أصبح شرطاً وعاملاً رئيسياً لبقاء واستمرار المؤسسات (الجبارية، 2015).

1.13.2. مفهوم الأداء:

يقصد بالأداء بشكل عام: المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط، وبين الأهداف التي تسعى هذة الأنشطة تحقيقها داخل المنظمة (عبد الرحمن، 2018). ومن التعاريف التي ذكرتها الباحثة (غربي، 2016) للأداء بأنه: النتيجة النهائية للنشاط.

2.13.2. مفهوم الأداء المؤسسي:

لخص الباحث (أحمد، 2019) مجموعة من المفاهيم والمضامين للأداء المؤسسي ومنها: أنه مفهوم يعبر عن المحصلة والنتيجة النهائية للنشاطات المختلفة في المؤسسة، وبأن الأداء المؤسسي مفهوم متعدد الجوانب يعكس صورة المؤسسة وهي في حالة الحركة لتحقيق أهدافها في إطارها البيئي المحيط. أما الباحث (عبدالله، 2019)، فقد عرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وانتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها. ومن أكثر التعاريف شيوعاَ للأداء المؤسسي ما ذكره الباحث (أبوسمرة، 2018)، بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .

وقد أضافت الباحثة (شوشان، 2018) ، بأن مفهوم الأداء المؤسسي هو مفهوم ذو أبعاد شمولية تنطلق من ستة أطر مفاهيمية تغطي الصورة التكاملية للمفهوم، وهي:

- نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، أي أن مفهوم الأداء المؤسسي يشير إلى قدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأجل.
- الإستغلال الأمثل للموارد، أي أن الأداء المؤسسي يعكس مدى قدرة المنظمة على استغلال مواردها البشرية والمادية والمالية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة.
- النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، أي أن الأداء يمثل النتائج المرغوبة مع التركيز على الجانب الإيجابي من هذه النتائج.
- البعد البيئي الداخلي، والخارجي للمنظمة، وهنا يمثل الأداء قدرة تكيف المؤسسة مع عناصر بيئتيها الداخلية والخارجية في سبيل تحقيق أهدافها.

- مدخل النظم، من حيث أن الأداء يمثل المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، وهو يعبر عن مخرجات الأنشطة والعمليات التي تحدث في المؤسسة.
- المفهوم الشمولي الذي يرى أن الأداء المؤسسي يتمثل في نتائج أنشطة المؤسسة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة.

ومن هذه التعريفات المتعددة تستخلص الباحثة مجموعة من الأركان الرئيسية للأداء المؤسسي التي يقوم عليها وهي كما يلي:

- أنه نتاج عميلة منظمة ومخططة مسبقاَ.
- أنه نتيجة تعاون وتضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة من إدارة وموظفين .
- يقوم على ربط الأهداف الإسترتيجية طويلة المدى للمؤسسة، بأنشطة المؤسسة وقيمها، وبالنتائج المطلوبة.
- يمثل المخرج النهائي لنتيجة تفاعل المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية .
- يرتبط بعوامل ومؤثرات داخلية، كرضا الموظفين وولائهم وانتمائهم، ويرتبط بعوامل ومؤثرات خارجية كرضا الزبون أو المستفيد ودرجة وعيه ومستوى توقعاته.

14.2 خصائص الأداء المؤسسي

للأداء المؤسسي مجموعة من الخصائص التي تجعله مميزاً، وأهم هذه الخصائص كما عددها الباحث (أبو سمرة، 2018)، هي كما يلي:

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره، من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة.
- الإعتماد على جماعية الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة.
- المحافظة على الإستقرار الإداري والمالي للمؤسسة.
- استثمار جهود كافة العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب الأفضل.
- خلق قيادات بديلة، ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

ومن خصائص الأداء المؤسسي السابقة ترى الباحثة مدى الترابط الوثيق بين التمكين الإداري، والأداء المؤسسي، حيث أن التمكين الإداري بأبعاده المختلفة يؤكد على أهمية إنجاز الأعمال داخل المؤسسة بأسلوب فرق العمل، وإشراك جميع العاملين في عملية تحديد أهداف المؤسسة وصنع القرارات وحل المشكلات التي تواجهها، وتطوير الأعمال، واطلاق الطاقات الابداعية لدى الموظفين من خلال المرونة الإدارية، بالإضافة إلى العنصر الأساسي الذي يقوم عليه مفهوم التمكين الإداري وهو الإهتمام بالمورد البشري وبنائه نفسياً، ومعرفياً، ومهارياً ، وتشجيعه على تحمل المسؤوليات، ممايساهم في خلق القيادات الجديدة للمؤسسة.

أما الباحثة (فرحي، 2019)، فعددت خصائص الأداء المؤسسي كما يلي:

- الأداء المؤسسي مفهوم واسع ومتشعب: يختلف مدلوله تبعاً لمالك المؤسسة، أو ادارة المؤسسة، أو العاملين، أو الزبون، فالنسبة لمالك المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة لإدارة المؤسسة فإنه يعني

القدرة التنافسية، أما بالنسبة للعاملين فقد يعني التعويضات المناسبة أو بيئة العمل الملائمة، أما بالنسبة للزبون أو المستفيد فإنه يعني جودة الخدمات والمنتجات التي يحصل عليها.

- الأداء مفهوم متطور: بمعنى ضرورة التغيير وتطوير وتحسين الأداء باستمرار والتكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة لمتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وتحديث معايير ومؤشرات الأداء باستمرار لضمان النجاح واستمرار المؤسسة.
- الأداء مفهوم شامل: من حيث شمولية جميع العاملين في المؤسسة في المساهمة في تحقيقه، وشمولية المعايير اللازمة لقياسه (معايير مالية وكمية ونوعية، وبشرية واجتماعية).

15.2 مستويات الأداء المؤسسي

للأداء المؤسسي عدة مستويات وهي كما يلي:

1- الأداء الإستثنائي (المتميز): ويظهر تفوق المؤسسة على المدى البعيد من خلال استمرار تحقيق الأرباح، والتوسع في الأعمال والمنتجات (الميزة التنافسية) .

2- الأداء البارز: ويعبر عنه من خلال قيادة المؤسسة للقطاع الذي تعمل به والحصول على عقود عمل كبيرة، وامتلاك وجذب أفضل الكفاءات البشرية في مجال عمل المؤسسة.

3- الأداء الجيد جداً: الذي يظهر استقرار المؤسسة وتوفر الدلائل والمؤشرات المستقبلية على النجاح.

4- الأداء الجيد: وهو أقل من المعدل المطلوب، مع وجود نقاط ضعف واضحة، وصعوبة في استقطاب الكفاءات، ووجود عسر مالي.

5- الأداء المتأزم: وهو الذي يتسم بعدم الكفاءة، ويرتبط بجميع جوانب المؤسسة المالية والإدارية والبشرية (بن حليمة، 2018).

16.2 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء المؤسسي، وهذه العوامل كما ذكرتها الباحثتان (العابدي، وبوجلال، 2016)، كما يلي:

- العامل السياسي: من حيث المناخ والنظام السياسي السائد ، ومدى ملائمته لأنشطة المؤسسة.
- العامل الإقتصادي: من حيث توفر الموارد الاقتصادية والأيدي العاملة الماهرة، والتضخم والكساد أو الانتعاش الإقتصادي ودرجة المنافسة السائدة.
- العامل الإجتماعي: مثال على ذلك نمط الحياة والاستهلاك السائد في المجتمع، وثقافة المجتمع.
- العامل التكنولوجي: مدى توفر التقنيات التكنولوجية والفنية لدعم تميز المؤسسة.
- العامل البيئي: المتمثل بالمناخ السائد والموقع الجغرافي والتلوث البيئي وسلوكيات المجتمع المحلي تجاه البيئة.
- العامل القانوني: من حيث وجود قوانين منظمة ومشجعة للأعمال، وتحمي حقوق المؤسسات .

وتضيف الباحثة عامل مهم، ألا وهو: القيم السائدة في المجتمع، من حيث القيم التي تحملها إدارة المؤسسة ومدى انفتاحها وتشجيها للابتكار والابداع، والقيم التي يحملها العاملون والتي تتعلق بحب العمل واحترامه مهما كان، والإخلاص فيه والولاء والانتماء للمؤسسة، كما في الحالة اليابانية، بالإضافة إلى القيم السائدة في المجتمع بشكل عام.

17.2 أبعاد الأداء المؤسسي

للأداء المؤسسي مجموعة من الأبعاد التي تساهم في تشكيل صورته النهائية وقد عدَّدتها الباحثة (فرحي، 2019)، كما يلي:

- الرضا الوظيفي: حيث يعد الرضا الوظيفي مؤشرا مهما لتقييم الفعالية التنظيمية للمؤسسة .
- الإلتزام التنظيمي: وهو مفهوم مهم يرتبط بشكل وثيق بسلوكيات العاملين وتوجهاتهم وحضورهم وغيابهم وأثره على انتاجيتهم .
- مهارات التفكير الإبتكاري: حيث أن التحول من الفشل إلى النجاح، واستمرار النجاح يتطلب عقول بشرية قادرة على الإبتكار والتفكير الخلاق، حيث تعتبر الموارد البشرية الخلاقة الرأس مال الحقيقي للمؤسسة.
- سلوكيات الدور الإضافي: وهي تتعلق بالسلوكيات الايجابية التي يؤديها العاملون بشكل إختياري، خارج نطاق الدور الرسمي الوظيفي، مثل: (مساعدة زملاء العمل على حل مشاكل العمل، والتدريب والتطوير الذاتي، والحرص على موارد المؤسسة).

أما الباحثة (الجبارية، 2015)، فأشارت بأن الأداء المؤسسي له أربعة أبعاد رئيسية وهي كما يلي:

أولاَ: البعد التنظيمي للأداء: والمقصود به الطرق والإجراءات التي تتبعها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها (الفعالية التنظيمية)، وهو مقياس يتعلق بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتحققة.

ثانيا: البعد الإقتصادي للأداء: من خلال التحليل المالي والقوائم المالية، ومقاييس الربحية .

ثالثاَ: البعد البيئي للأداء: ويتعلق بالمسؤولية الإجتماعية ومدى مساهمة المؤسسة في تطوير البيئة المحيطة التي تعمل بها وانسجامها معها.

رابعاَ: البعد الإجتماعي للأداء: ويتعلق هذا البعد بمدى رضا العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية .

18.2 قياس الأداء المؤسسي:

قياس الأداء المؤسسي هو عملية منظمة تقوم على جمع البيانات عن جميع أنشطة المؤسسة المالية والإدارية، وتحليلها، لغرض بيان مدى تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من خلال مقارنة النتائج الفعلية المتحققة بالنتائج المخططة مسبقاً (عبد الله، 2019). وقد عرّفه (أبو ماضي، 2018) بأنه: المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها وتحليلها لمتابعة التقدم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ولأغراض التغذية الراجعة.

أما الباحث (عبد الرحمن، 2018)، فذكر أن مفهوم قياس الأداء المؤسسي ينطوي على ثلاثة أبعاد رئيسية، بإعتبار أن الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهذه الأبعاد الثلاثة هي:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئات: الإقتصادية، والإجتماعية، والثقافية.

بمعنى أن عملية قياس الأداء المؤسسي هي المحصلة النهائية، لنتائج أداء العاملين كل على حدة، ونتائج أداء الوحدات التنظيمية المختلفة المكونة للمؤسسة، في ضوء تفاعلها مع البيئة الخارجية.

19.2 أهداف قياس الأداء المؤسسي الحكومي

عملية قياس الأداء المؤسسي الحكومي تخدم عدة أهداف، وهي كما ذكرها الباحث (السقا، 2018) كما يلي:

1- أهداف إستراتيجية: من خلال التكامل بين أهداف الفرد والوحدة الإدارية، والجهاز الحكومي ككل، والتأكد من أن الجهود تنصب في اتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجة للجهاز الحكومي، وتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات.

2- أهداف إدارية: تتمثل في دعم عملية صناعة القرارات الإدارية من خلال معلومات عن الكفاءات، والحوافز والترقيات ومعرفة الأداء المرغوب، والأداء غير المرغوب للموظفين وفاعلية تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية.

3- أهداف معلوماتية: تتمثل في التغذية الراجعة عن أداء الجهاز الحكومي، ومن ثم تحديد نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، وتوضيح الأعمال الأكثر أهمية للوحدات الإدارية، وما هو مطلوب منها.

4- أهداف تطويرية: تساعد المعلومات التي توفرها عملية قياس الأداء في تطوير أداء الجهاز الحكومي ووضع خطط التطوير، وتحسين الأداء مستقبلاً، وكذلك يتم معالجة انحرافات الأداء على المستويين الجزئي والكلي.

5- أهداف هيكلية: تتمثل في اعادة تخطيط العمل وتوزيع الصلاحيات والمهام، واعادة توزيع الأفراد بما يتلائم مع قدراتهم ومهاراتهم المختلفة، وتحديد الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية، والتأكد من فاعلية إدارة الموارد البشرية.

6- أهداف توثيقية: تصميم قاعدة بيانات متعددة الأغراض، وتدوين القرارات الهامة المتعلقة بكل أنشطة الجهاز الحكومي.

وأضيف إلى تلك الأهداف هدفاً سابعاً أراه من الأهداف المهمة لقياس الأداء المؤسسي الحكومي، في العصر الحالي، نظرا لسرعة التغيرات في البيئة المحيطة وثورة المعلومات وانتشار وسائل التواصل الإجتماعي، وهذا الهدف السابع يتمثل في الجانب الإعلامي الدعائي لنشر إنجازات المؤسسة الحكومية وأهم أعمالها على الجمهور بما يحقق شفافية الأداء، والتواصل الفعال مع المستفيدين، ويقلل من الإنتقادات الموجهة للوزارة أو المؤسسة الحكومية، ويُعرف الجمهور بالخدمات التي تقدمها المؤسسة الحكومية.

20.2 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

إن من أصعب مراحل عملية تقييم أو قياس الأداء، هي عملية وضع المؤشرات أو المعايير التي يتم على أساسها إجراء عملية التقييم، وتزداد هذه الصعوبة في حال تقييم الأجهزة والمؤسسات الحكومية، وذلك لطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية، وطبيعة غايتها غير الهادفة للربح في معظم الأحيان، بعكس منشآت الأعمال أو القطاع الخاص الذي يقدم خدمات ومنتجات ملموسة وغاياته واضحة وهي تعظيم الربح وسهولة توفير مؤشرات قياس للأداء في هذه الحالة واستخدامها في قطاع الأعمال الخاص، هناك سبب آخر لقلة الدراسات المتعلقة بعملية قياس وتقييم الأداء ووضع مؤشراته في المؤسسات الحكومية، ألا وهو أن الدول المتقدمة المنتجة لمعظم الأبحاث، والدراسات العلمية، والنظريات الإدارية، والتي تبتكر وتضع معايير، ومؤشرات الأداء

المؤسسي، تطبق نظام الاقتصاد الحر القائم على مبادئ الرأسمالية، وتعظيم الربح، وبالتالي تركز مراكز الأبحاث في هذه الدول على الدراسات والأبحاث التي تهدف إلى نجاح وتطوير، وقياس الأداء في منشات القطاع الخاص بهدف تعظيم الأرباح، ولأن حجم القطاع العام فيها صغير نسبياً ودوره محدود في الحياة العامة، مقارنة بحجم القطاع الخاص ودوره الفاعل في الحياة العامة.

أي أن معظم مؤشرات ومعايير قياس الأداء في المؤسسات الحكومية قد صممت بالأساس لقياس الأداء في القطاع الخاص، وتم اقتباسها وتهجينها لملائمة خصوصية القطاع العام، وهذا أدى إلى محدودية تطبيقها وعدم ملائمتها في أحيان كثيرة وعدم دقة نتائجها.

ولقد ذكر الباحث (أبو سمرة، 2018)، أن مؤشرات قياس الأداء المؤسسي تنقسم إلى أربعة أقسام وهي كما يلي:

- مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل مؤسسة.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المستخدمة وتتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات، ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة المقدمة .
- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية .
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة.

أما الباحثة (شوشان، 2018)، فقد صنف مؤشرات مقاييس الأداء بشكل عام إلى الأقسام التالية:

- مقاييس المدخلات: وتستخدم هذه المقاييس لمقارنة الموارد المستخدمة للوصول الى النتائج المرغوبة.
- مقاييس العمليات: تستخدم لتحليل الخطوات المباشرة في انتاج المنتج أو الخدمة.
- مقاييس المخرجات: وتتعلق بنوعية وجودة الخدمة او المنتج المقدم للمستفيد.
- مقاييس النتائج: تتعلق بمقارنة النتائج المتحققة الفعلية مع النتائج المخططة وأيضا ترتبط برضا الزبون والعاملون.

وأضيف على تلك المقاييس، مقاييس تتعلق بالإستدامة، والأثر: بمعنى تقييم قدرة المؤسسة على الإستمرار على المدى الطويل، وقدرتها على تحقيق الأرباح ومواكبة التغيرات البيئية المحيطة، والتطوير المستمر، ومقاييس تتعلق بالأثر العام وترتبط بمدى تقبل المجتمع المحلي لأنشطة المؤسسة (المسؤولية الإجتماعية).

21.2 أهمية قياس الأداء المؤسسي

تتمثل أهمة قياس الأداء المؤسسي بما يلي:

1- توفير المعلومات لإدارة المؤسسة عن سير تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ومدى التقدم في تحقيق رؤيتها وأهدافها.

2- معرفة الإنحرافات في الأداء والعمل على تصويبها قبل تفاقم الأمور.

3- توفير التغذية الراجعة حول كفاءة الخطة الإستراتيجية والحاجة إلى إجراء تعديلات أو معالجة بعض الجوانب التي تم التغافل عنها.

4- تحسين واقع الإتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة، والإتصالات الخارجية بين المؤسسة والمستفيدين.

5-توفير الأساس اللازم لتقييم العاملين والإدارة، ومكافأة المتميزين من العاملين (الجبارية، 2015).

22.2 العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي

وتلخص الباحثة تحت هذا العنوان، بعض القواسم المشتركة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والأداء المؤسسي، والتي تؤكد على قوة العلاقة بين المتغيرين، وهذه القواسم المشتركة مستمدة من خلاصة فهم الباحثة للأطر النظرية لمفاهيم المتغيرين التي تم تناولها بالإضافة إلى فهم الكاتبة لنظريات الإدارة الحديثة، والتي انبثق وتبلور من خلالها مفهوم التمكين الإداري، وهذه القواسم المشتركة تلخصها الباحثة في الجدول التالي وهو من اعداد الباحثة:

جدول 2.2: القواسم المشتركة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي .

جوهر المفهوم	يركز مفهوم التمكين الإداري على الإنسان (العامل أو الموظف) وعلى بنائه نفسيا ومعرفيا ومهاريا وتزويده بالإمكانات اللازمة لإطلاق طاقاته الإبداعية.	الإنسان هو المورد الرئيسي للمؤسسة وهو أصل من أصولها ويعتمد عليه نجاح وبقاء المؤسسة وهو الذي يحدد مستوى الأداء المؤسسي.
الجماعية	من الأسس المهمة التي يقوم عليها مفهوم التمكين الإداري هو أداء الأعمال وحل المشكلات وصتع القررات بأسلوب فرق العمل والمشاركة والتعاون .	يعتبر الأداء المؤسسي المحصلة النهائية لأداء الأفراد (عاملين وإدارة) ومحصلة أداء الوحدات التنظيمية المختلفة في المؤسسة ونتيجة تفاعل المؤسسة مع بيئتيها الداخلية والخارجية، أي الشمول والمشاركة في المسؤولية .
دور المعلومات	توفر المعلومات وتبادلها عامل مهم ورئيسي لتحقيق التمكين لإداري.	توفر المعلومات عامل مهم لقياس الأداء وتصويبه
التطوير المستمر	لتحقيق التمكين الإداري يتطلب تدريب وتعليم العاملين بإستمرار وزيادة معارفهم ومهاراتهم ومواكبة تطورات العصر التكنولوجية والمعرفية.	لتحقيق الأداء المؤسسي المطلوب يتطلب تحليل البيئتين الداخلية والخارجية باستمرار والتكيف معها والاستجابة لمتطلباتها (الاستجابة لمتطلبات العاملين والمستفيدين).
التحفيز	عامل مهم لتحقيق التمكين الإداري	عامل مهم للوصول الى مستوى الاداء المطلوب.

23.2 الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة أساساً معرفياً مهماً، ومنهلاً علمياً للدارسين والباحثين، تساعد في تكوين خلفية علمية حول موضوع الدراسة يستند عليها الباحث ويبني عليها، وقد اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات العربية والأجنبية وثيقة الصلة أو لها ارتباط جزئي بموضوع الدراسة، وهو موضوع التمكين الإداري، وعلاقته بالعديد من المتغيرات التابعة مثل: الرضا الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والأداء المؤسسي، والاستغراق الوظيفي وغيرها، والتي طبقت في البيئة المحلية وفي بيئات عربية وعلى مؤسسات حكومية وخاصة وقد تم اختيار (15) خمسة عشر دراسة عربية، و(6) ست دراسات أجنبية، بحسب قربها الوثيق من متغيرات دراستها وحداثتها، وتم ترتيبها تنازلياً وفق التدرج التاريخي لها من الأحدث إلى الأقدم، ومن ثم تم التعقيب عليها وفيما يلي ملخصاً لتلك الدراسات مبينة على النحو الآتي:

1.23.2. دراسات عربية:

دراسة صقر (2018): بعنوان "أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين – دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده: (تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، وفرق العمل)، على الالتزام التنظيمي، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة، واستخدمت الاستبانة والملاحظة والمقابلة كأدوات لها. وكان مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في المدرية الجهوية موبيليس ورقلة وعددهم (74) موظفاً

وموظفة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم، تكونت من (40) موظفاً وموظفة بنسبة 54%. وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: هناك علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، وهناك وعي لأهمية التمكين الإداري في المديرية الجهوية بالنسبة للإدارة العليا ودرجة الالتزام التنظيمي في المديرية الجهوية مرتفع.

ومن أهم توصيات الدراسة: تعزيز ثقافة التمكين الإداري من خلال الاهتمام بتفويض الصلاحيات، وتطوير آلية مناسبة عادلة محفزة لمنظومة المكافآت والحوافز تعمل على إشباع حاجيات الموظفين وإعطائهم فرص متساوية للترقية ووضع سياسة تدريبية ممنهجة تتناسب مع مجالات أعمال الموظفين والمسارات الوظيفية المخططة لهم.

دراسة الدوري (2018): بعنوان "أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية علي العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية". وقد هدفت الدراسة البحثية إلي تحديد أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الأردنية، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، واتبع الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة كأداة للدراسة، بلغ تعدادها (385) شخصاً، وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتحليل البيانات. وقد توصل البحث إلي مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- هناك أثر لكل من بُعدي: (معنى العمل، واستقلالية العمل) علي الأداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الأردنية.
- لا يوجد أثر لكل من بُعدي: (كفاءة العمل، وتطوير العمل) على الأداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الأردنية.

وأهم توصيات البحث: ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة عموماً، وبُعدي (كفاءة العمل، وتطوير العمل) بشكل خاص، والتركيز يتحدد في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسئوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتطوير من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي للمنظمة.

دراسة بن تربح (2018): بعنوان " أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، المديرية العملية للاتصالات بورقلة". هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين، بمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية للاتصالات بورقلة). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانه صممت خصيصا لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسة وعددهم (70) موظفاً، وتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب المسح الشامل لتشمل جميع أفراد مجتمع الدراسة. وتم تحليل البيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي لدى العاملين كمتغير تابع بالمؤسسة محل الدراسة.

وأهم توصياتها: ضرورة الاهتمام بالعمل من خلال تعزيز الثقة والتعاون ضمن فريق عمل متكامل، لاسيما الإدارة التشاركية، وضرورة تقوية نظام الحوافز العاملين في مؤسسة الاتصالات ماديا ومعنويا.

دراسة طيفور (2018): بعنوان " التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن". وقد هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (44) من القيادات الأكاديمية النسائية في الفصل الدراسي 2017-2018 وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات النسائية كبيرة وأن الدرجة الكلية لمعوقات التمكين الإداري متوسطة كما تبين وجود فروق دالة إحصائيا في درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية تعزى لاختلاف متغير الخبرة وعدم وجود فروق دالة إحصائيا في درجة التمكين الإداري تعزى لاختلاف متغيرات المؤهل العلمي والوظيفة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني جامعة حائل خطة فعالة لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية وضرورة إنشاء مركز تدريبي لتقديم دورات للقيادات النسائية.

