

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء الموظفين: الدور الوسيط  
للتمكن في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

داليه مازن عبد السلام خطيب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445هـ - 2023م

الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء الموظفين: الدور الوسيط  
للتمكن في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

إعداد:

داليه مازن عبد السلام خطيب

بكالوريوس إدارة تقنية من جامعة فلسطين التقنية خضوري - فرع رام الله -  
فلسطين

المشرف: د. أحمد حرزالله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من  
كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة القدس

1445 هـ \ 2023 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية الأعمال والاقتصاد

## إجازة الرسالة

الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء الموظفين: الدور الوسيط للتمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

اسم الطالب: داليه مازن عبد السلام خطيب

الرقم الجامعي: 22112168

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 17 / 12 / 2023م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع

1- رئيس لجنة المناقشة : د. أحمد حرز الله

التوقيع

2- ممتحناً داخلياً: د. سلوى البرغوثي

التوقيع

3- ممتحناً خارجياً : أ. د. ناصر جرادات

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2023م

(وقل رب زدني علماً)

# الإهداء

إلى المعلم الأول نبي الهدى ورسول السلام

صلى الله عليه وسلم

إلى من سعياً لأكون الأفضل دائماً... وزرعاً فيّ منذ نعومة أظفاري حب العلم وشغف التعلم، إلى  
من أفتخر كوني امتدادهما في الحياة، إلى قدوتي

أمي وأبي الغاليين

إلى الشموع التي تنير حياتي أشقائي الأعزاء

مضر، قيس، تميم

إلى من كنّ لي أخوات مساندات في هذه المسيرة

صديقاتي العزيزات

إلى كل صاحب فضل علي في مسيرتي التعليمية

لكم مني كل الاحترام والتقدير

## إقرار

أقر أنا معدة الدراسة بأنها قدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة أو أي معهد آخر.

التوقيع: د. دالية مازن عبد السلام خطيب

دالية مازن عبد السلام خطيب

التاريخ: 2023/12/17م

## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين منزل الكتاب، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم،

والصلاة والسلام على نبينا محمد المبعوث رحمة