دراسة القاضي (2018): بعنوان "أثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدّمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية". وهدفت إلى التعرف على أثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي،

وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تم أعدادها من قبل الباحث لتناسب أغراض الدراسة مكونة من (35) خمس وثلاثون عبارة، أما مجتمع الدراسة فتكون من (241) موظفاً من شركتي التأمين الإسلامي الأردنيتين وهما: (الإسلامية للتأمين والأولى للتأمين)، حيث سحبت عينة عشوائية بسيطة حجمها (89) مفردة من مجتمع الدراسة الكلي، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كما يلي: أن الشركات المبحوثة تهتم بإستراتيجية تمكين العاملين بجميع أبعادها (تدريب وزيادة معرفة العاملين، والثقة التنظيمية، والإثراء الوظيفي، وتفويض السلطة) كما تهتم بجودة الخدمات المقدّمة بجميع أبعادها، وهي: (درجة الاستجابة، ودرجة الأمان، ودرجة الملموسية، ودرجة التعاطف، ودرجة الاعتمادية)، كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي أيضًا إلى أن إستراتيجية تمكين العاملين في الشركات المبحوثة تُساهم معنويًا في زيادة جودة الخدمات المقدّمة للعملاء. ومن أهم التوصيات: ضرورة العمل على تأهيل وتدريب العاملين، وتحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات، وذلك ليتم تمكينهم وظيفيًا، وتساهم في الارتقاء بجودة الخدمات المقدّمة للعملاء.

دراسة فيها خير (2018): بعنوان " تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة–دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود /ورقلة" وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى أهمية تمكين العاملين في فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة صممت خصيصا لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود وعددهم (635) فرداً، وعينة الدراسة شملت جميع أفراد الدراسة تم أخذها بأسلوب المسح الشامل وبلغت

نسبة الاستبيانات المستردة والصالحة (56%) من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة، وتمت المعالجة الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) .

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة بين تمكين العاملين وتطبيق إدارة المعرفة، وهناك ارتباط قوي بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع (تطبيق إدارة المعرفة) وجاءت أعلى نسبة ارتباط لأبعاد تمكين العاملين بتطبيق إدارة المعرفة لبعد (التدريب)، يليها بعد (التحفيز والتقدير)، ثم بعد (الاتصال الفعال)، يليه بعد (التعلم التنظيمي)، وأخيرا بعد (تفويض السلطة والمشاركة في القرارات)، كما خلصت الدراسة إلى أن واقع تطبيق تمكين العاملين وإدارة المعرفة في المؤسسة كان مقبولاً بمستوى متوسط لكنه غير كافي. وأهم توصيات الدراسة: تعزيز مبدأ مشاركة المعرفة ونقلها داخل المؤسسة بين العاملين، والتكثيف من الدورات التدريبية والحوافز والمكافآت التشجيعية، وتشجيع العمل بأسلوب فرق العمل .

دراسة برسولي (2018): بعنوان " أثر التمكين في الأداء البشري – دراسة ميدانية بمدرية الحماية المدنية بولاية باتنة– ". وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية. وتم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة صممت خصيصا لأغراض الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمدرية الحماية المدنية بولاية باتنة وعددهم (1056) فردا، وتم اخذ عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة حجمها (300) فردا، وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSS). وكان من أهم نتائج الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى، والحرية، والكفاءة والمقدرة، والتأثير في العمل) على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلي (التفويض، والمشاركة، وفرق العمل، والمعلومات والاتصال، والتحفيز، والتدريب والتعليم) على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة.

ومن أهم التوصيات: ضرورة منح العاملين الحرية والاستقلالية في أداء الأعمال بالطريقة التي يرغبون ومحاسبتهم على أساس النتائج، وزيادة الاهتمام بتحفيز العاملين لدوره في تحسين الأداء.

دراسة العبد الله (2018): بعنوان :" أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي". وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أبعاد التمكين الإداري: (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفعال)، والتعرف على مدى تطبيقها في شركة (HP) في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين بالإضافة إلى بيان أثر التمكين الإداري في أداء موظفي الشركة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، وصمم استبانة تناسب أغراض الدراسة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من (35) فرداً من الموظفين في شركة (HP) في المملكة العربية السعودية وضمن فئات: (موظف، ومشرف، ومدير)، سحبت منهم عينة بأسلوب المسح الشامل لتغطي جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعي (SPSS).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية من وجهة نظر العاملين في شركة (HP) في المملكة العربية السعودية حول تأثير أبعاد التمكين (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز) على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية من وجهة نظر العاملين في شركة (HP) في المملكة العربية السعودية حول تأثير بعد التمكين (الاتصال الفعال) على تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وأهم توصيات الدراسة كانت كما يلي:

- تعزيز الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة.
- تكثيف استخدام فرق العمل في أداء المهمات والوظائف في الشركة.
- منح العاملين المزيد من الصلاحيات وإشراكهم في عملية صياغة إستراتيجية وأهداف الشركة.

دراسة درادكة (2018): بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". وهدفت الدراسة إلى بيان مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي، والتعرف على معوقات تحقيق التمكين والتمييز التنظيمي، وعلى درجه إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي، ومعرفة مدى اختلاف وجهات نظر المبحوثين وفقا لاختلاف متغيرات: (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) وتم إتباع المنهج الوصفي في الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من ثلاثة محاور: الأول: محور التمكين الإداري، ومجالاته: (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والسلوك الإبداعي)، والمحور الثاني: التميز التنظيمي ومجالاته: (تميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة

التنظيمية، وتميز المرؤوسين، وتميز الإستراتيجية)، والمحور الثالث: معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف وعددهم (1062) عضو هيئة تدريس، أخذت من مجتمع الدراسة عينة عشوائية بسيط مقدارها (331) عضو هيئة تدريس. وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويوجد ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي، باستثناء مجالي: (تميز المرؤوسين، وتميز الإستراتيجية) وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس، لصالح فئة الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).

ومن أهم التوصيات: تبني مبدأ الشفافية في العمل والتدفق المفتوح للمعلومات وتبني خطة واضحة للتدريب المستمر.

دراسة حيدر، وآخرون (2017): بعنوان "دور تمكين الموارد البشرية وأبعاده (مشاركة المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، استقلالية المهام، التحفيز والإثراء الوظيفي) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق". هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التمكين الموارد البشرية وأثره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات جامعة دمشق، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة كانت استبانه تم أعدادها من قبل الباحثان لتناسب أغراض الدراسة وكان مجتمع الدراسة جميع العاملين الإداريين

في جامعة دمشق تم اختيار عينة عشوائية قصديه عدد أفرادها (112)، وتم معالجة البيانات من خلال البرنامج الإحصائي(SPSS)، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: تدني مستوى ممارسة تمكين الموارد البشرية لدى مديريات جامعة دمشق وغياب مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين، كما تبين وجود أثر معنوي إيجابي طردي بين عناصر التمكين بشكل عام والمواطنة التنظيمية، وهذا الأثر يظهر بصورة كبيرة في عنصر التحفيز ومن أهم التوصيات: العمل على توفير المعلومات المطلوبة لكافة العاملين وزيادة لاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة وإتاحة حرية التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل وتشجيع مظاهر الابتكار والإبداع، والتحول من التركيز على العوائد المادية إلى التحفيز المعنوي.

دراسة أبو عمرة، وآخرون (2017): بعنوان" ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية في قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الوظيفي بأبعاده (الإدراكي والهيكلي) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية في قطاع غزة. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة كأداة رئيسية للدراسة ولجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين في (الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا–خانيونس وكلية فلسطين التقنية –دير البلح) والبالغ عددهم (160) موظفاً، أما عينة الدراسة فأخذت بأسلوب المسح الشامل وشملت جميع أفراد مجتمع الدراسة. وتم معالجة البيانات من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

واهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين ثقافة التمكين الإداري والتفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية في قطاع غزة.

وأهم توصيات الدراسة كانت كما يلي: تطوير وتعزيز العلاقة والعمل بروح الفريق فيما بين الإدارة والعاملين من خلال تبادل الآراء والمقترحات وضرورة منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير مناخ يسمح ويشجع على نشر ثقافة التمكين الإداري.

دراسة عباس (2016): بعنوان" التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية)". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في مصر وتقديم بعض المقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما جمع البيانات فتم من خلال أداتين هما: المقابلة الشخصية واستبانة كانت هي الأداة الرئيسية للدراسة وزعها على مجتمع الدراسة المتمثل في مديري الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام بهذه الإدارات في بعض محافظات مصر من خلال عينة عددها (220) فردا من أفراد المجتمع، تم استعادة (57) استمارة صحيحة فقط منها. وتمت المعالجة الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هناك إجماع بين أفراد العينة حول انخفاض المستوى المعرفي بمعنى التمكين ومفهومه واستراتيجياته وركائزه وأسسه وأنواعه، كما أن هناك إجماع على ضعف عملية التمكين بكل أبعادها، واتفاق معظم أفراد العينة على أثر البيئة والمناخ الإداري على ممارسة عملية التمكين وأن التمكين الإداري مازال مطلبا بعيد المنال وصعب التحقق في واقع ممارسة العمليات الإدارية في الإدارة الوسطى للتعليم في مصر. ومن أهم التوصيات:

حتمية التحرر من سلبيات الماضي والروتينية القاتلة في ممارسة العمل الإداري خاصة في مجال الإدارة الوسطى في التعليم وإتاحة مساحة أوسع لمديري الإدارات التعليمية ومديري المدارس في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات اليومية والتأكيد على روح الفريق وتشجيع العمل الجماعي.

دراسة سالم (2016): بعنوان:" متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الترابطية بين إدارة التميز والتمكين الإداري بعناصره (التفويض والثقة الإدارية، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، التدريب والنمو المهني، والدعم الاجتماعي) لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أما جمع البيانات فقد تم من خلال اعدد استبانه تحقق أهداف الدراسة وقد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل بجميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمديريات التربية والتعليم بغزة والبالغ عددهم (133) مدير. وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأهم نتائج الدراسة ما يلي: درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز جاءت بدرجة قليلة، حيث جاء الاتصال وتدفق المعلومات في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بينما حصل التحفيز الذاتي على المرتبة الأخيرة برجة قليلة جدا.

واهم توصيات الدراسة: تفعيل مجال التفويض والثقة الإدارية والمشاركة في اتخاذ القرارات والإسراع في التحول نحو تطبيق التمكين الإداري والبعد عن الروتين وتطوير الأنظمة الإدارية لتتواكب مع عصر التقدم في المجال الإداري الذي يفرضه التمكين الإداري وضرورة نشر ثقافة التمكين الإداري بين مديري المدارس الثانوية الحكومية.

دراسة بدير، وآخرون (2015): بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة " وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل ، التأثير، وحفز العاملين، والقوة)، وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة وعددها (65) مؤسسة، وقام الباحثون باختيار عينة قصدية من (7) مؤسسات تمثل المؤسسات الأكبر عددا من حيث الموظفين بإجمالي (300) مبحوث هم جميع العاملون في المؤسسات السبعة المختارة. ومن أهم نتائج الدراسة: أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة (81%)، وكذلك فان فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة (80%)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين فاعلية فرق العمل ونجاحها. كما أظهرت الدراسة تفاوتا في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة للتمكين حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى وبناء فرق العمل المرتبة الثانية ثم جاء بعد الاتصال ومشاركة المعلومات في المرتبة الثالثة يليه بعد التأثير وأخيراً بعد حفز العاملين. ومن أهم التوصيات: إعادة النظر بنظم الحوافز بكافة أنواعها وزيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

دراسة المصري (2015): " متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر أبعاد التمكين الإداري (التفويض، والمشاركة والعمل الجماعي، والاتصال الفعال، والثقة، والتدريب) من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة وتصميم استبانة كأداة للدراسة ولجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في

الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الأزهر، والإسلامية، والأقصى) والبالغ عددهم (707) موظفاً إداريا. وعينة الدراسة كانت تتكون من (300) مفردة من مجتمع الدراسة تم أخذها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية حسب الجامعة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائي (SPSS). وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- بلغت درجة الموافقة على مجال" متطلبات التفويض" (59.74 %) وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل العاملين الإداريين في الجامعات على متطلبات التفويض في جامعاتهم.
- بلغت درجة الموافقة على مجال" متطلبات المشاركة والعمل الجماعي" (58.07 %) وهذا يعني أن هناك موافقة قليلة من قبل العاملين الإداريين في الجامعات على متطلبات المشاركة والعمل الجماعي في جامعاتهم.
- بلغت درجة الموافقة على مجال" متطلبات الثقة الإدارية" (% 57.02) وهذا يعني أن هناك موافقة قليلة من قبل العاملين الإداريين في الجامعات على متطلبات الثقة الإدارية في جامعاتهم.
- بلغت درجة الموافقة على مجال" متطلبات الاتصال الفعال" (% 61.44) وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل العاملين الإداريين في الجامعات على متطلبات الاتصال الفعال في جامعاتهم.
- بلغت درجة الموافقة على مجال" متطلبات التدريب المستمر" (% 54.33) وهذا يعني أن هناك موافقة قليلة من قبل العاملين الإداريين في الجامعات على متطلبات التدريب المستمر في جامعاتهم.
- بلغت درجة الموافقة على" جميع فقرات الاستبيان" (% 59.04) وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل العاملين الإداريين في الجامعات على متطلبات التفويض، ومتطلبات المشاركة

والعمل الجماعي ومتطلبات الثقة الإدارية ومتطلبات الاتصال الفعال ومتطلبات التدريب المستمر في جامعاتهم.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت: الاهتمام بآراء العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وإشراكهم في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، تدريب القيادات الإدارية أو العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية على التفويض الفعال ومتطلباته.

2.23.2.دراسات أجنبية:

دراسة Trus (2019): بعنوان" تمكين مدراء التمريض".

“Nurse Managers’ Work-Related Empowerment”.

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف كيفية تمكين مدراء الممرضين وربط التمكين لقضايا السلطة والسياق الاجتماعي " الثقافة التنظيمية ، المناخ التنظيمي، والروح المعنوية، قامت الباحثة بتقسم الدراسة الى مرحلتين رئيسيتين وهما: أولا مراجعة الادبيات،حيث كشفت الدراسات السابقة، أن مديري الممرضين تم تمكينهم بشكل معتدل أو مرتفع من الناحية الهيكلية والنفسية، ثانيا البحث التجريبي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم جمع العينات والمعلومات المطلوبة من (7) سبعة مستشفيات جامعية، وكانت اداة الدراسة عبارة عن استبانة صممت خصيصا لتحقيق اهداف الدراسة تم توزيعها على عدد من مدراء التمريض وقد بلغ عددهم (32)، وتم استخراج النتائج بناء على عدة تحاليل للمعلومات المجموعة من خلال برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). بينت نتائج الدراسة أن مديري التمريض معتدلين من ناحية التمكين الهيكلي ولكنهم كانوا يتطلعون الى مستوى

أعلى من التمكين النفسي، كما تم العثور على العديد من العلاقات بين المقاييس الفرعية للتمكين الهيكلي والتمكين النفسي.

دراسة Meningeh (2017):بعنوان" تمكين العاملين في المشاريع (المؤسسات) الصغيرة والمتوسطة".

“Employee empowerment within small andmedium-sized enterprises”.

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير شعور اصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة تجاه المشاركة في صنع القرار على التمكين الاداري في مشاريعهم، كما هدفت الى معرفة درجة التمكين الاداري بأبعاده الاربعة:

(المعنى، والكفاءة، والمحددات الذاتية، والتأثير) من وجهة نظر العاملين واصحاب المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، صممت خصيصا لتحقيق أهداف الدراسة وزعت عن طريق الانترنت. وتكون مجتمع الدراسة من (58) مؤسسة صغيرة ومتوسطة عاملة في المكسيك وهولندا، وعينة الدراسة كانت عبارة عن عينة عشوائية بسيطة، تكونت من (354) عامل وصاحب مشروع. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائي(SPSS).

وأهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن هناك علاقة علاقة طردية ايجابية بين توجه (انطباع) أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة نحو المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظفين. كما أظهرت أن هناك علاقة ايجابية بين انطباع (توجه) اصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة نحو المشاركة في صنع القرار وبُعد (التأثير)، بينما لا توجد نتائج تدعم الأبعاد الثلاثة الاخرى. وأهم توصيات الدراسة: اجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أبعاد التمكين، حيث ان نتائج الدراسة

أظهرت أن أبعاد التمكين تختلف اختلافًا كبيرًا فيما بينها وأهمية قياس التمكين باعتباره بنية متعددة الأبعاد.

دراسة The Kumers (2017): بعنوان "تمكين الموظف –دراسة تجريبية".

"Employee Empowerment – An Empirical Study".

كان الهدف الرئيسي للدراسة التي قام بها الباحثان كومار هو تحديد اثر الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة، أو المؤسسة لتمكين الموظفين، قام الباحثان بدراسة عدة استراتيجات قامت بها الشركة لتمكين موظفيها، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت اداة الدراسة عبارة عن استبانة صممت خصيصا لتحقيق اهداف الدراسةتم توزيعها على عدد من العاملين في شركةManatec الخاصة المحدودةوقد بلغ عددهم (22) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخراج النتائج بناء على عدة تحاليل للمعلومات المجموعة من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

ومن اهم نتائج الدراسة: أن الموظفون راضون عن عوامل مختلفة مثل تدريب الموظفين، ومشاركة الموظفين في مختلف الانشطة والنظر في افكارهم وآرائهم، كما اكتشف الباحثان أن مستوى تمكين الموظفين في هذه الشركة عادل، ولكن أكدا على أن هذا المستوى العادل من التمكين لا يكفي لتحقيق الارباح المتوقعة وزيادة الانتاجية الا ان الشركة تقوم بدراسة المقترحات لتحسين ذلك .

دراسة Mckivor (2016): بعنوان " العلاقة بين التمكين ونماذج صناعة القرار والرضا الوظيفي للنساء المديرات في الإدارات الوسطى العاملات في وحدة التسجيل في جامعة اونتاريو".

"A Study of the Relationships Between Empowerment, Decision- Making Style and Job Satisfaction in Female Middle Managers within Ontario's University Registration Units."

هدفت الدراسة الى معرفة دور المتغيرات مثل أساليب صنع القرار والتمكين الهيكلي في التنبؤ بالرضا الوظيفي من وجهة نظر النساء المديرات في الإدارات الوسطى العاملات في وحدة التسجيل في جامعة اونتاريو. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، صممت خصيصا لتحقيق أهداف الدراسة وزعت عن طريق الانترنت،تم اخذ العينة بأسلوب المسح الشامل، أي شملت جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكانت عينة الدراسة تتكون من (29) مديرة تسجيل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائي(SPSS). وأهم نتائج الدراسة أنها اظهرت وجود علاقة قوية بين التمكين الهيكلي والرضا الوظيفي.أما أهم التوصيات: فهي زيادة تدريب النساء المديرات في الإدارات الوسطى في وحدات التسجيل في جامعة اونتاريو على مهارات القيادة.

دراسة Kokila(2016): بعنوان:" تأثير تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي/ مدينة تشيناي".

"Impact of Employee Empowerment on Job satisfaction in Banking Sector withReference to Chennai City."

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التمكين الاداري في الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي في مدينة تشيناي، كما هدفت الدراسة الى بيان مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي في مدينة تشيناي. واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة. وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة صممت خصيصا لتحقيق اهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (7523) موظفا وموظفة من العاملين في القطاع المصرفي في مدينة تشيناي، أخذت منهم عينة عشوائية بسيطة مقدارها (513) مفردة، وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS). وأهم نتائج الدراسة: أن هناك علاقة طردية ايجابية وبدرجة عالية، بين

التمكين الاداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي في مدينة تشيناي.ومن نتائج الدراسة أن بُعد (تحقيق العامل لذاته) هو أكثر أبعاد التمكين تأثيراً في الرضا الوظيفي لدى العاملين، يليه بُعد (المعرفة). أما اهم توصيات الدراسة فكانت: الاهتمام بمهارات القيادة والتأكيد على دور القيادة (الادارة) في تمكين الموظف من تحقيق ذاته، ودور القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة. وأن تكون ساعات العمل مرنة، وأهمية توقير المعرفة والمعلومات للموظف باستمرار.

دراسة lau (2010): بعنوان"تمكين الأفراد غير الأكاديميين في التعليم العالي: استكشاف الجمعيات مع الدعم التنظيمي للابتكار والثقة التنظيمية".

" "Empowerment of non-academic personnel in higher education: exploring associations with perceived organizational support for innovation and ,organizational trust",.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقات بين مستويات التمكين والدعم التنظيمي للابتكارات والثقة بين الموظفين المهنيين غير الأكاديميين ضمن الجمهور الشامل لجامعة ايوا في الولايات المتحدة الامريكية، كما اختبرت الدراسة فرضيات تأثير الثقة التنظيمية على تمكين الموظفين المتصورة وتأثيرها على العلاقة بين الدعم التنظيمي المتصور للابتكار وتمكين الموظفين. واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة. وكانت اداة الدراسة عبارة عن استبانةتم توزيعها عبر البريد الالكتروني على جميع الموظفين المؤهلين والعلمين في جامعة أيوا، وقد بلغ عددهم (558)، حيث تم استرجاع (255) إجابة، وبهذا بلغ معدل الاستجابة للعينة 45.7% .

وأهم نتائج الدراسة: تأثير الثقة التنظيمية على التمكين، وأن المسؤوليات الإدارية لها تأثير مباشر إيجابي على الدعم التنظيمي للابتكار، وتأثير إيجابي غير مباشر تأثير على التمكين، كما أن نجاح

مبادرات التمكين قد يعتمد على مدى شعور أعضاء المنظمة بالتقدير، الأمر الذي يتطلب تنظيم المناخ الذي يعتبرونه داعمًا للابتكار والتغيير وسلوكيات المجازفة.

24.2 التعقيب على الدراسات السابقة

قامت الباحثة في هذه الدراسة باستعراض (21) دراسة سابقة أجريت في بيئات متنوعة محلية وعربية وأجنبية، وفي فترات زمنية متفاوتة تراوحت ما بين عامي (2010–2018) ومن أهم الملاحظات التي توصلت إليها الباحثة من استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

- تناولت معظم الدراسات السابقة التي تم استعراضها، موضوع التمكين الإداري باعتباره المتغير المستقل، وهذا دليل على أهمية موضوع التمكين الإداري في الفكر الإداري الحديث، وأن أسس وقواعد أسلوب التمكين الإداري وأبعاده، مشتقة من نظريات الإدارة الحديثة والمدرسة الإنسانية في الإدارة والتي تؤكد على أن الإنسان (العامل) هو المورد الرئيس والأهم من بين جميع موارد المؤسسة، وعليه يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة، وأن الإنفاق على تدريب وتعليم الموظفين هو استثمار مجدي على المدى البعيد، وأن المورد البشري الذي يتمتع بالمهارة والكفاءة هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة.
- بعض هذه الدراسات تناولت بالبحث، متطلبات التمكين الإداري (مدى توافر أبعاد التمكين الإداري في المؤسسة المبحوثة)، مثل دراسة: (سالم،2016)، ودراسة: (المصري،2015)، وبعضها تناول معوقات التمكين الإداري، مثل دراسة: (طيفور،2018).

- تناولت معظم الدراسات السابقة بالبحث، العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وعدد كبير ومتنوع من المتغيرات التابعة، فبعضها تناول بالبحث العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي مثل دراسة (صقر، 2018)، أو العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي مثل دراسة (إبراهيم، 2018)، أو العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة، مثل دراسة (فيها خير، 2018)، أو العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي، مثل دراسة (درادكة ،2017)، أو العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مثل دراســـــة (حيدر، وآخرون، 2017)، أو العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وتنمية التفكير الإبداعي، مثل دراسة (أبو عمرة وآخرون، 2017)، أو العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وإدارة التميز، مثل دراسة (سالم،2016)، أو العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والفعالية فرق العمل، مثل دراسة (بدير وآخرون،2015)، وجميع هذه المتغيرات التابعة تصب في المحصلة النهائية في الأداء المؤسسي الكلي

- لاحظت الباحثة ندرة الدراسات التي تناولت بالبحث العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي كمتغير تابع، وهذا من أهم الأسباب التي دفعت الباحثة لاختيار هذا الموضوع للبحث، وقد كانت هناك بعض الدراسات التي تناولت بالبحث العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، مثل دراسة: (الدوري، 2018)، ودراسة: (العبد الله، 2018). ومن بين الدراسات، دراسة: (عباس،2016)، التي تناولت العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والأداء. ودراسة: (برسولي،2018)، التي تناولت العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والأداء البشري. ودراسة: (القاضي،2018)، التي تناولت بالبحث، العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وجودة الخدمات المقدمة. والباحثة ترى تشابهاً كبيرا بين هذه الدراسات ودراستها من خلال المواضيع

المبحوثة، إلا أنها ترى أن موضوع الأداء المؤسسي أكثر شمولاً، وأكثر قياساً لدرجة تقدم المؤسسة وتطورها، وذلك مما استنتجته من تعريف الأداء المؤسسي.

- ومن أهم الملاحظات التي توصلت إليها الباحثة، من خلال استعراض هذه الدراسات، هو عدم وجود اتفاق بين الباحثين في هذه الدراسات على أبعاد التمكين الإداري، إلا أن معظمها اتفق على الأبعاد الأربعة التي اختارتها الباحثة وهي: (التعليم والتدريب، والحوافز المادية والمعنوية، والعمل ضمن فريق، والاتصال وتدفق المعلومات).
- كثير من الدراسات السابقة تخلط بين مفهوم التفويض ومفهوم التمكين الإداري أو تعتبر التفويض بعد من أبعاد التمكين الإداري، وهذا خطأ وقع فيه العديد من الباحثين، ومن أهم الفروق بين التمكين الإداري والتفويض هي: أن التمكين عملية مخططة طويلة الأجل وتتطلب عملية بناء شامل للمورد البشري، بينما التفويض هي عملية مرحلية مؤقتة.
- معظم الدراسات السابقة أثبتت وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري والمتغيرات التابعة التي تناولتها ولكن هناك خلاف في درجة العلاقة بين كل بعد من أبعاد التمكين والمتغيرات التابعة التي تناولتها.

- **ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**

- تعتبر من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع التمكين الإداري في وزارة حكومية من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وهي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وخرجت من نطاق مؤسسات

التعليم، حيث أن الباحثة لاحظت أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري طبقت في المؤسسات التعليمية.

- اعتمدت هذه الدراسة وبعد البحث المستفيض أهم أربعة أبعاد للتمكين الإداري والتي هناك إجماع عليها وهي: (تدريب وتعليم الموظفين، العمل ضمن فريق، الحوافز المادية والمعنوية والاتصال وتدفق المعلومات) وابتعدت عن أبعاد التمكين الخلافية.
- ميزت هذه الدراسة بين التفويض والتمكين الإداري وبعض الدراسات تخلط بين المفهومين حيث بينت هذه الدراسة أن التفويض يكون لبعض الصلاحيات ولفترة محددة بينما التمكين هو عملية بناء شاملة فكرية ونفسية للموظف وتأهيله وتعزيز قدراته ومعارفه ومهاراته الحالية والمستقبلية وتضمن مشاركته في وضع الأهداف وتنفيذها والمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات.
- تناولت هذه الدراسة الأداء المؤسسي باعتباره المتغير التابع بخلاف الدراسات السابقة التي اعتمدت الأداء الوظيفي كمتغير تابع وقد قمنا في هذه الدراسة بالتمييز بينهما وكان اختيار الأداء المؤسسي كمتغير تابع لأنه يعتبر المحصلة النهائية لمجموع أداء جميع العاملين في المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية.

- **الإستفادة من الدراسات السابقة:**

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالي.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد محاور وأبعاد ومتغيرات الدراسة.

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة، والكيفية التي تم فيها عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج، ومقارنتها.
- استفادت الباحثة من المراجع والمصادر التي إعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت، والجهد.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة، في بناء أداة الدراسة (الإستبانة)، وترتيب فقراتها.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في حفزها معنوياً، وتشجيعها على الاستمرار في إجراء الدراسة الحالية، وترقب نتائجها.

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي للدراسة

1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفا لأسلوب البحث العلمي الذي اتبعته الباحثة في الدراسة، وطريقة الدراسة وإجراءاتها وخطواتها، من حيث تصميم الدراسة، ومنهجية الدراسة واجراءاتها، وأدواتها، بالاضافة الى حدود الدراسة ومحدداتها ومعوقاتها، كما يشتمل الفصل على متغيرات الدراسة، ومجتمع الدراسة اضافة الى المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

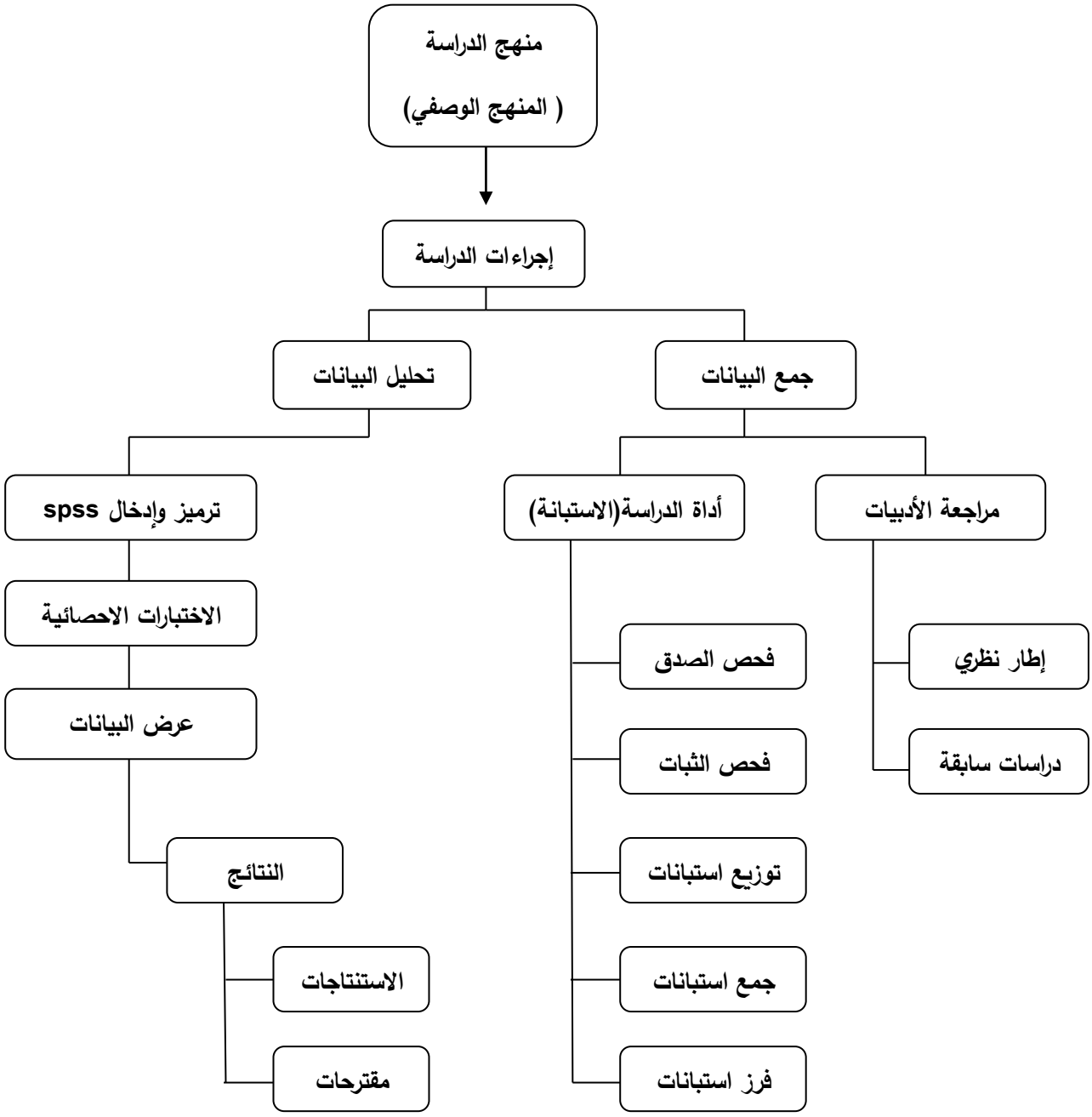
2.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، كمنهج علمي لإجراء الدراسة، لأنه الأنسب لهذا النوع من الدراسات الإجتماعية، ويفي بأغراض الدراسة، وهذا المنهج يقوم على دراسة الواقع كما هو، مع

التعبير عنه كماً وكيفاً، من خلال وصف الظاهرة المبحوثة من جميع جوانبها وتحليلها، ومن ثم ابراز العلاقات بين أبعادها المختلفة، وتفسيرها، للوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره. والباحثة في هذه الدراسة تهدف إلى بيان العلاقة بين التمكين الإداري، والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

3.3. الطريقة والاجراءات

تعتبر طريقة الدراسة وإجراءاتها جزءاً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يتم فيها تناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، وطرق جمع البيانات الثانوية والأولية، وأداة الدراسة وخطوات بنائها من حيث فحص صدق الأداة، وثباتها، وإجراءات توزيعها وجمعها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها وعرض نتائجها، ويوضح الشكل رقم (1.3) الطريقة والإجراءات كما يلي:



شكل رقم 1.3 : الطريقة والإجراءات.

4.3 تصميم أداة الدراسة

استخدمت الباحثة (الإستبانة)، كأداة لإجراء الدراسة وجمع البيانات اللازمة لتحقيق أغراضها، نظراً للطبيعة الوصفية للدراسة (المنهج الوصفي المتبع في الدراسة)، ولأنها الأكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات الإجتماعية، وتم بناء أداة الدراسة، وفق الأسس العلمية المتبعة في البحث العلمي من حيث البناء واختبارات الصدق والثبات.

1.4.3. أداة الدراسة:

بناء على دراسة الأدبيات التي تضمنها الإطار النظري للدراسة، وبالإعتماد على الدراسات السابقة التي تم استعراضها في هذه الدراسة، قامت الباحثة بتصميم إستبانة الدراسة بصورتها الأولية حيث تكونت من الأقسام الثلاثة التالية:

- القسم الأول: البيانات العامة (المتغيرات الديمغرافية والشخصية)، ويتضمن هذا القسم (4) فقرات تتعلق بالخلفية الشخصية والوظيفية للمبحوث من حيث خصائص مجتمع الدراسة وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في العمل).
- القسم الثاني: ويتعلق بالمتغير المستقل (التمكين الاداري)، وشمل عناصر أو أبعاد (التمكين الاداري) الأربعة، التي تم اعتمادها من قبل الباحثة، حيث تكون هذا القسم من (40) فقرة ، لقياس

درجة تطبيق التمكين الاداري في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وتم توزيع هذه الفقرات على أربعة محاور رئيسية تمثل أبعاد التمكين الاداري، حيث تكون المحور الأول من (10) فقرات تقيس درجة

تطبيق البعد الأول (تدريب وتعليم الموظفين)، من أبعاد التمكين الاداري في وزارة الاوقاف والشؤون الدينية، تلاه المحور الثاني ويتكون أيضا من (10) فقرات، تقيس درجة تطبيق البعد الثاني (الحوافز المادية والمعنوية) من أبعاد التمكين الاداري في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، أما المحور الثالث فتضمن (10) فقرات تقيس درجة تطبيق البعد الثالث (العمل ضمن فريق) من أبعاد التمكين الإداري في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وأخيراً المحور الرابع واشتمل على (10) فقرات تقيس درجة تطبيق البعد الرابع (الاتصال وتدفق المعلومات) من أبعاد التمكين الاداري في وزارة الأوقاف.

- القسم الثالث والأخير: وهو عن المتغير التابع (الأداء المؤسسي): واشتمل هذا القسم على (20) فقرة تقيس درجة الأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف، وبذلك يكون عدد فقرات الاستبانة الكلي في أقسامها الثلاثة (64) فقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (1.3) التالي:

جدول رقم 1.3: محاور أداة الدراسة (الاستبانة).

الرقم	القسم	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات
1	**القسم الأول: الخصائص الديمغرافية والشخصية.**	**4**	
2	**القسم الثاني: أبعاد التمكين الإداري.**	**40**	**40-1**
1.2	تدريب وتعليم الموظفين.	10	10-1
2.2	الحوافز المادية والمعنوية.	10	20-11
3.2	العمل ضمن فريق.	10	30-21
4.2	الاتصال وتدفق المعلومات .	10	40-31
3	الأداء المؤسسي.	20	60-41
المجمـــــــــــوع		**64**	**64-1**

حيث تتم الإجابة من قبل المبحوث على جميع فقرات القسم الثاني (أبعاد التمكين الإداري)، وفقرات القسم الثالث (الأداء المؤسسي) في الإستبانة، بأحد الإستجابات الخمس التالية استناداً على مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات كما يتضح في الجدول رقم (2.3).

جدول رقم 2.3: مقياس ليكرت الخماسي.

المقياس	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة لتفسير نتائج استجابات أفراد الدراسة على الأداة الكلية وأبعادها الفرعية والفقرات، فقد تم اعتماد المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والإنحراف المعياري للفقرة والمجال، وتم تحديده كما يلي:

- عبارة عن (أكبر قيمة– أصغر قيمة) في مقياس ليكرت:(5–1=4)، أي أن المدى يساوي (4).
- تم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا مقياس ليكرت :(5/4=0.80)، أي أن طول الخلية يساوي (0.80).
- تم إضافة الخلية (0.80) الى أصغر قيمة في المقياس وهي (1) للحصول على الحد الأعلى للخلية (غير موافق بشدة)، ومن ثم تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لكل خلية كما يتضح في الجدول رقم (3.3) المبين كما يلي:

جدول رقم 3.3: المقاييس الإحصائية وكيفية احتسابها في أداة الدراسة.

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل	درجة الموافقة
من1-1.80	من 20%- 36%	غير موافق بشدة
من1.81-2.60	أكبر من 36 %- 52 %	غير موافق
من2.61-3.40	أكبر من 52 %- 68 %	غير متأكد
من3.41-4.20	أكبر من 68 %- 84 %	موافق
من4.21-5	أكبر من 84 %- 100 %	موافق بشدة

ومن أجل تحديد الاتجاه العام لدرجة الموافقة لتفسير نتائج استجابات المبحوثين حول الفقرة والمجال وأداة الدراسة ككل، تم تقدير المستويات التالية وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للفقرة والمحور ككل كما هو موضح في جدول رقم (4.3).

جدول رقم 4.3: مقاييس تحديد الاتجاه العام للفقرات والمحاور وكيفية احتسابها في أداة الدراسة.

المقياس	الوزن النسبي المقابل	الاتجاه
من 1-2.60	من 20%-52%	منخفض
من 2.61 – 3.40	من 52%-68%	متوسط
من 3.41- 5	من 68%-100%	مرتفع

2.4.3. تقدير صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة قبل توزيعها على مجتمع الدراسة، وذلك للتأكد من صدق الاستبانة حيث قامت الباحثة بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين هما:

1.2.4.3. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (تحكيم الاستبانة):

قامت الباحثة بعرض الإستبانة بعد إعدادها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين للتحقق من مصداقيتها والتأكد بأنها تقيس الأفكار التي صممت من أجلها من حيث:

- مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة.
- سلامة التعابير والصياغة والتراكيب اللغوية.
- عدم التداخل والتكرار بين الفقرات.
- مدى انتماء كل فقرة لمحورها ومدى قياسها لما أعدت من أجله.
- إضافة أية معلومات أو مقترحات يرونها مناسبة.

وقد تم عرض الاستبانة على (7) سبعة أساتذة أفاضل من ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص ممن يعملون في الجامعات والمؤسسات الفلسطينية، بالإضافة الى الدكتور الفاضل عبد الوهاب الصباغ، المشرف على هذه الرسالة، وبناء على توصيات واقتراحات المحكمين والدكتور المشرف، فقد استجابت الباحثة لآرائهم، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة حتى وصلت

الاستبانة لما عليه هي الآن في صورتها النهائية، مرفق بالملاحق جدول بأسماء المحكمين وتخصصاتهم الأكاديمية، ملحق رقم (1.3).

2.2.4.3. صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وتم إستخدام معامل الإرتباط بيرسون لقياس صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة، والذي يبين مدى ارتباط درجة كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (5.3).

جدول رقم 5.3: معامل الارتباط بيرسون بين معدل كل محور من محاور الاستمارة مع المعدل الكلي للاستبانة.

المحاور الرئيسية	المجالات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أبعاد التمكين الاداري	**المحور الأول (التمكين الإداري).**	0.848	0.000
	المجال الأول: تدريب وتعليم الموظفين.	0.835	0.000
	المجال الثاني: الحوافز المادية والمعنوية.	0.869	0.000
	المجال الثالث: العمل ضمن فريق.	0.869	0.000
	المجال الرابع: الاتصال وتدفق المعلومات.	0.962	0.000
المحور الثاني: الأداء المؤسسي.		0.965	0.000

تشير النتائج من الجدول (5.3) إلى مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، حيث أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3.2.4.3. ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال احتساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach – Alpha باعتباره مؤشراً على الاتساق والتجانس الداخلي، حيث تم احتسابه كمعامل للثبات الكلي، ومدى ارتباط الفقرات، ويوضح الجدول رقم (6.3) معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة، بالإضافة الى معامل الثبات الكلي وكما هو مبين فيما يلي:

جدول رقم 6.3: اختبار معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
أبعاد التمكين الإداري	الأول: تدريب وتعليم الموظفين	10	0.928
	الثاني: الحوافز المادية والمعنوية	10	0.931
	الثالث: العمل ضمن فريق	10	0.921
	الرابع: الاتصال وتدفق المعلومات	10	0.917
معامل الثبات الكلي للتمكين الإداري .		40	0.971
معامل الثبات الكلي للأداء المؤسسي.		**20**	0.957
معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات		**60**	0.980

ويظهر من الجدول (6.3)، أن معامل الثبات الكلي للمحور الأول (التمكين الإداري) بمحاوره الأربعة بلغ (0.971)، وأن معامل الثبات الكلي للمحور الثاني الأداء المؤسسي بلغ (957 .0) ، وأن معامل الثبات الكلي للإستبانة بجميع فقراتها ال (60) بلغ (0.980)، وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وهذا يطمئن الباحثة من تطبيقها على جميع أفراد الدراسة.

5.3 حدود الدراسة

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

1- الحدود الزمانية: تغطي هذه الدراسة الفترة الواقعة بين شهري أيلول من عام 2019 م، إلى شهر نيسان من عام 2020 م.

2- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا الذين يحملون المسميات الإدارية التالية: (رئيس قسم ، ومدير) العاملين في مقر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في الضفة الغربية وعددهم (78) موظفاً وموظفة.

3- الحدود الموضوعية: وتمثلت بأن الدراسة حُصرت في اختبار العلاقة بين متغيرين إثنين فقط هما التمكين الإداري بأبعاده: (تدريب وتعليم الموظفين، والحوافز المادية والمعنوية، والعمل ضمن فريق، والإتصال وتدفق المعلومات)، بإعتباره المتغير المستقل، والأداء المؤسسي بإعتباره المتغير التابع .

4- الحدود المكانية: اجريت هذه الدراسة في مقر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في الضفة الغربية (البيرة).

6.3 محددات الدراسة ومعوقاتها

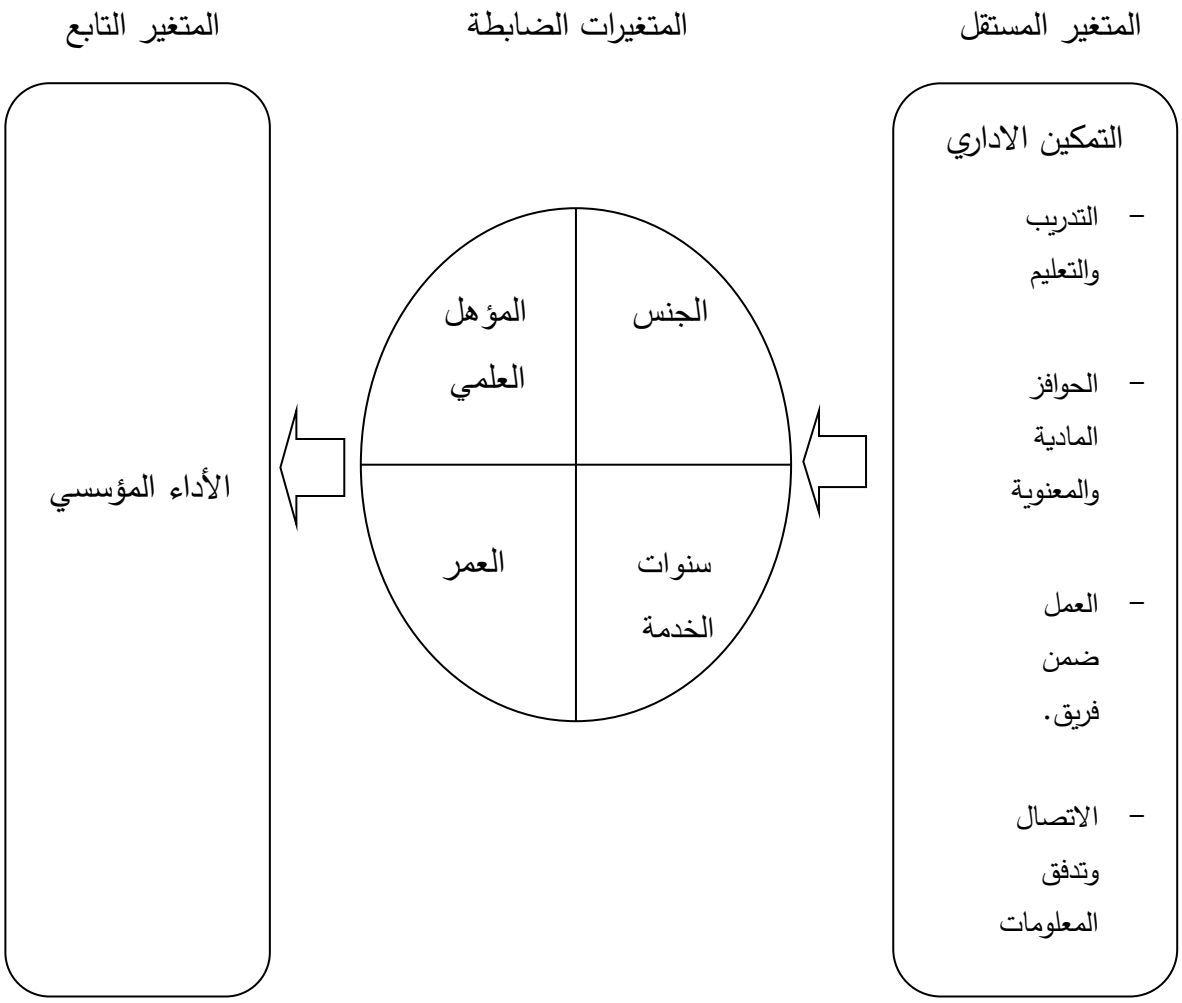
اقتصر البحث على المحددات والمعوقات التالية:

- اقتصرت الدراسة على مقر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في الضفة الغربية دون قطاع غزة، نظراً لصعوبة التواصل الجغرافي، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على مقر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في الضفة الغربية فقط.
- اقتصرت الدراسة على الموظفين الاداريين في المستويات الادارية الوسطى والدنيا، ممن يحملون المسميات الادارية (رئيس قسم، ومدير) العاملين في مقر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في الضفة الغربية، دون اشراك باقي الموظفين الاداريين في المستويات الادارية الوسطى والدنيا العاملين في مديريات الأوقاف المنتشرة في محافظات الضفة الغربية وذلك لأن الفئة المختارة أقرب الى مركز صنع القرار وعلى اتصال بوثيق بالإدارة العليا، المناط بها تطبيق ممكنات (أبعاد) التمكين الاداري في الوزارة.

7.3 متغيرات الدراسة

تمحورت المشكلة الرئيسية للدراسة حول العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده: (تدريب وتعليم الموظفين، والحوافز المادية والمعنوية، والعمل ضمن فريق، والاتصال وتدفق المعلومات)، باعتباره

المتغير المستقل، والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، باعتباره المتغير التابع، والشكل رقم (2.3) يوضح متغيرات الدراسة وكما يلي:



شكل رقم 2.3 : نموذج متغيرات الدراسة.

يظهر في الشكل (2.3) وجود متغيرين رئيسيين بالإضافة الى المتغيرات الضابطة وكما يلي:

- المتغير المستقل: التمكين الإداري وأبعاده: (تدريب وتعليم الموظفين، والحوافز المادية والمعنوية، والعمل ضمن فريق، والإتصال وتدفق المعلومات).
- المتغير التابع: الأداء المؤسسي.
- المتغيرات الضابطة: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

وتقوم فلسفة الأنموذج على بيان التأثير المتبادل المتوقع للمتغير المستقل ومتغيراته الفرعية على المتغير التابع، وأن هذا التأثير قد يتأثر بالزيادة أو النقصان، بكل أو ببعض المتغيرات الضابطة المذكورة .

8.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين من المستوليات الإدارية الوسطى والدنيا الذين يحملون المسميات الادارية (رئيس قسم، ومدير)، العاملين في مقر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في مدينة رام الله وعددهم (78) موظفاً وموظفة، وقد تم اختيار هذه الفئات كونهم يمارسون الوظائف الإشرافية والتنفيذية، والأقدر على معرفة وتحديد العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف، من واقع ممارساتهم اليومية، ولكونهم الأقرب الى الفئة القيادية التخطيطية العليا في الوزارة، وعلى اتصال مباشر بها. ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، فإن الباحثة اختارت اخضاع جميع أفراد مجتمع الدراسة للدراسة، باسلوب المسح الشامل، وبنسبة (100%)، وقد قامت الباحثة بالإجتماع مع المبحوثين على شكل مجموعات، لشرح محتويات الإستبانة لهم، وبيان طريقة الإجابة عليها، مع الإستماع لإستفساراتهم والإجابة عليها، ومن ثم

قامت بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على مجتمع الدراسة بشكل مباشر، وعلى عدة أيام دوام رسمي، وتحت اشراف وحضور الباحثة الشخصي، حيث بلغ عدد الإستبانات الموزعة (78) استبانة، تم استرداها بالكامل، أي بنسبة استرداد بلغت (100%)، وبعد فحص الإستبانات تبين أن جميع الاستبانات صالحة، وحققت جميع الشروط المطلوبة للإجابة عليها، وبذلك يكون عدد الإستبانات المكتملة البيانات والصالحة لإجراء الدراسة هو (78) استبانة، أي بنسبة (100%) من عدد الاستبانات المسترجعة، وترجع الباحثة سبب ارتفاع نسبة الاستبانات المستردة، والصالحة، لإشرافها المباشر والشخصي على توزيع الاستبانات وعلى عدة أيام، ولارتفاع المؤهلات العلمية للمبحوثين. ويوضح الجدول (7.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مستويات الإدارة والدرجة الوظيفية.

جدول رقم 7.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الادارة والدرجة الوظيفية. (اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الادارة العامة لتنمية الموارد البشرية في الوزارة بتاريخ 2019/9/15م).

المستوى الاداري	الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية من مجتمع الدراسة
الادارة الوسطى	مدير (A،B،C)	(45)، موظفاً وموظفة، منهم عدد (11) اناث، وعدد (34)، ذكور.	%57.7
الإدارة الدنيا	رئيس قسم	(33)، موظفاً وموظفة، منهم عدد (9) اناث، وعدد (24) ذكور.	%42.3
المجموع		(78)	%100

9.3 خصائص مجتمع الدراسة

اشتملت الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة على المتغيرات الشخصية والوظيفية الأربعة التالية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة)، وتوضح الجداول التالية وصف وخصائص أفراد الدراسة الديموغرافية والشخصية كما يلي:

- جنس المبحوثين: فيما يأتي توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس يوضحها جدول رقم (8.3).

جدول 8.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	53	67.9
أنثى	25	32.1
المجموع	78	%100.0

وكما يظهر في الجدول (8.3) أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس كانت كما يلي: نسبة (67.9%) من المجموع العام من مجتمع الدراسة كانت من الذكور، ونسبة (32.1 %) من مجتمع الدراسة هم من الإناث، أي أن نسبة أفراد مجتمع الدراسة الذكور هي تقريبا ضعف نسبة الأناث.

- المؤهل العلمي والتربوي للمبحوثين: فيما يأتي توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي والتربوي يوضحها جدول رقم (9.3).

جدول 9.3 : توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي والتربوي.

متغير المؤهل العلمي والتربوي	التكرار	النسبة المئوية %
الثانوية العامة فأقل	5	6.4
دبلوم متوسط	6	7.7
بكالوريوس	51	65.4
دراسات عليا (دبلوم عالي، ماجستير أو دكتوراة)	16	20.5
المجموع	**78**	**%100.0**

يوضح الجدول 9.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي والتربوي الذي يحمله المبحوثون، وهو يظهر أن ما نسبته (6.4%) من المجموع العام لمجتمع الدراسة يحملون شهادة الثانوية العامة فأقل، وأن ما نسبته (7.7%) من مجتمع الدراسة يحملون مؤهل علمي (دبلوم متوسط)، وأن ما نسبته (65.4%) من مجتمع الدراسة يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس)، وأن ما نسبته (20.5%) من مجتمع الدراسة يحملون مؤهلات علمية عليا (دبلوم عالي، ماجستير، ودكتوراه) وهي نسبة عالية جدا، وتشكل نسبة من يحملون الشهادة الجامعية الأولى بالاضافة الى من يحملون الشهادات العليا مجتمعين ما نسبته (85.9%) من مجتمع الدراسة الكلي.

- الفئات العمرية لأفراد مجتمع الدراسة: فيما يأتي توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر يوضحها جدول رقم(10.3).

جدول 10.3 : توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من (30) سنة	10	12.8
(30) سنة وأقل من (40) سنة	34	43.6
(40) سنة وأقل من (50) سنة	23	29.5
(50) سنة فأكثر	11	14.1
المجموع	78	%100.0

يظهر الجدول رقم (10.3) أن ما نسبته (12.8%) من المبحوثين تقل أعمارهم عن (30) سنة، في حين أن نسبة من تتراوح أعمارهم بين سن (30) وأقل من سن (40) سنة هي (43.6%)، وما نسبته (29.5%) من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين سن (40) سنة وأقل من سن (50) سنة، أن ما نسبته (14.1%) من المبحوثين، سنهم يتراوح بين (50) سنة وأكثر، وهذه الأرقام تعطي مؤشراً على وجود تنوع في أعمار المبحوثين، حيث أن نسبة (56.4%) من أفراد العينة ممن أعمارهم أقل من سن (40) سنة، وما نسبته (43.6%) من أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم (40) سنة فأكثر.

- سنوات الخدمة في العمل لأفراد مجتمع الدراسة: فيما يأتي توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة في العمل يوضحها جدول رقم (11.3).

جدول 11.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة .

متغير عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من (5) سنوات	10	12.8
(5) سنوات وأقل من (10) سنوات	23	29.5
(10) سنوات وأقل من (15) سنة	25	32.1
(15) سنة فأكثر	20	25.6
المجموع	78	%100.0

يظهر الجدول رقم (11.3)، أن ما نسبته (12.8%) من أفراد مجتمع الدراسة، لهم أقل من خمس سنوات في الخدمة، وأن ما نسبته (29.5%) من أفراد المجتمع تتراوح مدة خدمتهم في الوظيفة من (5) سنوات وأقل من (10) سنوات، بينما تراوحت نسبة من أمضوا (10) سنوات وأقل من (15) سنة في الخدمة (32.1%)، أما الذين أمضوا مدة (15) سنة فاكثر في العمل فتبلغ نسبتهم (25.6%) من أفراد المجتمع، وبشكل عام يظهر الجدول أن ما نسبته (87.2%) من المبحوثين هم ممن أمضوا فترة (5) سنوات في الخدمة فأكثر.

ويوضح الجدول رقم (12.3) تلخيصاً لجميع الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة.

جدول 12.3: الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس		
ذكر	53	67.9
انثى	25	32.1
المجموع	**78**	**100.0**
المؤهل العلمي		
الثانوية العامة فأقل	4	5.1
دبلوم متوسط	7	9.0
بكالوريوس	51	65.4
دراسات عليا	16	20.5
المجموع	**78**	**100.0**
عدد سنوات الخدمة		
اقل من 5 سنوات	10	12.8
5 سنوات وأقل من 10 سنوات	23	29.5
10 سنوات وأقل من 15 سنة	25	32.1
15 سنة فأكثر	20	25.6
المجموع	**78**	**100.0**
العمر		
اقل من 30 سنة	10	12.8
30 سنة وأقل من 40 سنة	34	43.6
40 سنة وأقل من 50 سنة	23	29.5
50 سنة فأكثر	11	14.1
المجموع	**78**	**100.0**

10.3 المعالجة الإحصائية

قامت الباحثة بعد جمع البيانات من خلال الاستبانة، ولإنجاز الإطار العملي للدراسة بتفريغ وتحليل بيانات الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي: (SPSS)، Statistical Package For Social Science، وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- الأساليب الاحصائية الوصفية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية والتكرارات، والأوزان النسبية.
- الأساليب الاحصائية الخاصة في تقدير الصدق والثبات:
  - معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation لتقدير صدق أداة الدراسة.
  - اختبار ألفا كرونباخ لقياس معاملات ثبات أداة الدراسة.
- الأساليب الاحصائية الاستدلالية الخاصة بالإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ، وهي كما يلي:
  - اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance)، لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في محاور الدراسة المختلفة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية.
  - اختبار (t) في حالة عينة واحدة (t test).
  - اختبار كولومجروف-سمرنوف (1- Sample K-S)، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
  - اختبار الفروقات البعدية (LSD test) لتحديد اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين فئات المتغيرات وذلك إذا تبين من اختبار تحليل التباين أن هناك فروقاً معنوية.

- معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation لفحص العلاقات الارتباطية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4. مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً ومناقشة للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي حول درجة تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لأسلوب التمكين الإداري بأبعاده المختلفة، ودرجة الأداء المؤسسي في الوزارة، والعلاقة بين التمكين الاداري والأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، والفروقات بين استجابات المبحوثين، والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية، وفيما يلي تحليل نتائج الدراسة المرتبطة بمحاور الدراسة ، مع اثبات أو نفي فرضياتها والإجابة على أسئلتها.

2.4 اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف– سمرنوف)

قامت الباحثة باستخدام اختبار كولمجروف – سمرنوف (1 -Sample K-S) لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري يتم في حالة اختبار الفرضيات، حيث أن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيًا.

تظهر نتيجة اختبار كولمجروف – سمرنوف (1 –Sample K–S) في جدول (1.4) حيث يتضح من جدول 1.4: أنه استناداً إلى قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة الأربعة، وقيمة مستوى الدلالة للقسمين (التمكين الإداري، والأداء المؤسسي)، وقيمة مستوى الدلالة لجميع محاور الدراسة الكلية كانت أكبر من(0.05)، وتؤشر هذه النتيجة الى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن قيمتها كانت أكبر من(0.05)، وبناءًا على هذه النتيجة فإنه يجب استخدام الاختبارات المعلميه.

جدول 1.4: اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف – سمرنوف (1 –Sample K–S)

محاور الدراسة	عدد الفقرات	مستوى الدلالة
المحور الأول: التمكين الإداري.	40	0.859
المجال الأول: تدريب وتعليم الموظفين.	10	0.375
المجال الثاني: الحوافز المادية والمعنوية	10	0.730
المجال الثالث: العمل ضمن فريق	10	0.101
المجال الرابع: الاتصال وتدفق المعلومات	10	0.504
المحور الثاني: الأداء المؤسسي.	**20**	0.950
جميع فقرات الاستبانة.	**60**	0.948

3.4 نتائج تحليل بيانات الدراسة

فيما يأتي نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وفقاً لاستجابات أفراد الدراسة حول فقرات الإستبانة ومحاورها، وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، والإنحرافات المعيارية، لتحليل فقرات ومحاور الاستبانة، وبغرض تحليل وتفسير النتائج تم اعتماد التصنيف التالي:

- يكون تقييم الفقرة من قبل المبحوثين بدرجة منخفضة، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1- 2.60)، والوزن النسبي من (20%-52%) للفقرة .
- ويكون تقييم الفقرة متوسط، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.61-3.40)، والوزن النسبي أكبر من (52%-68%) للفقرة.
- ويكون تقييم الفقرة بدرجة مرتفعة، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.41-5)، والوزن النسبي أكبر من (68%) للفقرة.

1.3.4. تحليل فقرات القسم الثاني من الاستبانة: محور أبعاد التمكين الإداري (تدريب وتعليم الموظفين، والحوافز المادية والمعنوية، والعمل ضمن فريق، والاتصال وتدفق المعلومات):

بهدف الإجابة على السؤال الأول للدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري (تدريب وتعليم الموظفين، العمل ضمن فريق، الحوافز المادية والمعنوية، والاتصال وتدفق المعلومات) في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا، سيتم عرض وتحليل ومناقشة النتائج الكلية للمحاور الرئيسية الأربعة لأبعاد التمكين الإداري، ثم يليه عرض وتحليل ومناقشة لكل محور بالتفصيل، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان

النسبية والإنحرافات المعيارية لكل محور من محاور أبعاد التمكين الإداري الأربعة، كما يتضح من الجدول رقم (2.4).

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لمحاور التمكين الإداري.

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	المجال الأول: تدريب وتعليم الموظفين.	3.25	65.08	0.833	متوسط	3
2	المجال الثاني: الحوافز المادية والمعنوية.	2.72	54.38	0.919	متوسط	4
3	المجال الثالث: العمل ضمن فريق.	3.46	69.10	0.774	مرتفع	1
4	المجال الرابع: الاتصال وتدفق المعلومات.	3.27	65.38	0.797	متوسط	2
	المعدل العام	3.17	63.49	0.738	**متوسط**	

تشير النتائج في الجدول (2.4) إلى أن الوزن النسبي العام لأبعاد التمكين الإداري يساوي (63.49%) وهو أقل من (68%)، والوسط الحسابي العام لجميع المحاور بلغ (3.17)، مما يعني بصفة عامة الى أن الإتجاه العام لآراء المبحوثين نحو تقييم فقرات تطبيق أبعاد التمكين الإداري الثلاثة: (تدريب وتعليم الموظفين، والحوافز المادية والمعنوية، والاتصال وتدفق المعلومات)، هو بدرجة متوسطة، أما إتجاه آراء المبحوثين نحو تقييم فقرات تطبيق بُعد (العمل ضمن فريق)، فكان بدرجة مرتفعة.

وقد جاء ترتيب تقييم المحاور الأربعة للتمكين الإداري حسب الأوزان النسبية مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي:

- محور العمل ضمن فريق بمتوسط حسابي نسبي (69.10)/ مرتفع.
- محور الاتصال وتدفق المعلومات بمتوسط حسابي نسبي (65.38)/ متوسط.
- محور تدريب وتعليم الموظفين بمتوسط حسابي نسبي (65.08)/ متوسط.
- محور الحوافز المادية والمعنوية بمتوسط حسابي نسبي (54.38)/ متوسط.

وبالنظر إلى ترتيب أبعاد التمكين الإداري، وفق الأوزان النسبية الواردة أعلاه، والمعدل العام لإتجاه المبحوثين نحو درجة تطبيق أبعاد التمكين مجتمعة في الوزارة، يتبين لنا أن الاتجاه العام لأراء المبحوثين حول تطبيق أبعاد التمكين الإداري هو بدرجة متوسطة، وأن بُعد (العمل ضمن فريق) هو البُعد الوحيد من أبعاد التمكين الإداري الذي كان اتجاه آراء أفراد الدراسة نحو تطبيقه في الوزارة هو بدرجة مرتفعة، وأن بُعد (الاتصال وتدفق المعلومات) حل في المرتبة الثانية، يليه بُعد (تدريب وتعليم الموظفين)، وأخيرا حصل بُعد (الحوافز المادية والمعنوية) على أقل الأوزان النسبية وبفارق كبير نوعاً ما عن باقي أبعاد التمكين الاداري. وهذه النتائج تعطي مؤشراً يساعد القائمين على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على معرفة جوانب القصور في تطبيق أبعاد التمكين الإداري بشكل عام والعمل على معالجتها، وبتتبع فقرات الاستبانة المتعلقة بمحور التمكين الإداري فقرة فقرة، يمكن تحديد جوانب القصور بدقة أكبر، وفيما يلي تحليل فقرات أبعاد محور التمكين الإداري مبينة كما يلي:

1.1.3.4. تحليل فقرات المجال الأول: تدريب وتعليم الموظفين:

فيما يأتي نتائج تحليل فقرات مجال (تدريب وتعليم الموظفين)، وفقا لاستجابات المبحوثين باستخدام المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، والإنحرافات المعيارية، يوضحها الجدول رقم (3.4).

جدول 3.4–أ: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات مجال (تدريب وتعليم الموظفين).

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تعليم وتدريب الموظفين من الأهداف الرئيسية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية .	3.47	69.49	1.053	3
2	برامج تعليم وتدريب الموظفين في وزارة الأوقاف تتم بشكل دوري منتظم.	2.90	57.95	1.100	8
3	سياسات العمل المتبعة في وزارة الأوقاف تمكن من تبادل وانتقال الخبرات بين الموظفين.	3.38	67.69	1.009	4
4	الدورات التدريبية الخارجية التي تقدمها وزارة الأوقاف للموظفين تلبي احتياجات تطوير أداء العاملين.	2.88	57.69	1.173	10
5	سياسات وأنظمة العمل المتبعة في وزارة الأوقاف تشجع الموظفين الإداريين على إكمال تحصيلهم العلمي.	3.64	72.82	1.093	1
6	المنح الدراسية التي توفرها وزارة الأوقاف للموظفين لرفع مستواهم العلمي والأكاديمي تنسجم مع احتياجات تطوير أداء الوزارة.	3.56	71.28	1.112	2

جدول 3.4–ب: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات مجال (تدريب وتعليم الموظفين).

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	الترتيب
7	يتم متابعة وتقييم نتائج البرامج التدريبية المتبعة في وزارة الأوقاف لأغراض التغذية الراجعة.	3.13	62.56	1.097	7
8	الدورات التدريبية التي تقدمها وزارة الأوقاف للموظفين تتضمن اطلاعهم على احدث الأساليب الإدارية أولا بأول.	3.32	66.41	1.013	6
9	ورشات العمل التي تنظمها وزارة الأوقاف لموظفيها لشرح القوانين الحكومية وتعديلاتها لها علاقة بأداء وظائفهم .	3.35	66.92	0.937	5
10	برامج تعليم وتدريب الموظفين المتبعة في وزارة الأوقاف شاملة لجميع أقسام ووظائف الوزارة .	2.90	57.95	1.100	9
	المعدل العام	**3.25**	**65.08**	**0.833**	

تشير النتائج في الجدول (3.4) إلى أن آراء أفراد الدراسة نحو تقييم الفقرات (2، 3، 4، 7، 8، 9، 10) كانت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.88– 3.38)، كما تراوحت الأوزان النسبية لها بين (57.69% – 67.69%)، أما آراء المبحوثين نحو تقييم الفقرات (1، 5، 6) فكانت بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.47– 3.64)، كما تراوحت الأوزان النسبية لها بين (69.49% – 72.82%).

وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات مجال (تدريب وتعليم الموظفين) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي للفقرة وفقا للترتيب الذي يظهر في الجدول (3.4) مبينة كما يلي:

- حصلت الفقرة رقم (5) " سياسات وأنظمة العمل المتبعة في وزارة الأوقاف تشجع الموظفين الإداريين على إكمال تحصيلهم العلمي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي(72.82) وهي أعلى نسبة في جميع فقرات مجال (تدريب وتعليم الموظفين)، مما يعني بصفة عامة أن الإتجاه العام لآراء المبحوثين نحو تقييم هذه الفقرة هو بدرجة مرتفعة، ولعل تفسير سبب حصول هذه الفقرة على أعلى الدرجات في مجال (تدريب وتعليم الموظفين) تعزوه الباحثة الى أن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تقوم بتوفير (15) خمسة عشرة منحة للموظفين ولأبنائهم لإكمال تحصيلهم العلمي الجامعي (منح بكالوريوس، ومنح ماجستير) بالتعاون مع جامعة القدس وفق اتفاق خاص بين الطرفين، وأن هناك العديد من المبحوثين ممن استفادوا من هذه المنحة.

- حصلت الفقرة رقم (6) " المنح الدراسية التي توفرها وزارة الأوقاف للموظفين لرفع مستواهم العلمي والأكاديمي تنسجم مع احتياجات تطوير أداء الوزارة"، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (71.28) مما يعني بصفة عامة أن اتجاه آراء غالبية أفراد مجتمع الدراسة نحو تقييم هذه الفقرة هو بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على هذه الدرجة العالية الى السبب الذي ذكرته في الفقرة السابقة والمتعلق بقيام وزارة الأوقاف والشؤون الدينية وبموجب اتفاق خاص مع جامعة القدس على توفير (15) خمسة عشر منحة للموظفين ولأبنائهم لإكمال تحصيلهم العلمي وقد استفاد منها عدد كبير من المبحوثين.

حصلت الفقرة رقم (1) " تعليم وتدريب الموظفين من الأهداف الرئيسية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية"، على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (69.49)، مما يعني بصفة عامة أن الإتجاه العام لآراء المبحوثين نحو تقييم هذه الفقرة هو بدرجة مرتفعة، وأن المبحوثين يوافقون على أن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعتبر أن (تدريب وتعليم الموظفين) من أهدافها الرئيسية وبدرجة مرتفعة.

- حصلت الفقرة رقم (3)" سياسات العمل المتبعة في وزارة الأوقاف تمكن من تبادل وانتقال الخبرات بين الموظفين" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (67.69) مما يعني بصفة عامة أن اتجاه غالبية أفراد مجتمع الدراسة نحو هذه الفقرة هو بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى وجود اهتمام من قبل الوزارة بنقل وتبادل الخبرات بين الموظفين ولكنها لا تتبع سياسات مباشرة وملموسة بهذا الخصوص.

- حصلت الفقرة رقم (9)" ورشات العمل التي تنظمها وزارة الأوقاف لموظفيها لشرح القوانين الحكومية وتعديلاتها لها علاقة بأداء وظائفهم" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (66.92)، مما يعني بصفة عامة أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو هذه الفقرة هو بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى اعتبار أن ورشات العمل التي تنظمها وزارة الأوقاف لموظفيها لشرح القوانين الحكومية وتعديلاتها لها علاقة بأداء وظائفهم ولكنها غير كافية أو لا تتم بشكل منتظم ومستمر.

- حصلت الفقرة رقم (8) " الدورات التدريبية التي تقدمها وزارة الأوقاف للموظفين تتضمن اطلاعهم على احدث الأساليب الإدارية أولا بأول" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (66.41)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه غالبية أفراد مجتمع الدراسة نحو هذه الفقرة هو بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة

هذه النتيجة الى تركيز وزارة الاوقاف والشؤون الدينية على تدريب الموظفين في الادارة العامة لإدارة الموارد البشرية في الوزارة على الأساليب الادارية ومنحهم الأولوية عن باقي موظفي الادارات العامة الاخرى في الوزارة.

- حصلت الفقرة رقم (7)" يتم متابعة وتقييم نتائج البرامج التدريبية المتبعة في وزارة الأوقاف لأغراض التغذية الراجعة" على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (62.56)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه غالبية أفراد مجتمع الدراسة نحو هذه الفقرة هو بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تقوم بمتابعة وتقييم نتائج البرامج التدريبية ولكنها لا تعمم النتائج، أو لا تطلع جميع الموظفين على هذه النتائج، ولا تناقشهم بها.

- حصلت الفقرة رقم (2) "برامج تعليم وتدريب الموظفين في وزارة الأوقاف تتم بشكل دوري منتظم" على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (57.95)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه غالبية أفراد مجتمع الدراسة نحو هذه الفقرة هو بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لا توازن في توفير الدورات بين الادارات العامة المختلفة في الوزارة وأن بعض الادارات العامة في الوزارة تحصل على دورات تدريبية أكثر من غيرها، لطبيعة عملها وإشرافها على مجال التدريب والتعليم في الوزارة.

- حصلت الفقرة رقم (10)" برامج تعليم وتدريب الموظفين المتبعة في وزارة الأوقاف شاملة لجميع أقسام ووظائف الوزارة" على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (57.95) مما يعني بصفة عامة أن اتجاه غالبية أفراد مجتمع الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة كان بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه

النتيجة الى أن وزارة الأوقاف تقوم بتوفير برامج تدريب وتعليم لجميع الاقسام والوظائف في الوزارة ولكن بشكل غير متوازن، بمعنى أن بعض الادارات العامة في الوزارة تحصل على برامج تدريبية أكثر من غيرها.

- حصلت الفقرة رقم (4)" الدورات التدريبية الخارجية التي تقدمها وزارة الأوقاف للموظفين تلبي احتياجات تطوير أداء العاملين" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (57.69) مما يعني بصفة عامة أن اتجاه غالبية أفراد مجتمع الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة كان بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى عدم تأكد أفراد مجتمع الدراسة من فعالية الدورات الخارجية لكون هذه الدورات يتم اعدادها من قبل جهات خارجية ليست على اطلاع بطبيعة عمل وخصوصية وزارة الأوقاف.

وبصفة عامة تبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات مجال (تدريب وتعليم الموظفين)، كأحد أبعاد محور التمكين الإداري يساوي (65.08%) والوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.25)، مما يعني أن الإتجاه العام لأفراد الدراسة نحو الموافقة على فقرات مجال (تدريب وتعليم الموظفين)، كان بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن سياسة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في مجال (تدريب وتعليم الموظفين) غير واضحة بشكل كافي، وغير مقننة، وبحاجة الى تركيز، وتنظيم أكثر، وتوعية الموظفين الى أهدافها وإجراءاتها، وتزويدهم بالتغذية الراجعة بعد كل برنامج تدريبي وأن تشمل التغذية الراجعة جميع الموظفين سواء الذين شاركوا منهم في الدورة التدريبية أو الذين لم يشاركوا فيها لتعم الفائدة.

2.1.3.4. تحليل فقرات المجل الثاني من أبعاد التمكين الإداري (الحوافز المادية والمعنوية):

فيما يأتي نتائج تحليل فقرات مجال (الحوافز المادية والمعنوية) وفقا لاستجابات المبحوثين باستخدام المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، والإنحرافات المعيارية، يوضحها الجدول رقم (4.4).

جدول 4.4 : المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات مجال (الحوافز المادية والمعنوية).

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تقدر الوزارة جهود الموظفين الإداريين في انجاز مهامهم.	3.10	62.05	1.223	2
2	تولي الوزارة الثقة للموظفين في قدراتهم على انجاز مهامهم.	3.40	67.95	1.085	1
3	تمنح وزارة الأوقاف مكافآت مالية للموظفين المتميزين بأدائهم فقط.	2.23	44.62	1.150	10
4	يتم تكريم الموظفين المتميزين في أداء وظائفهم بشهادات تقدير.	2.73	54.62	1.266	4
5	تتسم نظم الحوافز المتبعة في وزارة الأوقاف بالعدالة.	2.54	50.77	1.192	7
6	ترتبط نظم الحوافز والمكافآت المتبعة في وزارة الأوقاف بنتائج تقييم الأداء السنوية للموظفين.	2.47	49.49	1.159	8
7	يتم مكافأة الموظفين الذين حققوا إنجازات ملموسة لصالح وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من قبل الوزارة بشكل دوري.	2.36	47.18	1.139	9
8	نظم الحوافز في وزارة الأوقاف مخططة ولا تتم بشكل عفوي.	2.64	52.82	1.128	6
9	تمنح وزارة الأوقاف الموظفين المتميزين صلاحيات أكبر.	2.99	59.74	1.201	3
10	الحوافز التي تقدمها وزارة الأوقاف لموظفيها تتناسب مع الجهد المبذول.	2.73	54.62	1.124	5
	المعدل العام	**2.72**	**54.38**	**0.919**	

تشير النتائج في الجدول (4.4) إلى أن إتجاه أفراد الدراسة نحو الموافقة على محتوى الفقرات (3، 5، 6، 7) كان بدرجة منخفضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.23– 2.54)، كما تراوحت الأوزان النسبية للفقرات ما بين: (44.62%– 50.77%)، أما إتجاه أفراد الدراسة نحو الموافقة على محتوى الفقرات (1، 2، 4، 8، 9، 10)، فكان بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.64– 3.40)، والأوزان النسبية لها بين (52.82% – 67.95%)، وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات مجال (الحوافز المادية والمعنوية) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة ووفقا للترتيب الذي يظهر في الجدول (4.4) مبينة كما يلي:

حصلت الفقرة رقم (2)" تولي الوزارة الثقة للموظفين في قدراتهم على انجاز مهامهم" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (67.95%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه غالبية أفراد الدراسة نحو تقييم هذه الفقرة هو متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن الثقة التي تمنحها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لموظفيها في أدائهم لأعمالهم غير مقترنة بإجراءات عملية ملموسة تؤكد على هذه الثقة من خلال التوسع في تفويض الصلاحيات أو تبسيط الاجراءات الروتينية في أداء الأعمال.

حصلت الفقرة رقم (1) " تقدر الوزارة جهود الموظفين الإداريين في انجاز مهامهم" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (62.05%) مما يعني بصفة عامة أن اتجاه غالبية أفراد الدراسة نحو تقييم هذه الفقرة هو متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة كما أوضحت في الفقرة السابقة الى أن التقدير يتم بشكل معنوي، ولا يصاحبه اجراءات عملية أو مادية ملموسة.

حصلت الفقرة رقم (9)" تمنح وزارة الأوقاف الموظفين المتميزين صلاحيات أكبر" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (59.74%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه غالبية أفراد الدراسة نحو تقييم هذه الفقرة هو متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن الصلاحيات التي تمنحها الوزارة للموظفين المتميزين غير كافية.

حصلت الفقرة رقم (4) " يتم تكريم الموظفين المتميزين في أداء وظائفهم بشهادات تقدير" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (54.62%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه غالبية أفراد الدراسة لتقييم هذه الفقرة هو متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تولي الحوافز المعنوية اهتماماً أكبر من اهتمامها بتقديم الحوافز المادية وأن المبحوثين يرون هذا غير كافي.

حصلت الفقرة رقم (10)" الحوافز التي تقدمها وزارة الأوقاف لموظفيها تتناسب مع الجهد المبذول" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (54.62%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه غالبية أفراد الدراسة نحو تقييم هذه الفقرة هو متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى عدم وجود سياسات واضحة تطبقها الوزارة في مجال منح الحوافز المادية والمعنوية تقوم على مؤشرات وأسس عملية أو تصنيفات تقوم على أرقام ودرجات للأداء مربوطة بالحوافز.

حصلت الفقرة رقم (8)" نظم الحوافز في وزارة الأوقاف مخططة ولا تتم بشكل عفوي"، على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (52.82%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه غالبية أفراد الدراسة نحو تقييم هذه الفقرة هو متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن أفراد الدراسة يرون بأن نظم

الحوافز المتبعة في الوزارة، بحاجة إلى تطوير وتنظيم بدرجة أكبر مما هي عليه الآن، والذي يؤكد ذلك هو أن هذه الفقرة على الرغم من أنها حصلت على درجة تقييم متوسطة، إلاَ أنها وبحسب متوسطها الحسابي النسبي هي قريبة من درجة التقييم المنخفضة.

حصلت الفقرة رقم (5)" تتسم نظم الحوافز المتبعة في وزارة الأوقاف بالعدالة" على المرتبة السابعة بوسط حسابي نسبي (50.77%)، مما يعني بصفة عامة أن إتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة هو بدرجة منخفضة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى عدم رضى المبحوثين بشكل عام عن نظام الحوافز المتبع في وزارة الأوقاف وأنه يفتقد إلى الموضوعية والعدالة.

حصلت الفقرة رقم (6)" ترتبط نظم الحوافز والمكافآت المتبعة في وزارة الأوقاف بنتائج تقييم الأداء السنوية للموظفين"على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي نسبي(49.49%)، مما يعني بصفة عامة أن إتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة هو بدرجة منخفضة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ما أشارت اليه سابقاً بأن نظم الحوافز في وزارة الأوقاف لا تعتمد على أسس موضوعية ممنهجة، أو منظمة، ويجب أن ترتبط بمعايير محددة واضحة كنتائج تقييم الأداء.

حصلت الفقرة رقم (7)" يتم مكافأة الموظفين الذين حققوا إنجازات ملموسة لصالح وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من قبل الوزارة بشكل دوري" على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي نسبي (47.18%)، مما يعني بصفة عامة أن إتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة هو بدرجة منخفضة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ما أشارة اليه سابقاً بأن وزارة الأوقاف تولي اهتماما أكبر بالحوافز المعنوية على حساب الحوافز المادية، وأن الحوافز المعنوية لوحدها لا تكفي.

حصلت الفقرة رقم (3)" تمنح وزارة الأوقاف مكافآت مالية للموظفين المتميزين بأدائهم فقط" على المرتبة العاشرة والأخيرة بأقل متوسط حسابي نسبي (44.62%) وهو أقل متوسط حسابي نسبي بين جميع فقرات مجال (الحوافز المادية والمعنوية) وهو الأقل أيضا بين جميع فقرات الاستبانة، ما يعني بصفة عامة أن إتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة هو بدرجة منخفضة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى تقصير وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في تقديم بالحوافز والمكافآت المالية للموظفين المتميزين واكتفائها بالحوافز المعنوية.

وبصفة عامة تبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات مجال (الحوافز المادية والمعنوية) يساوي (54.38%) والوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (2.72)، مما يعني أن الإتجاه العام للمبحوثين نحو تقييم فقرات مجال (الحوافز المادية والمعنوية)، هو بدرجة متوسطة.

3.1.3.4. تحليل فقرات المجال الثالث (العمل ضمن فريق) من محور التمكين الاداري:

فيما يأتي نتائج تحليل فقرات مجال العمل ضمن فريق وفقا لاستجابات المبحوثين باستخدام المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، والإنحرافات المعيارية، يوضحها الجدول رقم (5.4).

جدول 5 4: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات مجال (العمل ضمن فريق).

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	الترتيب
1	سياسات العمل المتبعة في وزارة الأوقاف كافية لتشجيع العاملين على التعاون فيما بينهم في انجاز وظائفهم.	3.32	66.41	1.051	9
2	سياسات العمل المتبعة في وزارة الأوقاف تدعم آلية العمل الجماعي في أداء الوظائف.	3.49	69.74	0.977	3
3	الإمكانات المادية والفنية التي توفرها الإدارة العليا في وزارة الأوقاف مناسبة لأداء الأعمال بشكل جماعي.	3.35	66.92	1.004	8
4	تقسيم المكاتب في مقر وزارة الأوقاف يدعم تنفيذ الأعمال بشكل جماعي.	3.37	67.44	1.082	6
5	إنجاز المهام الوظيفية عن طريق فرق العمل أفضل من إنجازها بشكل فردي.	3.86	77.18	0.963	1
6	الصلاحيات التي توفرها الإدارة العليا في وزارة الأوقاف لفرق العمل مناسبة لأداء مهامهم بطريقة صحيحة.	3.37	67.44	0.927	7
7	حل مشاكل العمل في وزارة الأوقاف من خلال أسلوب فرق العمل أسلوب تنتهجه الوزارة بشكل رئيسي.	3.27	65.38	1.089	10
8	إعداد الخطة الإستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بأسلوب فرق العمل يزيد من فعالية الخطة الإستراتيجية.	3.73	74.62	0.893	2
9	تبني وزارة الأوقاف أسلوب العمل الجماعي في أداء الوظائف ساهم في تحسين الأداء المؤسسي.	3.40	67.95	1.049	4
10	يدرك الموظفون في وزارة الأوقاف قواعد العمل الجماعي.	3.40	67.95	1.073	5
	المعدل العام	**3.46**	**69.10**	**0.774**	

تشير النتائج في الجدول (5.4) إلى أن اتجاهات المبحوثين نحو الموافقة على محتوى الفقرات (1، 3، 4، 6، 7، 9، 10) كانت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.27– 3.40)، كما تراوحت الأوزان النسبية للفقرات بين (65.38% – 67.95%)، أما آراء أفراد الدراسة نحو تقييم الفقرات (2، 5، 8) فكانت بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين: (3.49– 3.86)، كما تراوحت الأوزان النسبية لها بين: (69.74% – 77.18%)، بما يظهر أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد الدراسة نحو الموافقة على محتوى فقرات مجال (العمل ضمن فريق) كان بدرجة مرتفعة. وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات مجال (العمل ضمن فريق) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي للفقرة وفقا للترتيب الذي يظهر في الجدول (5.4) مبينة كما يلي:

حصلت الفقرة رقم (5)" إنجاز المهام الوظيفية عن طريق فرق العمل أفضل من إنجازها بشكل فردي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (77.18%)، مما يعني بصفة عامة أن تقييم أفراد الدراسة نحو محتوى هذه الفقرة هو بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى وجود وعي وإدراك عام لدى المبحوثين بأهمية العمل الجماعي في انجاز المهام وأنهم يوافقون على أن انجاز الأعمال والمهام الوظيفية باسلوب العمل ضمن فريق أفضل من أدائه بشكل فردي.

حصلت الفقرة رقم (8)" إعداد الخطة الإستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بأسلوب فرق العمل يزيد من فعالية الخطة الإستراتيجية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (74.62%)، مما يعني بصفة عامة أن تقييم أفراد الدراسة نحو محتوى هذه الفقرة هو بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ادراك ورغبة المبحوثين لأهمية مشاركة جميع المستويات الادارية في الوزارة في وضع

وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للوزارة، وأن المشاركة في التخطيط الاستراتيجي يزيد من فعالية الخطة الاستراتيجية.

حصلت الفقرة رقم (2)" سياسات العمل المتبعة في وزارة الأوقاف تدعم آلية العمل الجماعي في أداء الوظائف" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (69.74%)، مما يعني بصفة عامة أن تقييم أفراد الدراسة نحو محتوى هذه الفقرة هو بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن معظم القرارات المهمة يتم اتخاذها في الوزارة بشكل جماعي مثل قرارات التأجير والاستثمار للعقارات والأراضي الوقفية والتي تتم من خلال لجنة خاصة مكونة من جميع الادارات العامة في الوزارة ويرأسها معالي وزير الأوقاف أو من يفوضه.

حصلت الفقرة رقم (9)" تبني وزارة الأوقاف أسلوب العمل الجماعي في أداء الوظائف ساهم في تحسين الأداء المؤسسي" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (67.95%)، مما يعني بصفة عامة أن تقييم أفراد الدراسة نحو محتوى هذه الفقرة كان بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تؤكد وتعزز ما أشارت إليه الباحثة من اهتمام الادارة العليا في وزارة الأوقاف بالمشاركة في تنفيذ وظائف الوزارة، وتؤكد على وجود ترابط وانسجام في اتجاهات المبحوثين نحو فقرات مجال (العمل ضمن فريق).

حصلت الفقرة رقم (10)" يدرك الموظفون في وزارة الأوقاف قواعد العمل الجماعي" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (67.95%)، مما يعني بصفة عامة أن تقييم أفراد الدراسة نحو محتوى هذه الفقرة كان بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة أيضا تعزز وتؤكد للباحثة صدق ما توصلت إليه من نتائج

في مجال (العمل ضمن فريق) وموثوقية وموضوعية النتائج التي حصلت عليها، كون جميع الفقرات السابقة مترابطة مع بعضها البعض وحصلت على متوسطات حسابية نسبية متقاربة.

حصلت الفقرة رقم (4)" تقسيم المكاتب في مقر وزارة الأوقاف يدعم تنفيذ الأعمال بشكل جماعي" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (67.44 %)، مما يعني بصفة عامة أن تقييم أفراد الدراسة نحو محتوى هذه الفقرة كان بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى انتهاج الوزارة نهج تقسيم مكاتب الادارات العامة في الوزارة بشكل مفتوح مع ازالة الحواجز بين مكاتب الادارة الواحدة ولكنها لم تطبق هذا المنهج على جميع اقسام الادارات العامة في الوزارة وهذا الاسلوب هو الأسلوب الحديث في تقسيم المكاتب والمتبع في جميع المؤسسات الحديثة مهما اختلف مجال نشاطها.

حصلت الفقرة رقم (6)" الصلاحيات التي توفرها الإدارة العليا في وزارة الأوقاف لفرق العمل مناسبة لأداء مهامهم بطريقة صحيحة" على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (67.44%)، مما يعني بصفة عامة أن تقييم أفراد الدراسة نحو محتوى هذه الفقرة كان بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الصلاحيات التي تمنحها الوزارة الى فرق العمل جيدة وتساعد على أداء المهام بشكل سليم ولكنها غير كافية ورغبة المبحوثين بالمزيد من الصلاحيات.

حصلت الفقرة رقم (3)" الإمكانات المادية والفنية التي توفرها الإدارة العليا في وزارة الأوقاف مناسبة لأداء الأعمال بشكل جماعي" على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي نسبي (66.92%)، مما يعني بصفة عامة أن تقييم أفراد الدراسة نحو محتوى هذه الفقرة كان بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوزارة تهتم وتدرك من الناحية النظرية أهمية وفعالية أداء الأعمال والوظائف في

الوزارة بأسلوب العمل ضمن فريق ولكن الجانب العملي وتوفير الامكانات المادية والفنية لتطبيق هذا الأسلوب مازالت غير كافية .

حصلت الفقرة رقم (1)" سياسات العمل المتبعة في وزارة الأوقاف كافية لتشجيع العاملين على التعاون فيما بينهم في انجاز وظائفهم" على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي نسبي(66.41%)، مما يعني بصفة عامة أن تقييم أفراد الدراسة نحو محتوى هذه الفقرة كان بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن وزارة الأوقاف مازالت بحاجة الى المزيد من الاجراءات العملية لتعزيز تطبيق أسلوب العمل ضمن فريق في أداء وظائف ومهام الوزارة.

حصلت الفقرة رقم (7)" حل مشاكل العمل في وزارة الأوقاف من خلال أسلوب فرق العمل أسلوب تنتهجه الوزارة بشكل رئيسي" على المرتبة العاشرة والأخيرة ضمن فقرات مجال (العمل ضمن فريق) بمتوسط حسابي نسبي(65.38%)، مما يعني بصفة عامة أن تقييم أفراد الدراسة نحو محتوى هذه الفقرة كان بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الادارة العليا في وزارة الأوقاف لا تعامل الإدارات العامة المختلفة في الوزارة بصورة متوازنة وأن هناك ادارات عامة لها أولوية في التعامل والمشاركة في حل مشاكل العمل على مستوى الوزارة أكثر من غيرها.

وبصفة عامة تبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات مجال (العمل ضمن فريق) يساوي (69.10%) والوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.46)، مما يعني أن الإتجاه العام لأفراد الدراسة نحو الموافقة على محتوى فقرات مجال (العمل ضمن فريق)، كان بدرجة مرتفعة، وأن هناك رضا عام من المبحوثين على تطبيق الوزارة لأسلوب العمل ضمن فريق في مجال المشاركة في وضع الخطط

الاستراتيجية وتنفيذ المهام وحل المشكلات وأن السياسات التي تتبعها في هذا المجال جيدة وأن كلا الجانبين: الجانب الأول المبحوثين الذين يمثلون الإدارة الوسطى والدنيا، والجانب الثاني الممثل بالإدارة العليا يدركون أهمية تطبيق أسلوب العمل الإداري في العمل المؤسسي.

4.1.3.4. تحليل فقرات المجال الرابع (الاتصال وتدفق المعلومات) من محور التمكين الإداري:

فيما يأتي نتائج تحليل فقرات مجال (الاتصال وتدفق المعلومات) وفقاً لإستجابات المبحوثين باستخدام المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، والإنحرافات المعيارية، يوضحها الجدول رقم (6.4).

جدول 6.4-أ: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات مجال (الاتصال وتدفق المعلومات).

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المعلومات الوظيفية التي يحصل عليها الموظفون كافية لانجاز أعمالهم بطريقة صحيحة.	3.60	72.05	0.858	2
2	تتسم قنوات الاتصال الإداري المتبعة في وزارة الأوقاف بالمرونة.	3.44	68.72	1.052	3
3	تسمح قنوات الاتصال الإداري المتبعة في وزارة الأوقاف بمعالجة مشاكل العمل في الوقت المناسب.	3.38	67.69	0.983	5
4	الاتصال بالإدارة العليا في وزارة الأوقاف لحاجات العمل متاح لجميع الموظفين الإداريين.	3.72	74.36	1.005	1
5	يحصل الموظفون على المعلومات المطلوبة لأداء وظائفهم في الوقت المناسب .	3.44	68.72	1.027	4

جدول 6.4–ب: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات مجال (الاتصال وتدفق المعلومات).

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	الترتيب
6	تعتمد وزارة الأوقاف نظام البريد الالكتروني لكل موظف لنشر التعليمات الخاصة بالعمل .	2.87	57.44	1.177	9
7	الاجتماعات التي تعقد بين المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا في الوزارة تتم بشكل منتظم.	3.03	60.51	1.081	8
8	تشرك الإدارة العليا الموظفين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا في عملية صنع القرار المؤسسي.	2.72	54.36	1.205	10
9	تساعد طرق الاتصال الإداري المتبعة في وزارة الأوقاف على تبادل الخبرات بشكل مستمر.	3.27	65.38	1.015	6
10	تساهم طرق الاتصال الإداري المتبعة في وزارة الأوقاف في توليد الأفكار وتبادلها بين المستويات الإدارية المختلفة.	3.23	64.62	1.092	7
	المعدل العام	**3.27**	**65.38**	**0.797**	

تشير النتائج في الجدول (6.4) إلى أن إتجاه أفراد الدراسة نحو الموافقة على محتوى الفقرات (3، 6، 7، 8، 9، 10) كان بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.72– 3.38)، كما تراوحت الأوزان النسبية للفقرات بين (54.36% – 67.69%)، أما إتجاه المبحوثين نحو الموافقة على محتوى الفقرات (1، 2، 4، 5) فكان بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.44– 3.72)، كما تراوحت الأوزان النسبية للفقرات ما بين:

(68.72%– 74.36%)، بمعنى أن الإتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة على محتوى جميع فقرات مجال (الإتصال وتدفق المعلومات) كان بدرجة متوسطة. وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات مجال الاتصال وتدفق المعلومات مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي للفقرة وفقا للترتيب الذي يظهر في الجدول (6.4) مبينة كما يلي:

حصلت الفقرة رقم (4)" الاتصال بالإدارة العليا في وزارة الأوقاف لحاجات العمل متاح لجميع الموظفين الإداريين" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (74.36%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى الفقرة هو بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى سياسة الانفتاح التي تتبعها الإدارة العليا في الوزارة أمام جميع الموظفين الإداريين.

حصلت الفقرة رقم (1)" المعلومات الوظيفية التي يحصل عليها الموظفون كافية لانجاز أعمالهم بطريقة صحيحة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (72.05%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى الفقرة هو بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى اهتمام وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ببطاقات الوصف الوظيفي وتعميمها على جميع الموظفين، وأن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية كانت من أوائل الوزارات التي أنجزت بطاقات الوصف الوظيفي لموظفيها بالتعاون مع ديوان الموظفين العام، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة الى سهولة التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة بما فيها الإدارة العليا والحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

حصلت الفقرة رقم (2)" تتسم قنوات الاتصال الإداري المتبعة في وزارة الأوقاف بالمرونة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(68.72%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى الفقرة هو بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ما أشارت إليه سابقاً من سهولة الاتصال بالإدارة العليا في وزارة الأوقاف من قبل جميع الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة.

حصلت الفقرة رقم (5)" يحصل الموظفون على المعلومات المطلوبة لأداء وظائفهم في الوقت المناسب" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (68.72%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة هو بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ما أشارت إليه سابقاً من انفتاح المستويات الإدارية المختلفة في وزارة الأوقاف على بعضها البعض وسهولة التواصل والاتصال بينها، والنتائج المذكورة تدعم رأي الباحثة لوجود ترابط كبير بين الفقرات التي حصلت على أعلى المراتب.

حصلت الفقرة رقم (3)" تسمح قنوات الاتصال الإداري المتبعة في وزارة الأوقاف بمعالجة مشاكل العمل في الوقت المناسب" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (67.69%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة هو متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى التنوع الكبير في وظائف وأقسام وزارة الأوقاف والشؤون الدينية والتباين الكبير في وظائف كل قسم واختلاف المشكلات التي تواجه كل قسم أو إدارة، وبالتالي عدم ملائمة قنوات الاتصال لظروف جميع الأقسام واختلاف الوظائف.

حصلت الفقرة رقم (9)" تساعد طرق الاتصال الإداري المتبعة في وزارة الأوقاف على تبادل الخبرات بشكل مستمر" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (65.38%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة هو متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى تنوع الفئات العمرية وعدد سنوات العمل لدى المبحوثين، وبالتالي أثر هذا التنوع والإختلاف في الإتجاه العام لدى أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة.

حصلت الفقرة رقم (10)" تساهم طرق الاتصال الإداري المتبعة في وزارة الأوقاف في توليد الأفكار وتبادلها بين المستويات الإدارية المختلفة" على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (64.62%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة هو متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التخصص في أعمال الإدارات العامة المكونة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية وبالتالي عدم اطلاع جميع أفراد الدراسة على تفاصيل أعمال جميع الإدارات العامة، كما وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن طبيعة أعمال كل إدارة عامة في الوزارة تختلف عن غيرها، فبعض الادارات العامة أعمالها روتينية وضمن نطاق مكاتب الوزارة وبعضها الآخر أعمالها تتطلب حركة واتصال بالبيئة الخارجية، ووسائل اتصال مختلفة وهذا ما يفسر التقييم المتوسط لإتجاه أفراد الدراسة نحو هذه الفقرة من وجهة نظر الباحثة.

حصلت الفقرة رقم (7)" الاجتماعات التي تعقد بين المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا في الوزارة تتم بشكل منتظم" على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي نسبي (60.51%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة هو متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الاجتماعات التي تعقد في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بين المستويات الإدارية غالباً ما تتم عند

حدث مميز كموسم الحج أو طارئ مثل أعمال تسوية الأراضي والمياه الجارية في الضفة الغربية وأن هذه الاجتماعات لا يتم مناقشة فيها جميع الأمور التي تتعلق بوظائف الأقسام المختلفة للوزارة.

حصلت الفقرة رقم (6)" تعتمد وزارة الأوقاف نظام البريد الالكتروني لكل موظف لنشر التعليمات الخاصة بالعمل" على المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (57.44%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة هو متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم ادراك جميع أفراد الدراسة لوجود بريد إلكتروني (ايميل) خاص بكل موظف لأغراض العمل الرسمي، لحداثة تطبيق الوزارة لهذا الاسلوب الإداري.

حصلت لفقرة رقم (8)" تشرك الإدارة العليا الموظفين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا في عملية صنع القرار المؤسسي" على المرتبة العاشرة والأخيرة وبمتوسط حسابي (54.36%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة هو متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طموح أفراد الدراسة ورغبتهم في رفع درجة مشاركتهم في عملية صنع القرار المؤسسي.

وبصفة عامة تبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات مجال (الاتصال وتدفق المعلومات) يساوي (65.38%) والوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.27)، مما يظهر أن الإتجاه العام لأفراد الدراسة نحو الموافقة على محتوى فقرات مجال (الاتصال وتدفق المعلومات) الإداري، كان بدرجة متوسطة.

2.3.4. تحليل فقرات القسم الثاني: محور الأداء المؤسسي:

بهدف الإجابة على سؤال الدراسة حول واقع الأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا، سيتم عرض وتحليل ومناقشة النتائج الكلية لفقرات محور الأداء المؤسسي وفقا لاستجابات المبحوثين باستخدام المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، والإنحرافات المعيارية، كما يوضحها الجدول رقم (7.4).

جدول 7.4-أ: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات محور الأداء المؤسسي.

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	الترتيب
1	هناك رضا من المراجعين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة.	3.22	64.36	1.040	13
2	يثق المراجعون في الإجراءات التي تتبعها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في تقديم الخدمات.	3.06	61.28	1.011	17
3	انجاز المعاملات في وزارة الأوقاف يتم بالوقت المحدد.	3.51	70.26	0.950	6
4	تتوفر في وزارة الأوقاف الخبرات المناسبة لإدارة أموال الوقف.	3.35	66.92	1.067	11
5	تساهم وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في نشر روح التسامح والمحبة في المجتمع الفلسطيني من خلال أنشطتها.	3.81	76.15	0.757	1
6	يتمتع خطباء وأئمة ووعاظ الأوقاف الإسلامية بالكفاءة والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم.	3.47	69.49	1.003	7
7	يتم انجاز الأعمال في وزارة الأوقاف بشكل منظم .	3.55	71.03	0.863	4
8	حققت وزارة الأوقاف جميع الأهداف التي وضعتها.	3.12	62.31	1.044	15
9	يتم استثمار عائدات وأملاك الوقف بشكل اقتصادي.	3.19	63.85	1.106	14

جدول 7.4–ب: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات محور الأداء المؤسسي.

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	الترتيب
10	تمتلك وزارة الأوقاف خبرات تخصصية متميزة في مجال الموارد البشرية.	3.55	71.03	1.002	5
11	إيرادات وعقارات وأراضي الوقف ساهمت في جهود التنمية في المجتمع الفلسطيني .	3.46	69.23	1.028	8
12	ساهمت لجان الزكاة التي تشرف عليها وزارة الأوقاف في تحقيق التكافل في المجتمع الفلسطيني.	3.40	67.95	1.024	10
13	يعتبر صندوق الشكاوي في وزارة الأوقاف قناة اتصال مناسبة للمواطنين لإيصال شكاويهم.	2.94	58.72	1.166	19
14	تقوم وزارة الأوقاف بتوفير تقارير دورية عن أدائها متاحة للجميع.	3.04	60.77	1.211	18
15	تقدم وزارة الأوقاف خدماتها بعدالة لجميع المواطنين.	3.32	66.41	1.168	12
16	تعمل وزارة الأوقاف على رفع كفاءة الخدمات التي تقدمها للمواطنين باستمرار.	3.60	72.05	0.985	3
17	تتصف الخدمات العامة التي تقدمها وزارة الأوقاف بالجودة.	3.46	69.23	0.907	9
18	تتناسب إيرادات الأملاك الوقفية مع قيمة وحجم الأملاك الوقفية.	2.90	57.95	1.088	20
19	تتسم موازنة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالشفافية والإفصاح.	3.10	62.05	1.169	16
20	مساعدة الفئات الفقيرة في المجتمع الفلسطيني من الأهداف الرئيسية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.	3.65	73.08	1.030	2
	المعدل العام	3.34	66.71	0.770	

تشير النتائج في الجدول رقم (7.4) إلى أن اتجاهات المبحوثين نحو الموافقة على محتوى الفقرات (1، 2، 4، 8، 9، 12، 13، 14، 15، 18، 19)، كانت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.90– 3.40)، كما تراوحت الأوزان النسبية للفقرات بين (57.59% – 67.95%)، أما إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة على محتوى الفقرات (3، 5، 6، 7، 10، 11، 16، 17، 20) فكانت بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.46– 3.81)، كما تراوحت الأوزان النسبية للفقرات بين (69.23%– 76.15%)، وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات محور الأداء المؤسسي مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي للفقرة وفقا للترتيب الذي يظهر في الجدول (7.4) مبينة كما يلي:

- حصلت الفقرة رقم (5)" تساهم وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في نشر روح التسامح والمحبة في المجتمع الفلسطيني من خلال أنشطتها"على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (76.15%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة مرتفع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الجهود التي تبذلها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سبيل التأكيد على وسطية الإسلام والبعد عن الغلو والتشدد في العبادة وحرصها على النأي بالمساجد عن التجاذبات السياسية والحزبية.

- حصلت الفقرة رقم (20)" مساعدة الفئات الفقيرة في المجتمع الفلسطيني من الأهداف الرئيسية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (73.08%) ، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة مرتفع، وتعزو الباحثة هذه الدرجة الى قيام الوزارة في الفترة الأخيرة بتنظيم قطاع الزكاة وتوحيده وإنشاء الصندوق الفلسطيني للزكاة والاتصال

المباشر مع المواطنين من خلال صندوق الزكاة الفلسطيني وتوزيع المساعدات العينية والنقدية على المحتاجين.

- حصلت الفقرة رقم (16)" تعمل وزارة الأوقاف على رفع كفاءة الخدمات التي تقدمها للمواطنين باستمرار" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (72.05%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة مرتفع، وتعزو الباحثة هذه الدرجة إلى أن الوزارة في الفترة الأخيرة خطت خطوات كبيرة في مجال تطوير أدائها الإداري وتحسين خدماتها المقدمة الى المواطنين ومن أهم هذه الخدمات، تسهيل أداء فريضة الحج ونوعية الخدمات المقدمة مقارنة بالدول المجاورة.

- حصلت الفقرة رقم (7)" يتم انجاز الأعمال في وزارة الأوقاف بشكل منظم" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي(71.03%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة مرتفع، وتعزو الباحثة هذه الدرجة إلى النقلة النوعية التي حدثت في الأداء الإداري لوزارة الأوقاف في الفترة الأخيرة وحرصها على تطبيق معايير وتعليمات ديوان الموظفين العام وكما شهد لها بذلك ديوان الموظفين العام.

- حصلت الفقرة رقم (10)" تمتلك وزارة الأوقاف خبرات تخصصية متميزة في مجال الموارد البشرية" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (71.03%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة مرتفع، وتعزو الباحثة هذه الدرجة إلى الجهد المميز الذي تبذله الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية في الوزارة في تطوير، وتحسين الأداء وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في جميع

أعمال الوزارة وسعيها الدءوب ليكون أداء وزارة الأوقاف في المقدمة على مستوى جميع الوزارات الفلسطينية.

- حصلت الفقرة رقم (3)" انجاز المعاملات في وزارة الأوقاف يتم بالوقت المحدد" على المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي نسبي (70.26%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة مرتفع، وتعزو الباحثة هذه الدرجة إلى ما أشارت إليه سابقاً من حدوث قفزة نوعية في الأداء الإداري الداخلي لوزارة الأوقاف ملموسة من قبل أفراد الدراسة .

- حصلت الفقرة رقم (6)" يتمتع خطباء وأئمة ووعاظ الأوقاف الإسلامية بالكفاءة والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم" على المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي نسبي (69.49%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة مرتفع، وتعزو الباحثة هذه الدرجة إلى قيام الوزارة في الفترة الأخيرة بعقد عدة دورات تدريبية للأئمة والوعاظ في مجال فن الخطابة وتجويد القرآن، وحرصها الشديد في إنتقاء الأئمة والخطباء وتعيينهم.

- حصلت الفقرة رقم (11)" إيرادات وعقارات وأراضي الوقف ساهمت في جهود التنمية في المجتمع الفلسطيني" على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي نسبي (69.23%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة مرتفع، وتعزو الباحثة هذه الدرجة إلى انتشار أراضي الوقف في معظم القرى والبلدات الفلسطينية، وأن نسبة كبيرة من المرافق العامة في القرى، والبلدات

الفلسطينية كالمدارس، والعيادات الصحية، والاندية الرياضية، والملاعب، مقامة على أراضي وقفية أو ضمن مرافق مسجد القرية.

- حصلت الفقرة رقم (17) "تتصف الخدمات العامة التي تقدمها وزارة الأوقاف بالجودة" على المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي نسبي (69.23%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة مرتفع ، وتعزو الباحثة هذه الدرجة إلى ما أشارت إليه الباحثة سابقاً تعليقا على الفقرة رقم (3)، من وجود تطور نوعي في أداء وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ملموس من قبل أفراد الدراسة، وترابط الفقرات التي حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية النسبية يعزز ثقة الباحثة واطمئنانها إلى دقة وموضوعية النتائج.

- حصلت الفقرة رقم (12)" ساهمت لجان الزكاة التي تشرف عليها وزارة الأوقاف في تحقيق التكافل في المجتمع الفلسطيني" على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي نسبي (67.95%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حداثة انشاء وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الى صندوق الزكاة الفلسطيني وأنَّ جهوده وثماره لم تظهر كما يجب على أرض الواقع، وهذا ما يفسر إتجاه آراء أفراد الدراسة نحو هذه الفقرة وبدرجة متوسطة.

- حصلت الفقرة رقم (4)" تتوفر في وزارة الأوقاف الخبرات المناسبة لإدارة أموال الوقف" على المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي نسبي (66.92%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة، لكون عمليات استثمار العقارات والأراضي الوقفية لها خصوصية وضوابط تختلف عن عمليات الاستثمار التجارية الأخرى، من حيث ضرورة أخذ

الإذن الشرعي من المحكمة الشرعية عند أي عملية استثمار أو هدم عقار وقفي وإعادة بنائه أو اعادة استثمار الموقع، كما أن الأحكام الشرعية المتعلقة بالوقف وعدم جواز نقل ملكيته كله أو جزء منه وصعوبة استبداله كلها أمور تعيق استثمار العقارات والأراضي الوقفية بالإضافة الى الاجراءات الروتينية والبيروقراطية الحكومية المتعلقة بالتصرف بالمال العام ومنه الوقف الاسلامي كل هذه الأمور أبطأت من عمليات استثمار الأوقاف الإسلامية وهذا قد يكون انعكس على استجابات المبحوثين نحو تقييم هذه الفقرة بدرجة متوسطة.

- حصلت الفقرة رقم (15)" تقدم وزارة الأوقاف خدماتها بعدالة لجميع المواطنين" على المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي نسبي (66.41%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى المحاولات الجادة من قبل وزارة الأوقاف لتقديم خدماتها بعدالة لجميع المواطنين ولكن وكما توقعت الباحثة فلا بد أن يكون هناك تضارب آراء نحو هذه الفقرة من قبل أفراد الدراسة لأن تحقيق العدالة الكاملة من الأمور الصعبة المنال، ولكن بالرغم من ذلك فان المتوسط الحسابي النسبي الذي حصلت عليه هذه الفقرة يعتبر جيد من وجهة نظر الباحثة.

- حصلت الفقرة رقم (1)" هناك رضا من المراجعين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة" على المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي نسبي (64.36%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى صعوبة تحقيق الرضا سواء للمراجعين أو الموظفين وبالتالي فان الباحثة تعتبر هذه النتيجة جيدة وتعزز ثقة الباحثة بموضوعية النتائج.

- حصلت الفقرة رقم (9)" يتم استثمار عائدات وأملاك الوقف بشكل اقتصادي" على المرتبة الرابعة عشر، بمتوسط حسابي نسبي (63.85%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما وضحته الباحثة سابقاً في تعليقها على الفقرة الرابعة من وجود العديد من العقبات الدينية والبيروقراطية أمام استثمار الأوقاف الاسلامية مما انعكس على اتجاه أفراد الدراسة نحو هذه الفقرة، وتؤكد الباحثة على وجود ترابط بين هذه الفقرة والفقرة الرابعة وتقارب نتائج الفقرتين يعزز من ثقة الباحثة بمصداقية النتائج .

- حصلت الفقرة رقم (8)" حققت وزارة الأوقاف جميع الأهداف التي وضعتها" على المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي نسبي (62.31)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود تفاوت في أداء الوزارة بين الأقسام المختلفة المكونة لها وأن هناك بعض الأقسام في الوزارة شهدت تطور في أدائها، وأقسام أخرى بحاجة إلى بذل مزيد من الجهود، أي أن التحسن في أداء الوزارة في سبيل تحقيق أهدافها لم يشمل جميع أقسام الوزارة وأن هناك تفاوت في الأداء بين الأقسام المختلفة المكونة للوزارة .

- حصلت الفقرة رقم (19)" تتسم موازنة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالشفافية والإفصاح" على المرتبة السادسة عشر، بمتوسط حسابي نسبي(62.05)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية مقصرة في الجانب الإعلامي سواء على الصعيد الداخلي (على صعيد موظفيها) أو على الصعيد الخارجي (جميع أصحاب العلاقة)، وأنها مقصرة في نشر التقارير عن أعمالها وخدماتها وإيراداتها وطرق انفاقها.

- حصلت الفقرة رقم (2)" يثق المراجعون في الإجراءات التي تتبعها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في تقديم الخدمات" على المرتبة السابعة عشر، بمتوسط حسابي نسبي (61.28)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما أكدته من أن وزارة الأوقاف تقوم بجهود كبيرة وتقدم العديد من الخدمات المميزة ولكن تقصير الوزارة في الجانب الاعلامي انعكس على اتجاه أفراد الدراسة نحو هذه الفقرة.

- حصلت الفقرة رقم (14)" تقوم وزارة الأوقاف بتوفير تقارير دورية عن أدائها متاحة للجميع" على المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي نسبي (60.77%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التقارير التي تصدرها وزارة الأوقاف عن أدائها غير كافية ولا تصل إلى جميع أصحاب المصلحة (جميع المستفيدون من خدمات وزارة الأوقاف أو جميع من هم لهم علاقة بعمل ووظائف وزارة الأوقاف)، والباحثة ترى أن وزارة الأوقاف مقصرة في الجانب الإعلامي داخلياً وخارجياً، والتقارير التي تقدمها عن أدائها وخدماتها وانجازاتها غير كافية وأنها تقوم بجهود أكبر مما هو معلن عنه.

- حصلت الفقرة رقم (13)" يعتبر صندوق الشكاوي في وزارة الأوقاف قناة اتصال مناسبة للمواطنين لإيصال شكاويهم " على المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي نسبي (58.72)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم فاعلية صندوق الشكاوي كوسيلة للتواصل مع المواطنين، بالإضافة الى موقع صندوق الشكاوي غير الظاهر إلى المواطنين، وتؤكد الباحثة إلى ضرورة اهتمام الوزارة بالجانب الإعلامي والبحث عن طرق تواصل مع المواطنين أكثر فعالية.

- حصلت الفقرة رقم (18)" تتناسب إيرادات الأملاك الوقفية مع قيمة وحجم الأملاك الوقفية" على المرتبة العشرين والأخيرة، بمتوسط حسابي نسبي (57.95)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد الدراسة نحو تقييم محتوى هذه الفقرة متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وزارة الأوقاف تعطي الأولوية في أدائها على التركيز على الوظيفة الدينية، وأنها لا تستغل ولا تستثمر حجم الأملاك الوقفية الكبير لديها كما يجب، وكما أسلفنا سابقا لوجود إجراءات بيروقراطية عديدة في التصرف في المال العام والذي يعتبر الوقف الإسلامي منه أو يأخذ حكمه بالإضافة إلى التعقيدات والقيود الدينية المتعلقة بأحكام التصرف بالوقف الاسلامي بالإضافة إلى عدم اعطاء الأوقاف الأولوية في اهتماماتها إلى الجانب الاستثماري والتركيز على الوظيفة الدينية لأسباب سياسية.

وبصفة عامة تبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات محور (الأداء المؤسسي) يساوي (66.71%) والوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.34)، مما يعني أن الإتجاه العام لأفراد الدراسة نحو الموافقة على محتوى فقرات محور (الأداء المؤسسي)، كانت بدرجة متوسطة، وتعقب الباحثة على ذلك بضرورة اهتمام الوزارة بالجانب الإعلامي والاهتمام بنشر التقارير عن أدائها وانجازاتها داخلياً وخارجياً والعمل على زيادة الشفافية والإفصاح في أدائها المالي من حيث الايرادات وأوجه انفاقها.

3.3.4. نتائج تحليل محاور الدراسة

فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لجميع محاور الدراسة الخمسة يوضحها الجدول رقم (8.4).

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لمحاور الدراسة.

القسم	محاور القسم	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري
أبعاد التمكين الإداري	تدريب وتعليم الموظفين	3.25	65.08	0.833
	الحوافز المادية والمعنوية	2.72	54.38	0.919
	العمل ضمن فريق	3.46	69.10	0.774
	الاتصال وتدفق المعلومات	3.27	65.38	0.797
الدرجة الكلية لأبعاد محور التمكين الإداري.		3.17	63.49	0.738
الدرجة الكلية لمحور الأداء المؤسسي.		3.34	66.71	0.770

تشير النتائج من جدول 8.4: إلى أنه وبصفة عامة: أن المتوسط الحسابي النسبي العام لجميع أبعاد محور التمكين الإداري الأربعة يساوي (63.49%)، كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي النسبي العام لمحور الأداء المؤسسي يساوي (66.71%)، حيث تشير هذه النتائج إلى ما يلي:

- أن درجة تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لأبعاد التمكين الإداري هي درجة متوسطة من وجهة نظر الموظفين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا في الوزارة.
- أن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية مستوى متوسط من وجهة نظر الموظفين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا في الوزارة.

4.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

فيما يأتي عرض ومناقشة لنتائج **اختبار فرضيات الدراسة** موضحة كما يلي:

1.4.4. تحليل الفرضية الرئيسية الأولى:

- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر التمكين الإداري (تدريب وتعليم الموظفين، الحوافز المادية والمعنوية، العمل ضمن فريق، والاتصال وتدفق المعلومات) والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.

ومن أجل فحص ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد التمكين الإداري (تدريب وتعليم الموظفين، العمل ضمن فريق، الحوافز المادية والمعنوية، والاتصال وتدفق المعلومات) في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا وبين المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي، فقد تم إستخدام معامل الإرتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين كل عنصر من عناصر التمكين الإداري والأداء المؤسسي من جهة، وبين التمكين الإداري ككل والأداء المؤسسي من جهة ثانية، ولإختبار هذه الفرضية تم تقسيمها الى خمس فرضيات فرعية تم إختبارها كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار تدريب وتعليم الموظفين والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب معامل الإرتباط بيرسون لفحص العلاقة بين معيار تدريب وتعليم الموظفين والأداء المؤسسي كما هو موضح في الجدول رقم (9.4).

جدول 9.4: معامل الإرتباط بيرسون لفحص العلاقة بين معيار تدريب وتعليم الموظفين والأداء المؤسسي.

Pearson Correlation		تدريب وتعليم الموظفين
الأداء المؤسسي	معامل ارتباط بيرسون	0.742
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	78

يتضح من جدول (9.4) العلاقة بين معيار تدريب وتعليم الموظفين والأداء المؤسسي، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار تدريب وتعليم الموظفين والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.742) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الصفرية الأولى وبناء عليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار تدريب وتعليم الموظفين والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.

ومن النتائج السابقة ترى الباحثة أن العلاقة الإرتباطية الإيجابية هي علاقة طردية بمعني أنه كلما زادت درجة تدريب وتعليم الموظفين كمكون من مكونات أبعاد التمكين الإداري أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأداء المؤسسي المتمثل بنتائج أعمال وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية التدريب والتعليم المستمر للموظفين لتحسين أدائهم بما ينعكس في المحصلة النهائية على الأداء المؤسسي الكلي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، لأن العلوم والمعارف والأساليب الإدارية تتطور باستمرار وبشكل سريع، والمؤسسات الناجحة هي التي تواكب الحداثة باستمرار، وتعلم وتدرب موظفيها على هذه الطرق والأساليب التي ثبتت فاعليتها، ونحن نعيش في عصر سريع التطور، كثير التغيير، يتميز بثورة المعلومات وسرعة انتشارها، والمؤسسات التي لا تواكب التغيير ولا تتكيف معه فلن يكتب لها البقاء.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار الحوافز المادية والمعنوية والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب معامل الإرتباط بيرسون لفحص العلاقة بين معيار الحوافز المادية والمعنوية والأداء المؤسسي كما هو موضح في الجدول رقم (10.4).

جدول 10.4: معامل الإرتباط بيرسون لفحص العلاقة بين معيار الحوافز المادية والمعنوية، والأداء المؤسسي.

Pearson Correlation		الحوافز المادية والمعنوية
الأداء المؤسسي	معامل ارتباط بيرسون	0.733
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	78

يتضح من جدول (10.4) العلاقة بين معيار الحوافز المادية والمعنوية والأداء المؤسسي، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار الحوافز المادية والمعنوية والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.733) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الصفرية الأولى وبناء عليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار الحوافز المادية والمعنوية والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.

ومن النتائج السابقة ترى الباحثة أن العلاقة الإرتباطية الإيجابية هي علاقة طردية بمعني أنه كلما زادت درجة الحوافز المادية والمعنوية كمكون من مكونات عناصر التمكين الإداري أدى ذلك الى زيادة مستوى الأداء المؤسسي المتمثل بنتائج أعمال وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما أكدت عليه مختلف النظريات الإدارية الحديثة من أهمية الحوافز المادية والمعنوية في التأثير الإجابي على سلوك وأداء الموظفين وزيادة انتاجيتهم وضرورة ربط نظم الحوافز بنتائج تقييم الأداء.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار العمل ضمن الفريق والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب معامل الإرتباط بيرسون لفحص العلاقة بين معيار العمل ضمن الفريق والأداء المؤسسي كما هو موضح في الجدول رقم (11.4).

جدول 11.4: معامل الإرتباط بيرسون لفحص العلاقة بين معيار العمل ضمن فريق، والأداء المؤسسي.

العمل ضمن الفريق	**Pearson Correlation**	
0.772	معامل ارتباط بيرسون	الأداء المؤسسي
0.000	مستوى المعنوية	
78	حجم العينة	

يتضح من جدول (11.4) العلاقة بين معيار العمل ضمن الفريق والأداء المؤسسي، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار العمل ضمن الفريق والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.772) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الصفرية الأولى وبناء عليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار العمل ضمن الفريق والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.

ومن النتائج السابقة ترى الباحثة أن العلاقة الإرتباطية الإيجابية هي علاقة طردية بمعني أنه كلما زادت درجة العمل ضمن الفريق كمكون من مكونات عناصر التمكين الإداري أدى الى زيادة مستوى الأداء المؤسسي المتمثل بنتائج أعمال وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الأهمية الكبيرة لفرق العمل باعتباره أسلوب إداري حديث تطبقه معظم المؤسسات الناجحة في أدائها لأعمالها بدء من وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الى أداء المهام والمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات، حيث أن هذا الأسلوب يساعد في تبادل الخبرات وتوليد الأفكار وتوزيع المسؤوليات والمهام والمشاركة في المعلومات .

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار الاتصال وتدفق المعلومات ،والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب معامل الإرتباط بيرسون لفحص العلاقة بين معيار الاتصال وتدفق المعلومات والأداء المؤسسي كما هو موضح في الجدول رقم (12.4).

جدول 12.4: معامل الإرتباط بيرسون لفحص العلاقة بين معيار الإتصال وتدفق المعلومات، والأداء المؤسسي.

	Pearson Correlation	الاتصال وتدفق المعلومات
الأداء المؤسسي	معامل ارتباط بيرسون	0.798
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	78

يتضح من جدول (12.4) العلاقة بين معيار الاتصال وتدفق المعلومات والأداء المؤسسي، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار الاتصال وتدفق المعلومات والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا حيثي بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.798) ومستوى المعنوية

(0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الصفرية الأولى وبناء عليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار الاتصال وتدفق المعلومات والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.

ومن النتائج السابقة ترى الباحثة أن العلاقة الإرتباطية الإيجابية هي علاقة طردية بمعني أنه كلما زادت درجة الاتصال وتدفق المعلومات كمكون من مكونات عناصر التمكين الإداري أدى الى زيادة مستوى الأداء المؤسسي المتمثل بنتائج أعمال وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الدور الكبير الذي تلعبه المعلومات وتوقيت الحصول عليها ووسائل ايصالها للعاملين وطرق التواصل بين مختلف المستويات الإدارية في دقة صنع واتخاذ القرارات ومعالجة مشاكل العمل اليومية وسرعة حلها قبل حصول الضرر، بما ينعكس بالمحصلة النهائية على تحسين الأداء المؤسسي.

خلاصة نتائج الفرضية الأساسية الأولى:

- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر التمكين الإداري (تدريب وتعليم الموظفين، الحوافز المادية والمعنوية، العمل ضمن فريق والاتصال وتدفق المعلومات) والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين

الإداريتين الوسطى والدنيا، ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب معامل الإرتباط بيرسون لفحص العلاقة بين عناصر التمكين الإداري والأداء المؤسسي كما هو موضح في الجدول رقم (13.4).

جدول 13.4: معامل الإرتباط للعلاقة بين عناصر التمكين الإداري والأداء المؤسسي

Pearson Correlation		عناصر التمكين الإداري
الأداء المؤسسي	معامل ارتباط بيرسون	0.855
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	78

يوضح الجدول (13.4) العلاقة بين عناصر التمكين الإداري والأداء المؤسسي، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بين أبعاد التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.855) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الصفرية الأولى وبناء عليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد التمكين الإداري (تدريب وتعليم الموظفين، والحوافز المادية والمعنوية، والعمل ضمن فريق، والاتصال وتدفق

المعلومات)، والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.

ومن النتائج السابقة ترى الباحثة أن العلاقة الإرتباطية الإيجابية هي علاقة طردية بمعني أنه كلما زادت درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري أدى ذلك الى زيادة مستوى الأداء المؤسسي المتمثل بنتائج وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وهذا يتوافق ويتطابق مع جميع النظريات الإدارية التي استندت إليها الباحثة في دراستها.

2.4.4. تحليل الفرضية الرئيسية الثانية: تأثير خصائص عينة الدراسة على إجاباتهم:

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة والعمر).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم إستخدام اختبار (t–test) للعينة الواحدة، لإيجاد الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعزى لمتغير الجنس، وقد ظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (14.4) .

جدول رقم:14.4 اختبار t للفروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حسب متغير الجنس.

المحور	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تدريب وتعليم الموظفين	ذكر	3.134	0.860	−1.88	0.064
	أنثى	3.508	0.725		
الحوافز المادية والمعنوية	ذكر	2.664	0.988	−0.77	0.444
	أنثى	2.836	0.756		
العمل ضمن فريق	ذكر	3.406	0.873	−0.82	0.415
	أنثى	3.560	0.507		
الاتصال وتدفق المعلومات	ذكر	3.172	0.845	−1.59	0.116
	أنثى	3.476	0.651		
التمكين الإداري	ذكر	3.094	0.820	−1.41	0.162
	أنثى	3.345	0.495		
الأداء المؤسسي	ذكر	3.239	0.819	−1.63	0.107
	أنثى	3.540	0.622		

تشير النتائج في الجدول (14.4) إلى أنه لا توجد فروق في إستجابة أفراد الداسة في كل محور من المحاور تعزى لمتغير الجنس، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05).

وبصفة عامة: تبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور أكبر من (0.064) وهي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول العلاقة بين تطبيق مكونات التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف تعزى لمتغير الجنس. وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية لأن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لا تميز بين الذكور والاناث من الموظفين من حيث الترقية والمهام والمسؤوليات والواجبات والصلاحيات والمكافآت.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعزى لمتغير **المؤهل العلمي والتربوي**.

لاختبار هذه الفرضية تم إستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعزى لمتغير **المؤهل العلمي والتربوي**، وتظهر النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (15.4) التالي:

جدول رقم 15.4: تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابة المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي والتربوي.

المحور	الوسط الحسابي				قيمة F	مستوى الدلالة
	الثانوية العامة فأقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا		
تدريب وتعليم الموظفين	3.860	3.433	3.237	3.050	1.317	0.275
الحوافز المادية والمعنوية	3.540	2.867	2.700	2.469	1.845	0.146
العمل ضمن فريق	3.820	3.667	3.386	3.481	0.651	0.585
الاتصال وتدفق المعلومات	3.440	3.217	3.294	3.156	0.202	0.894
التمكين الإداري	3.665	3.296	3.154	3.039	0.982	0.406
الأداء المؤسسي	3.640	3.417	3.336	3.206	0.423	0.737

تشير النتائج في الجدول (15.4) إلى أنه لا توجد فروق في إستجابة أفراد الداسة في كل محور من المحاور تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05).

وبصفة عامة: تبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور أكبر من (0.146) وهي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية أي أنه: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول العلاقة بين تطبيق موكونات التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف تعزى لمتغير **المؤهل العلمي والتربوي**.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة.**

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة،** وتظهر النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (16.4) أدناه:

جدول رقم 16.4: تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابة المبحوثين حسب متغير سنوات الخدمة.

المحور	الوسط الحسابي				قيمة F	مستوى الدلالة
	أقل من (5) سنوات	(5) سنوات وأقل من (10) سنوات	(10) سنوات وأقل من (15) سنة	(15) سنة فأكثر		
تدريب وتعليم الموظفين	3.480	3.352	3.252	3.030	0.828	0.482
الحوافز المادية والمعنوية	2.980	2.678	2.716	2.640	0.325	0.807
العمل ضمن فريق	3.450	3.587	3.432	3.335	0.381	0.767
الاتصال وتدفق المعلومات	3.360	3.335	3.184	3.255	0.186	0.905
التمكين الإداري	3.318	3.238	3.146	3.065	0.332	0.802
الأداء المؤسسي	3.755	3.378	3.212	3.230	1.370	0.258

تشير النتائج في الجدول (16.4) إلى أنه لا توجد فروق في إستجابة أفراد الداسة في كل محور من المحاور تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة) حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05).

وبصفة عامة: تبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور أكبر من (0.258) وهي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية أي أنه: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول العلاقة بين تطبيق موكونات التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعزى لمتغير **العمر**.

لاختبار هذه الفرضية تم إستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعزى لمتغير **العمر**، وتظهر النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (17.4) أدناه:

جدول رقم 17.4: تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابة المبحوثين حسب متغير العمر.

المحور	الوسط الحسابي				قيمة F	مستوى الدلالة
	أقل من (30) سنة	(30) سنة وأقل من (40) سنة	(40) سنة وأقل من (50) سنة	(50) سنة فأكثر		
تدريب وتعليم الموظفين	3.660	3.182	3.430	2.736	2.822	**0.045**
الحوافز المادية والمعنوية	2.940	2.579	2.996	2.373	1.718	0.171
العمل ضمن فريق	3.820	3.318	3.635	3.173	2.082	0.110
الاتصال وتدفق المعلومات	3.530	3.100	3.548	2.973	2.442	0.071
التمكين الإداري	3.488	3.045	3.402	2.814	2.727	**0.050**
الأداء المؤسسي	3.695	3.165	3.626	2.927	3.770	**0.014**

ويوضح جدول رقم (18.4) نتائج إختبار LSD للمقارنات المتعددة حسب متغير العمر كما يلي:

جدول رقم 18.4: إختبار LSD للمقارنات المتعددة حسب متغير العمر.

المحور	الفروق	العمر			
		أقل من (30) سنة	(30) سنة وأقل من (40) سنة	(40) سنة وأقل من (50) سنة	(50) سنة فأكثر
تدريب وتعليم الموظفين	أقل من (30) سنة	–	0.103	0.454	0.010*
	(30) سنة وأقل من (40) سنة	–	–	0.257	0.114
	(40) سنة وأقل من (50) سنة	–	–	–	0.021*
	(50) سنة فأكثر	–	–	–	–
التمكين الإداري	أقل من (30) سنة	–	0.089	0.753	0.034*
	(30) سنة وأقل من (40) سنة	–	–	0.068	0.354
	(40) سنة وأقل من (50) سنة	–	–	–	0.028*
	(50) سنة فأكثر	–	–	–	–
الأداء المؤسسي	أقل من (30) سنة	–	0.048*	0.804	0.019*
	(30) سنة وأقل من (40) سنة	–	–	0.022*	0.353
	(40) سنة وأقل من (50) سنة	–	–	–	0.011*
	(50) سنة فأكثر	–	–	–	–

تشير النتائج في الجدول (17.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة لكل من المحاور التالية: (تدريب وتعليم الموظفين، التمكين الإداري، الأداء المؤسسي)، أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في آراء أفراد الدراسة حول كل منها يعزى لمتغير العمر، وتشير نتائج إختبار LSD للمقارنات المتعددة في الجدول رقم (18.4) أعلاه إلى ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء المبحوثين نحو محور تدريب وتعليم الموظفين، حيث أن مستوى الدلالة (0.045) وهي أقل من (0.05). وتشير نتائج اختبار LSD في الجدول رقم (18.4) إلى أن الفروق كانت بين الفئة العمرية "أقل من (30) سنة، والفئة العمرية (50) سنة فأكثر)" ولصالح الفئة العمرية "(50) سنة فأكثر" كما وتشير النتائج أيضا إلى وجود فروق بين الفئة العمرية "(40) سنة وأقل من (50) سنة، والفئة العمرية (50) سنة فأكثر)" ولصالح الفئة العمرية "(50) سنة فأكثر".

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء المبحوثين نحو التمكين الإداري، حيث أن مستوى الدلالة (0.05) وهي تساوي (0.05). وتشير نتائج اختبار LSD في الجدول رقم (18.4) إلى أن الفروق كانت بين الفئة العمرية "أقل من (30) سنة، والفئة العمرية (50) سنة فأكثر)" ولصالح الفئة العمرية "(50) سنة فأكثر" كما وتشير النتائج أيضا إلى وجود فروق بين الفئة العمرية "(40) سنة وأقل من (50) سنة، والفئة العمرية (50) سنة فأكثر)" ولصالح الفئة العمرية "(50) سنة فأكثر".

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء المبحوثين نحو محور الأداء المؤسسي، حيث أن مستوى الدلالة (0.014) وهي أقل من (0.05). وتشير نتائج اختبار LSD في الجدول رقم (18.4) إلى أن الفروق كانت بين الفئة العمرية "أقل من (30) سنة، والفئة العمرية (50) سنة فأكثر)" ولصالح الفئة العمرية "(50) سنة فأكثر" كما وتشير النتائج أيضا إلى وجود فروق بين الفئة العمرية "(40) سنة وأقل من (50) سنة، والفئة العمرية (50) سنة فأكثر)" ولصالح الفئة العمرية "(50) سنة فأكثر".

أما باقي المحاور فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد الدراسة تعزى لمتغير العمر، حيث أن مستوى الدلالة لكل منها كانت أكبر من (0.05).

5.4 ملخص نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على على العلاقة بين تطبيق أبعاد التمكين الإداري، والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في الوزارة، وقد أثارت الدراسة جملة من الأسئلة، كما قدمت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وفيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- **النتائج المتعلقة بخصائص وسمات أفراد الدراسة.**

- تبين أن ما نسبته (55.4%) من المبحوثين هم من الجيل الشاب وأعمارهم من (39) سنة وأقل، ونسبة (44.6%) من المبحوثين هم من الجيل الكبير نسبياً من الذين أعماره من (40) فأكثر، وهذا يدل على وجود تنوع في أعمار المبحوثين بين جيل الشباب، وجيل الخبرة والحنكة.

- أن ما نسبته (67.9%) من المبحوثين هم من الذكور، وأن ما نسبته (32.1%) هم من الإناث.
- تبين أن ما نسبته (20.5%) من المبحوثين هم من حملة الدراسات العليا، وأن ما نسبته (65.4%) من المبحوثين هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس)، وأن ما نسبته (14.1%) من المبحوثين هم من حملة شهادة دبلوم متوسط فأقل.

- أن نسبة (25.6%) من المبحوثين هم من أمضوا (15) سنة في الخدمة فأكثر، وأن ما نسبته (32.1%) من المبحوثين من أمضوا (10) سنوات وأقل من (15) سنة في الخدمة، وأن ما نسبته (29.5%) من المبحوثين هم من أمضوا (5) سنوات وأقل من (10) سنوات في الخدمة، وأن ما نسبته (12.8) من المبحوثين هم من أمضوا أقل من (5) سنوات في الخدمة.

- **النتائج المتعلقة بمدى تطبيق أبعاد التمكين الإداري في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.**

- أظهرت النتائج أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد الدراسة نحو واقع تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لأبعاد التمكين الإداري (تدريب وتعليم الموظفين، والحوافز المادية والمعنوية، والاتصال وتدفق المعلومات)، هو بدرجة متوسطة، بينما كان الاتجاه بدرجة مرتفعة نحو بُعد (العمل ضمن فريق).

- أظهرت النتائج أن الاتجاه العام لاستجابات غالبية أفراد الدراسة حول تطبيق أبعاد التمكين الإداري في وزارة الأوقاف، جاءت وفق الأولوية والترتيب التالي من الأكثر تطبيقاَ إلى الأقل، وكما يلي:

  - محور العمل ضمن فريق بمتوسط حسابي نسبي (69.10%)، في المرتبة الأولى وبدرجة تقييم مرتفعة.
  - محور الاتصال وتدفق المعلومات بمتوسط حسابي نسبي (65.38%)، في المرتبة الثانية وبدرجة تقييم متوسطة.
  - محور تدريب وتعليم الموظفين بمتوسط حسابي نسبي (65.08%)، في المرتبة الثالثة وبدرجة تقييم متوسطة.
  - محور الحوافز المادية والمعنوية بمتوسط حسابي نسبي (54.38%)، في المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة تقييم متوسطة.

- **النتائج المتعلقة بمستوى الأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.**

- أظهرت النتائج أن الاتجاه العام لإستجابات غالبية أفراد الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية هو بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي نسبي (66.71%).

- **النتائج الخاصة بفرضية الدراسة الأولى.**

أظهرت نتائج تحليل الفرضية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد التمكين الإداري (تدريب وتعليم الموظفين، والحوافز المادية والمعنوية، والعمل ضمن فريق، والاتصال وتدفق المعلومات)، والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا.

- **النتائج الخاصة بتأثير خصائص عينة الدراسة على اجاباتهم.**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد الدراسة حول العلاقة بين تطبيق أبعاد التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد الدراسة حول العلاقة بين تطبيق أبعاد التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد الدراسة حول العلاقة بين تطبيق أبعاد التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد الدراسة حول العلاقة بين تطبيق أبعاد التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف تعزى لمتغير العمر.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق أبعاد التمكين الإداري، والأداء المؤسسي، في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية، ويعرض هذا الفصل من الدراسة، الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، كما يعرض المقترحات التي أوصت بها الدراسة، وفي ختام الفصل، تعرض الباحثة مقترحات لدراسات مستقبلية تنصح الباحثين بإجرائها تتعلق في موضوع الدراسة.

2.5 الإستنتاجات

- أكدت نتائج الدراسة على العلاقة الارتباطية الطردية الايجابية بين تطبيق التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (مجتمعة أو لكل بُعد على حدة)، في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية وبين الأداء المؤسسي

للوزارة، بمعنى أنه كلما توسعت وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في تطبيق أبعاد التمكين الإداري، كلما تحسن مستوى الأداء المؤسسي الكلي للوزارة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن آراء أفراد الدراسة نحو مستوى تطبيق التمكين الإداري في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بأبعاده المختلفة بشكل عام هي بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن آراء أفراد الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية هي أيضاَ بدرجة متوسطة، ومن هاتين النتيجتين تستنتج الباحثة أن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود والتوسع في تطبيق أبعاد التمكين الإداري في الوزارة من خلال وضع برامج متخصصة ومنتظمة لتدريب وتعليم الموظفين بإستمرار، تتوافق مع رؤية ورسالة وزارة الأوقاف وتنسجم مع وظائف الوزارة وأنشطتها المختلفة، والعمل على تطوير مواردها البشرية باستمرار من خلال التدريب والتعليم، كما يجب على الوزارة تحسين نظم الحوافز المادية والمعنوية وربطها بنتائج تقييم الأداء السنوية للموظفين مع مكافأة الموظفين المتميزين بأدائهم، وتحسين طرق الإتصال والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، بالإضافة الى المحافظة على أساليب العمل الجماعية المتبعة وتطويرها باستمرار، مما ينعكس على رضا الموظفين وعلى تحسين أدائهم، وبالمحصلة النهائية سيعمل على رفع مستوى الأداء المؤسسي للوزارة وتحسينه.

- أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد الدراسة نحو مستوى تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لبُعد تدريب وتعليم الموظفين هي بدرجة متوسطة، وهذا يظهر الحاجة إلى بذل المزيد من الجهود في مجال تدريب وتعليم الموظفين واكسابهم المهارات والمعارف الجديدة، ونالت الفقرة الخاصة بمدى تلبية

الدورات التدريبية الخارجية لإحتياجات تطوير أداء العاملين أقل الدرجات من بين فقرات (بُعد تدريب وتعليم الموظفين) وهذا يشير إلى عدم فعالية وكفاءة الدورات التدريبية الخارجية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد الدراسة نحو مستوى تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لبُعد الحوافز المادية والمعنوية بشكل عام هي بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة من بين أبعاد التمكين التي تم اختبارها، ونالت الفقرات الخاصة بمكافأة الموظفين المتميزين، ومكافأة الموظفين الذين يحققون انجازات ملموسة للوزارة، والفقرة الخاصة بمدى ربط نظم الحوافز المادية والمعنوية بنتائج تقييم الأداء، أقل الدرجات من بين فقرات (بُعد الحوافز المادية والمعنوية)، وهذا يشير إلى عدم فعالية وكفاءة نظم الحوافز المادية والمعنوية المتبعة في وزارة الأوقاف وأنها بحاجة إلى تصويب ومراجعة، وضرورة تصميم نظام جديد للحوافز أكثر عدالة ومصداقية، وهذه النتيجة تظهر عدم اهتمام الوزارة بتقدير ومكافأة الموظفين المتميزين ويترتب على ذلك ما يلي:

1- إن ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية في وزارة الأوقاف، بكافة أشكالها، على الرغم مما أكدته معظم النظريات الإدارية الحديثة من أهمية الحوافز المادية، والمعنوية في تحفيز الموظفين سينعكس سلباً على أداء جميع الموظفين، وبالمحصلة النهائية على الأداء المؤسسي الكلي للوزارة، وعلى مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين ورضاهم.

2- عدم ربط نظم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، بنظم تقييم الأداء في الوزارة، يقلل من إحساس الموظفين بالرضا الوظيفي، ويشعرهم بعدم العدالة، مما يفاقم حدوث المشاكل والصراعات بين الموظفين وينعكس ذلك بالمحصلة النهائية على مستوى الأداء المؤسسي الكلي للوزارة وعلى جودة

الحياة الوظيفية في الوزارة وقد يترتب عليه تسرب العديد من الكفاءات إلى وزارات أخرى أو مؤسسات أخرى.

3- عدم تقدير الموظفين المميزين بأدائهم في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وعدم مكافأتهم، قد يؤدي إلى إحباط هؤلاء الموظفين، وقتل روح الإبداع، والإبتكار، والتميز في الوزارة.

- وجود تأييد من قبل موظفي الإدارتين الوسطى والدنيا في الوزارة، لأساليب العمل ضمن فريق، وأداء الأعمال، والوظائف، وحل المشكلات، بطريقة جماعية، وهذا أمر جيد يجب تشجيعه، وتطويره بما يعزز ويحسن من الأداء المؤسسي للوزارة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد الدراسة نحو مستوى تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لبُعد الإتصال وتدفق المعلومات هي بدرجة متوسطة، وهذا يظهر الحاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتطوير نظم الإتصال والتواصل المطبقة بين المستويات الإدارية في الوزارة، والحاجة إلى رفع مستوى مشاركة المعلومات بين الموظفين والإدارة، أو بين الموظفين أنفسهم، لتحسين عملية نقل الخبرات وتبادلها وتراكمها بين الموظفين والإدارة، أو بين الموظفين أنفسهم وبناء المؤسسة المتعلمة. ونالت الفقرة التي تتعلق بإشراك الإدارة العليا لموظفي الإدارتين الوسطى والدنيا في عملية صنع القرار المؤسسي، أقل الدرجات من بين فقرات (بُعد الإتصال وتدفق المعلومات)، وهذا مؤشر على عدم رضا موظفي الإدارتين الوسطى والدنيا، الذين شاركوا في الدراسة على تفرد الإدارة العليا في صنع واتخاذ القرارات في الوزارة .

- يتمتع العاملون في المستويات الإدارية الوسطى، والدنيا، في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، بمستوى تعليمي ومعرفي جيد، حيث الغالبية العظمى منهم هم من حملة المؤهل العلمي الجامعي، وهذا يعكس حرص الوزارة على استقطاب، وتوظيف ذوي المؤهلات.

- يوجد في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية نسبة كبيرة من الموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية عليا(دبلوم عالي، وماجستير، ودكتوراة)، حيث كما تبين من خصائص أفراد الدراسة، فإن نسبة (20.5%) من أفراد الدراسة يحملون شهادات دراسات عليا، ومنه تستنتج الباحثة بتوفر الكفاءات البشرية في الوزارة وضرورة الاستفادة من هذه الكفاءات.

- كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات في استجابات المبحوثين نحو تطبيق أبعاد التمكين الإداري، ودرجة الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس، ومنه تستنتج الباحثة، بأن وزارة الأوقاف لا تميز في أعمالها، وفي سياساتها بين الجنسين، وأن هناك مساواة في منح الصلاحيات وممارسة الأعمال بين الجنسين.

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج والإستنتاجات والتفسيرات التي خرجت بها الدراسة، قامت الباحثة بوضع بعض المقترحات، التي ترى أنها تفيد أصحاب القرار في الوزارة، والموظفين، في كيفية تحسين الأداء المؤسسي وتزودهم بآليات منهجية لتعزيز تطبيق أبعاد التمكين الإداري، كما تفيد كل من يريد أن يستكمل البحث في موضوع التمكين الإداري وأبعاده المختلفة، وهذه المقترحات كما يلي:

- ضرورة إهتمام القائمين على إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالتوسع في تطبيق أبعاد التمكين الإداري المختلفة، بشكل عام في الوزارة، لوجود علاقة ارتباطية ايجابية طردية بين تطبيق أبعاد التمكين الإداري وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أن تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، يؤدي إلى جودة المخرجات، وتحقيق رضا العاملين والمستفيدين، وهي من أهم أهداف إدارة أي مؤسسة.

- توطين عملية التدريب والتعليم داخل الوزارة، بمعنى تفعيل دائرة التدريب في الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية في الوزارة، بعدما تبين وحسب اتجاهات أفراد الدراسة عدم فعالية الدورات التدريبية الخارجية في تطوير وتحسين أداء الموظفين، مع ضرورة أن تضع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية عملية تدريب وتعليم الموظفين ضمن الأهداف الإستراتيجية لها، مع تصميم برامج تدريبية خاصة تشمل جميع أقسام وأعمال وزارة الأوقاف، ويجب أن تكون برامج التدريب منتظمة ودورية ومعدة وفق خطة طويلة الأجل.

- الإستمرار في سياسة دعم وتشجيع العاملين على إكمال تحصيلهم العلمي، والأكاديمي، والتعاون مع ديوان الموظفين العام، ووزارة التربية والتعليم العالي في سبيل توفير المزيد من المنح الدراسية للموظفين،

(حبذا لو يتم الإتفاق بين وزارة الأوقاف ووزارة التربية والتعليم العالي وديوان الموظفين على أن يتم تحديد نسبة معينة من المنح الدراسية تخصص لموظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية سنوياً).

- ضرورة إعادة النظر من قبل الإدارة العليا في وزارة الأوقاف بنظم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية المتبعة في الوزارة، وإعادة تصميمها بشكل يحقق العدالة، لتشجيع الإبداع والتميز في الأداء، وزيادة

دافعية الموظفين للعمل والإنتاج، وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة درجة الولاء والإنتماء لدى الموظفين، ويا حبذا لو يتم إعتماد جائزة سنوية داخل الوزارة للموظف المتميز، تُبنى وتعطى على أسس موضوعية وعادلة.

- ضرورة مكافأة الموظفين المميزين بأدائهم وتقدير جهودهم مادياَ ومعنوياَ، وبحسب علم الباحثة لم يتم مكافأة أي موظف في الوزارة خلال السنوات الخمس الاخيرة، علما بأن هناك مخصص سنوي للمكافآت المالية خاص بكل وزارة ، وهذا المخصص لا يتم الإنتفاع به أو استغلاله.

- ضرورة ربط نظم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بنظم تقييم الأداء في الوزارة لتحقيق العدالة والشفافية.

- ضرورة نشر التقارير الدورية عن انجازات وأعمال الوزارة، والخدمات التي تقدمها، وحجم الأعباء والمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقها، وأن تتوفر هذه التقارير لجميع أصحاب العلاقة، والتركيز على الشفافية والإفصاح في التقارير المالية المتعلقة بإيرادات الوزارة وأوجه انفاقها، والشفافية والإفصاح في مجال الخدمات التي تقدمها وبخاصة في مجال خدمة الحج والتي كما تلاحظ الباحثة بأنها أكثر الخدمات التي تتعرض للإنتقاد من قبل المواطنين، وترى الباحثة أن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تقدم العديد من الخدمات المميزة للمواطنين وللمجتمعات المحلية، ولكنها مقصرة في الجانب الإعلامي على المستوى الداخلي والخارجي.

- ضرورة اشراك الأدارة العليا لجميع الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات وحل مشكلات العمل والاستفادة من خبرات الجميع، والاهتمام بتبادل المعلومات وتفويض الصلاحيات لتحقيق تراكم الخبرات والمساهمة في بناء القيادات الجديدة.

- التوسع في تطبيق أساليب العمل الجماعي ضمن فريق في جميع أعمال ووظائف وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، لأنها تعزز من شعور الموظف بالمسؤولية، وتساعد في تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق.

- تفعيل الشراكات مع المجتمع المحلي والقطاع الأهلي والقطاع الخاص وذوي الاختصاص، لإستثمار أفضل للأملاك والعقارات الوقفية وزيادة العائد عليها بمقدار حجمها وقيمتها.

- إتباع طرق حديثة للتواصل الفعال مع الجمهور، والإستماع إلى شكاويهم بشكل منتظم، والإستفادة من آراهم لتحسين الأداء .

4.5 الدراسات المقترحة

- إجراء دراسة تكميلية لهذه الدراسة، في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية مع التوسع في تناول أبعاد التمكين الإداري بشقيه: الهيكلي، والنفسي، تقوم على اختبار العلاقة بين التمكين الإداري (بشقيه الهيكلي والنفسي)، والإبداع الإداري كمتغير تابع، وذلك لأهمية موضوع ومفهوم الإبداع الإداري وحداثته النسبية في القطاع العام .

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم

- أبو ماضي، كامل. (2018): بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع.غزة، فلسطين. الطبعة الأولى.
- أحمد، عبد القوي. (2019): تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم اليمنية في ضوء مدخل إدارة المعرفة. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية الإقتصادية والسياسية برلين– ألمانيا.الطبعة الأولى.
- أبو سلطان، وسام. (2012): التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو شعبان، إنتصار. (2016): تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي (دراسة حالة على مدارس القدس). جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو عمرة، هشام، الزطمة، نضال، أبو دان، ميسرة. (2017): ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية في قطاع غزة. الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، فلسطين.

- أبو سمرة، عمر. (2018): الدور الوسيط لأخلاقيات العمل في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية". جامعة الأقصى، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أنيس، ابراهيم، منتصر، عبد الحليم، الصوالحي، عطية، أحمد، محمد. (2004): المعجم الوسيط. ط4. مجمع الغة العربية- مكتبة الشروق الدولية.
- البشير، خالد، حامد، التاج. (2018):أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران. مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا . مجلد (9)، عدد29، (2018).
- بن حليمة، سميرة. (2018): دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. جامعة محمد بوضياف، الجزائر .(رسالة ماجستير غير منشورة).
- بدير، رامز، فارس، محمد، عفانة، حسن. (2015): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة . مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، مجلد23، العدد الأول، ص305-336.
- بن تربح، إبراهيم. (2018): أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-"المديرية العملية للاتصالات بورقلة". جامعة قاصدي مرباح، الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة).
- باقبص، هدى. (2018): آلية التمكين الإداري.جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية .(رسالة ماجستير غير منشورة).

- برسولي، فوزية. (2018): أثر التمكين في الأداء البشري "دراسة ميدانية بمدرية الحماية المدنية بولاية باتنة ". جامعة محمد خيضر (بسكرة)، الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة).
- بومعزة، عائشة. (2016): أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة (Civenco) بتقرت). جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة).
- الجعبري، مكرم. (2018): التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية–جوال. جامعة الخليل، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الجبارية، كحيلي. (2015): دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي – دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور/ طولقة بسكرة. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- جامعة القدس . (2008): دليل إعداد رسائل الماجستير. الطبعة الثانية.
- الحربي، فيصل. (2016): متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية. مجلة كلية التربية – جامعة الأزهر. مجلد 35، عدد 170.
- حيدر، عصام، مصطفى، حنان. (2017): دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. جامعة دمشق، سوريا.
- الحسيني، سهاد. (2013): الأنماط القيادية وعلاقتها بتمكين المرأة العاملة إدارياً في جامعة القدس المفتوحة، وجامعة بيت لحم: دراسة مقارنة. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الخطيب، حذيفة. (2009): التمكين أسسه وأساليبه" دراسة بلاغية تطبيقية" ط1– هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث– دار الكتب الوطني.

- الدوري، زكريا. (2018): أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال(دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية). جامعة الإسراء، الأردن.
- درادكة، أمجد. (2017): التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد31.
- دربوش، محمد، عروف ، راضية. (2015): التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات. مجلة العلوم الإنسانية . مجلد أ ، عدد 44. ص 89-111.
- الرفاعي، زهراء. (2013): علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم . جامعة الشرق الأوسط ، الكويت .(رسالة ماجستير غير منشورة).
- السقا، منذر. (2018): أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين الأداء الحكومي" دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية".الجامعة الإسلامية. فلسطين.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- سعود، آمال. (2015): التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة" دراسة حالة: مؤسسة الكوابل (بسكرة). جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- سالم، بهاء الدين. (2016): متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز. جامعة الأزهر، مصر.
- السكارنه، بلال. (2017): دراسات إدارية معاصرة. الطبعة الثالثة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن.

- الشنطي، محمود، حمدونة، عماد. (2019): دور التمكين الإداري في تحسين الأداءالمؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية.مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية. مجلد (4)، عدد(11)- حزيران 2019.
- شوشان، سهام. (2018): أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي – دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة –باتنة. جامعة باتنة، الجزائر.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- صقر، عبلة. (2018): أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين"دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة" . جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر .(رسالة ماجستير غير منشورة).
- طيفور، هيفاء . (2018): التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن. جامعة حائل ، السعودية.
- عبدالله، مجدي. (2019):إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي، والإدارة بالنتائج.المجلة التربوية لجامعة الوادي الجديد، عدد(58)، فبراير 2019.
- العبد الله، معن. (2018): أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة (HP) في السعودية. الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- عبد الرحمن، معالي. (2018): إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي" الدور المعدل للثقافة التنظيمية". جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.(رسالة دكتوراة غير منشورة).
- عباس، عبد السلام. (2016): التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية. العدد (20) – يونيو.

- العابدي، جميلة، بو جلال، عائشة.(2016): دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي – دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة. جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- عفانة، حسن. (2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة . جامعة الأزهر، فلسطين .(رسالة ماجستير غير منشورة).
- غربي، حنان. (2016): أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة (CIVENCO)" .جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر .(رسالة ماجستير غير منشورة).
- فيها خير، مريم. (2018): تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة" دراسة ميدانية لمدريات مؤسسة سوناطراك– حاسي مسعود، ورقلة". جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- فرج الله ،أحمد.(2012): دور الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية" دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية، فلسطين .(رسالة ماجستير غير منشورة).
- القاضي، نعيم. (2018): أثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدّمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، ع1.
- قلاتي، طارق. (2019):انعكاس تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية من وجهة نظر الموظفين. جامعة البويرة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لسنة1998 م.
- الكعبي، حميد. (2015): دور التمكين الإداري في تعزيز الإبتكار التنظيمي. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية. جامعة المثنى. مجلد 6، العدد1، ص24–40.

- المصري، شادي. (2015): متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. **جامعة الأزهر، فلسطين**.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- ملحم، يحيى. (2009): التمكين: مفهوم إداري معاصر. الطبعة الثانية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المعاني، أيمن. (2015): الإدارة العامة الحديثة . ط 4. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- مرهون، أمحمد. (2018): دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري –دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناءCTC بوكالتي برج بوعريريج والمسيلة. جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- وزارة الأوقاف والشؤون الدينية : الإدارة العامة للشؤون الإدارية والموارد البشرية .
- الوطيفي، كامل. (2010): التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بحث ميداني في جامعة بابل) . جامعة بابل ، العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Trus .M (2019): "Nurse Managers' Work-Related Empowerment", Tampere university.

- The Kumars, J andA(2017): "Employee Empowerment – An Empirical Study" ,Global Journals Inc (USA).

- Meningeh.O (2017): "employee empowerment within small and medium-sized enterprises." Tilburg university.

- M. KOKILA (2016): "Impact of Employee Empowerment on Job satisfaction in Banking Sector withReference to Chennai City." Educational and Research InstituteUniversity, India.

- L. McKivor (2016): "A Study of the Relationships Between Empowerment, Decision- Making Style and Job Satisfaction in Female Middle Managers within Ontario's University Registration Units."The University of Western Ontario, Canada.

- W. Lau (2010): "Empowerment of non-academic personnel in higher education: exploring associations with perceived organizational support for innovation and organizational trust", University of Iowa, USA.

ملحق 1.3: الاساتذة الأفاضل الذين حكموا الاستبانة:

رقم متسلسل	الإسم	الصفة
1	د. عبد الوهاب الصباغ	الدكتور المشرف على الرسالة .
2	د. أحمد حرز الله	عميد معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس.
3	د. سعدي الكرنز	أستاذ الحوكمة والإدارة العامة/ جامعة القدس
4	د. عطية مصلح	مدير دائرة الجودة / جامعة القدس المفتوحة
5	د. إياد أبو بكر	جامعة القدس المفتوحة
6	أ. أحمد علي الدابوقي	خبير إحصائي ومحلل بيانات.
7	د.شاهر محمد أبو عبيد	إدارة أعمال / جامعة القدس المفتوحة
8	د.صلاح يحيى صبري .	إدارة عامة / جامعة القدس المفتوحة

ملحق2.3: استبانة الدراسة.

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

استبانه موجهة للموظفين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة:تحية طيبة وبعد ،،،

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات حيث يقوم الباحث بأجراء دراسة بعنوان:

"التمكين الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا "

كمتطلب لنيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، راجيةَ التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بعد قراءة موضوعية ومتأنية لكل فقرة من الفقرات، ووضع إشارة (✓) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم الشخصي، وتعبر عن الواقع الذي تعملون به. علما بان إجابتكم ستكون موضع تقدير، وستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، حيث إن استكمال الإجابة على كافة فقرات الاستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس على صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة. **شاكرا حسن التعاون والاهتمام.**

إذا كنت ترغب في الحصول على نسخة كاملة من الدراسة أرجو كتابة بريدك الالكتروني الذي ترغب باستلام النسخة من خلاله.
البريد الالكتروني:
.....

الباحثة: نهى محمود إسماعيل مزاحم

بإشراف الدكتور: عبد الوهاب الصباغ

أولاً: الفقرة التي تتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية:

الرجاء التكرم بوضع اشارة (✓) مقابل العبارة التي تعكس الواقع الحالي المتعلق بك:

<u>أولا: البيانات العامة:</u>

1-النوع الاجتماعي (الجنس):

ذكر	أنثى

2-**المؤهل العلمي:**

الثانوية العامة فأقل	دبلوم متوسط
بكالوريوس	دراسات عليا (دبلوم عالي ، ماجستير أو دكتوراة)

2-عدد سنوات الخدمة:

أقل من (5) سنوات	(5) سنوات وأقل من (10) سنوات
(10) سنوات وأقل من (15) سنة	(15) سنة فأكثر

3-العمر:

أقل من (30) سنة	(30) سنة وأقل من (40) سنة
(40) سنة وأقل من (50) سنة	(50) سنة فأكثر

ثانياَ: متغيرات الدراسة:

فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة (5) درجات للإجابة. يرجى وضع إشارة(✓)أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك على أن يتم اختيار إجابة واحدة فقط.

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		موافق بشدّة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدّة
المحور الأول : التمكين الإداري :	أسلوب إداري حديث يقوم على منح الموظفين القدرة على المشاركة في إدارة المؤسسة من خلال تعليمهم وتدريبهم وتوفير المعلومات لهم وتحفيزهم وتشجيع العمل الجماعي في المؤسسة بما ينعكس ايجابيا على الأداء الكلي للمؤسسة.					
المجال الأول: تدريب وتعليم الموظفين						
1	تعليم وتدريب الموظفين من الأهداف الرئيسية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية .					
2	برامج تعليم وتدريب الموظفين في وزارة الأوقاف تتم بشكل دوري منتظم.					
3	سياسات العمل المتبعة في وزارة الأوقاف تمكن من تبادل وانتقال الخبرات بين الموظفين.					
4	الدورات التدريبية الخارجية التي تقدمها وزارة الأوقاف للموظفين تلبي احتياجات تطوير أداء العاملين.					
5	سياسات وأنظمة العمل المتبعة في وزارة الأوقاف تشجع الموظفين الإداريين على إكمال تحصيلهم العلمي.					
6	المنح الدراسية التي توفرها وزارة الأوقاف للموظفين لرفع مستواهم العلمي والأكاديمي تنسجم مع احتياجات تطوير أداء الوزارة.					
7	يتم متابعة وتقييم نتائج البرامج التدريبية المتبعة في وزارة الأوقاف لأغراض التغذية الراجعة.					

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		موافق بشدّة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدّة
8	الدورات التدريبية التي تقدمها وزارة الأوقاف للموظفين تتضمن اطلاعهم على احدث الأساليب الإدارية أولا بأول .					
9	ورشات العمل التي تنظمها وزارة الأوقاف لموظفيها لشرح القوانين الحكومية وتعديلاتها لها علاقة بأداء وظائفهم .					
10	برامج تعليم وتدريب الموظفين المتبعة في وزارة الأوقاف شاملة لجميع أقسام ووظائف الوزارة .					
المجال الثاني: الحوافز المادية والمعنوية						
11	تقدر الوزارة جهود الموظفين الإداريين في انجاز مهامهم.					
12	تولي الوزارة الثقة للموظفين في قدراتهم على انجاز مهامهم.					
13	تمنح وزارة الأوقاف مكافآت مالية للموظفين المتميزين بأدائهم فقط.					
14	يتم تكريم الموظفين المتميزين في أداء وظائفهم بشهادات تقدير.					
15	تتسم نظم الحوافز المتبعة في وزارة الأوقاف بالعدالة.					
16	ترتبط نظم الحوافز والمكافآت المتبعة في وزارة الأوقاف بنتائج تقييم الأداء السنوية للموظفين.					
17	يتم مكافأة الموظفين الذين حققوا إنجازات ملموسة لصالح وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من قبل الوزارة بشكل دوري.					
18	نظم الحوافز في وزارة الأوقاف مخططة ولا تتم بشكل عفوي .					
19	تمنح وزارة الأوقاف الموظفين المتميزين صلاحيات أكبر.					
20	الحوافز التي تقدمها وزارة الأوقاف لموظفيها تتناسب مع الجهد المبذول .					

الرقم	الفقرة	الدرجة				
	المجال الثالث: العمل ضمن فريق:	موافق بشدّة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدّة
21	سياسات العمل المتبعة في وزارة الأوقاف كافية لتشجيع العاملين على التعاون فيما بينهم في انجاز وظائفهم.					
22	سياسات العمل المتبعة في وزارة الأوقاف تدعم آلية العمل الجماعي في أداء الوظائف.					
23	الإمكانات المادية والفنية التي توفرها الإدارة العليا في وزارة الأوقاف مناسبة لأداء الأعمال بشكل جماعي.					
24	تقسيم المكاتب في مقر وزارة الأوقاف يدعم تنفيذ الأعمال بشكل جماعي.					
25	إنجاز المهام الوظيفية عن طريق فرق العمل أفضل من إنجازها بشكل فردي.					
26	الصلاحيات التي توفرها الإدارة العليا في وزارة الأوقاف لفرق العمل مناسبة لأداء مهامهم بطريقة صحيحة.					
27	حل مشاكل العمل في وزارة الأوقاف من خلال أسلوب فرق العمل أسلوب تنتهجه الوزارة بشكل رئيسي.					
28	إعداد الخطة الإستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بأسلوب فرق العمل يزيد من فعالية الخطة الإستراتيجية.					
29	تبني وزارة الأوقاف أسلوب العمل الجماعي في أداء الوظائف ساهم في تحسين الأداء المؤسسي.					
30	يدرك الموظفون في وزارة الأوقاف قواعد العمل الجماعي.					

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		موافق بشدّة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدّة
	المجال الرابع: الاتصال وتدفق المعلومات					
31	المعلومات الوظيفية التي يحصل عليها الموظفون كافية لانجاز أعمالهم بطريقة صحيحة.					
32	تتسم قنوات الاتصال الإداري المتبعة في وزارة الأوقاف بالمرونة.					
33	تسمح قنوات الاتصال الإداري المتبعة في وزارة الأوقاف بمعالجة مشاكل العمل في الوقت المناسب.					
34	الاتصال بالإدارة العليا في وزارة الأوقاف لحاجات العمل متاح لجميع الموظفين الإداريين.					
35	يحصل الموظفون على المعلومات المطلوبة لأداء وظائفهم في الوقت المناسب .					
36	تعتمد وزارة الأوقاف نظام البريد الالكتروني لكل موظف لنشر التعليمات الخاصة بالعمل .					
37	الاجتماعات التي تعقد بين المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا في الوزارة تتم بشكل منتظم.					
38	تشرك الإدارة العليا الموظفين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا في عملية صنع القرار المؤسسي.					
39	تساعد طرق الاتصال الإداري المتبعة في وزارة الأوقاف على تبادل الخبرات بشكل مستمر.					
40	تساهم طرق الاتصال الإداري المتبعة في وزارة الأوقاف في توليد الأفكار وتبادلها بين المستويات الإدارية المختلفة.					

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		موافق بشدّة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدّة
	المحور الثاني: الأداء المؤسسي: هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.					
41	هناك رضا من المراجعين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة.					
42	يثق المراجعون في الإجراءات التي تتبعها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في تقديم الخدمات.					
43	انجاز المعاملات في وزارة الأوقاف يتم بالوقت المحدد.					
44	تتوفر في وزارة الأوقاف الخبرات المناسبة لإدارة أموال الوقف .					
45	تساهم وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في نشر روح التسامح والمحبة في المجتمع الفلسطيني من خلال أنشطتها.					
46	يتمتع خطباء وأئمة ووعاظ الأوقاف الإسلامية بالكفاءة والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم.					
47	يتم انجاز الأعمال في وزارة الأوقاف بشكل منظم .					
48	حققت وزارة الأوقاف جميع الأهداف التي وضعتها.					
49	يتم استثمار عائدات وأملاك الوقف بشكل اقتصادي.					
50	تمتلك وزارة الأوقاف خبرات تخصصية متميزة في مجال الموارد البشرية.					
51	إيرادات وعقارات وأراضي الوقف ساهمت في جهود التنمية في المجتمع الفلسطيني .					
52	ساهمت لجان الزكاة التي تشرف عليها وزارة الأوقاف في تحقيق التكافل في المجتمع الفلسطيني.					
53	يعتبر صندوق الشكاوي في وزارة الأوقاف قناة اتصال مناسبة للمواطنين لإيصال شكاويهم.					
54	تقوم وزارة الأوقاف بتوفير تقارير دورية عن أدائها متاحة للجميع.					

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		موافق بشدّة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدّة
55	تقدم وزارة الأوقاف خدماتها بعدالة لجميع المواطنين.					
56	تعمل وزارة الأوقاف على رفع كفاءة الخدمات التي تقدمها للمواطنين باستمرار.					
57	تتصف الخدمات العامة التي تقدمها وزارة الأوقاف بالجودة.					
58	تتناسب إيرادات الأملاك الوقفية مع قيمة وحجم الأملاك الوقفية .					
59	تتسم موازنة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالشفافية والإفصاح.					
60	مساعدة الفئات الفقيرة في المجتمع الفلسطيني من الأهداف الرئيسية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.					

فهرس الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
1.3	أسماء لجنة المحكمين	170
2.3	أداة الدراسة (الإستبانة)	171

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	هيكلية الدراسة.....	14
1.2– أ	أبعاد التمكين الإداري كما وردت في الدراسات السابقة.....	27
1.2– ب	أبعاد التمكين الإداري كما وردت في الدراسات السابقة	28
2.2	القواسم المشتركة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي	46
1.3	محاور أداة الدراسة (الاستبانة).....	75
2.3	مقياس ليكرت الخماسي.....	76
3.3	المقاييس الإحصائية وكيفية احتسابها في أداة الدراسة.....	77
4.3	مقاييس تحديد الاتجاه العام للفقرات والمحاور وكيفية احتسابها في أداة الدراسة	77
5.3	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستمارة مع المعدل الكلي للاستبانة.....	79
6.3	اختبار معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.....	80
7.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري والدرجة الوظيفية.....	85
8.3	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.....	86
9.3	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي والتربوي.....	87
10.3	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.....	88
11.3	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.....	89
12.3	تلخيص لجميع الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة.....	90

الرقم	العنوان	الصفحة
1.4	اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف – سمرنوف (1 –Sample K–S)	94
2.4	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لمحاور التمكين الإداري.....	96
3.4–أ	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات مجال (تدريب وتعليم الموظفين).....	98
3.4–ب	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات مجال (تدريب وتعليم الموظفين).....	99
4.4	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات مجال (الحوافز المادية والمعنوية).....	104
5.4	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات مجال(العمل ضمن فريق).....	109
6.4– أ	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات مجال (الاتصال وتدفق المعلومات).....	114
6.4–ب	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات مجال (الاتصال وتدفق المعلومات).....	115
7.4–أ	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات محور الأداء المؤسسي.....	120
7.4–ب	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات محور الأداء المؤسسي.....	121
8.4	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لمحاور الدراسة.....	130
9.4	معامل الإرتباط بيرسون لفحص العلاقة بين معيار تدريب وتعليم الموظفين والأداء المؤسسي.....	132

الرقم	العنوان	الصفحة
10.4	معامل بيرسون لفحص العلاقة بين معيار الحوافز المادية والمعوية والأداء المؤسسي.....	134
11.4	معامل بيرسون لفحص العلاقة بين معيار العمل ضمن الفريق والأداء المؤسسي.....	135
12.4	معامل بيرسون لفحص العلاقة بين معيار الاتصال وتدفق المعلومات والأداء المؤسسي.....	137
13.4	معامل الإرتباط للعلاقة بين عناصر التمكين الإداري، والأداء المؤسسي.	139
14.4	اختبار t للفروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حسب متغير الجنس.....	141
15.4	تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابة المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي.....	143
16.4	تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابة المبحوثين حسب متغير سنوات الخدمة.....	144
17.4	تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابة المبحوثين حسب متغير العمر.	146
18.4	إختبار LSD للمقارنات المتعددة حسب متغير العمر.....	147

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1.2	مفهوم التمكين الإداري.....	20
2.2	التدرج البياني لهرم ماسلو.....	21
1.3	الطريقة والإجراءات.....	73
2.3	متغيرات الدراسة.....	83

فهرس المحتويات

الرقم	المبحث	الصفحة
اقرار	.....	أ
شكر وعرفان	.....	ب
المصطلحات	.....	ج
قائمة المختصرات	.....	هـ
الملخص بالعربية	.....	و
الملخص بالانجليزية	.....	ح
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	.....	1
1.1	المقدمة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	5
3.1	مبررات الدراسة.....	6
4.1	أهمية الدراسة.....	8
5.1	أهداف الدراسة.....	9
6.1	أسئلة الدراسة.....	10
7.1	فرضيات الدراسة.....	12
8.1	هيكلية الدراسة.....	13
الفصل الثاني: الإطار النظري– الدراسات السابقة	.....	15
1.2	مقدمة.....	16
2.2	مفهوم التمكين الإداري.....	17

الرقم	المبحث	الصفحة
3.2	تعريف التمكين الإداري لغة.....	17
4.2	تعريف التمكين الإداري اصطلاحا.....	18
5.2	تعريف التمكين الإداري إجرائيا.....	19
6.2	نظريات التمكين.....	20
7.2	أهمية التمكين.....	23
8.2	أساسيات نجاح عملية التمكين.....	24
9.2	أساليب التمكين.....	25
10.2	أبعاد التمكين الإداري.....	27
11.2	فوائد التمكين الإداري.....	31
12.2	معوقات التمكين الإداري.....	32
13.2	مفهوم الأداء المؤسسي.....	33
1.13.2	مفهوم الأداء.....	33
2.13.2	مفهوم الأداء المؤسسي.....	34
14.2	خصائص الأداء المؤسسي.....	35
15.2	مستويات الأداء المؤسسي.....	37
16.2	العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي.....	38
17.2	أبعاد الأداء المؤسسي.....	38
18.2	قياس الأداء المؤسسي.....	40
19.2	أهداف قياس الأداء المؤسسي الحكومي.....	41
20.2	مؤشرات قياس الأداء المؤسسي.....	42
21.2	أهمية قياس الأداء المؤسسي.....	44
22.2	العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي.....	45
23.2	الدراسات السابقة.....	47
1.23.2	دراسات عربية.....	47

الرقم	المبحث	الصفحة

2.23.2	دراسات أجنبية.....	61
24.2	التعقيب على الدراسات السابقة.....	66
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	.....	71
1.3	المقدمة.....	71
2.3	منهجية الدراسة.....	71
3.3	الطريقة والإجراءات.....	72
4.3	تصميم أداة الدراسة.....	74
1.4.3	أداة الدراسة.....	74
2.4.3	تقدير صدق الأداة.....	78
1.2.4.3	الصدق الظاهري.....	78
2.2.4.3	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.....	79
3.2.4.3	ثباة أداة الدراسة.....	80
5.3	حدود الدراسة.....	81
6.3	محددات الدراسة ومعوقاتها.....	82
7.3	متغيرات الدراسة.....	82
8.3	مجتمع الدراسة.....	84
9.3	خصائص مجتمع الدراسة.....	86
10.3	المعالجة الإحصائية.....	91
الفصل الرابع : نتائج الدراسة، ومناقشتها	.....	93
1.4	المقدمة.....	93
2.4	اختبار التوزيع الطبيعي(كولمجروف– سمرنوف).....	94
3.4	نتائج تحليل بيانات الدراسة.....	95

الرقم	المبحث	الصفحة

1.3.4	تحليل فقرات المحور الثاني: أبعاد التمكين الإداري.....	95
1.1.3.4	تحليل فقرات المجال الأول: تدريب وتعليم الموظفين.....	98
2.1.3.4	تحليل فقرات المجال الثاني: الحوافز المادية والمعنوية.....	104
3.1.3.4	تحليل فقرات المجال الثالث: العمل ضمن فريق.....	108
4.1.3.4	تحليل فقرات المجال الرابع: الإتصال وتدفق المعلومات....	114
2.3.4	تحليل فقرات القسم الثاني: محور الأداء المؤسسي.....	120
3.3.4	نتائج تحليل محاور الدراسة.....	129
4.4	نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....	130
1.4.4	تحليل الفرضية الرئيسية الأولى.....	131
2.4.4	تحليل الفرضية الرئيسية الثانية.....	140
5.4	ملخص نتائج الدراسة.....	149
الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات	.....	154
1.5	المقدمة.....	154
2.5	الإستنتاجات.....	154
3.5	التوصيات.....	158
4.5	الدراسات المقترحة.....	161
قائمة المراجع	.....	162
فهرس الملاحق	.....	179
فهرس الجداول	.....	180
فهرس الأشكال	.....	183
فهرس المحتويات	.....	184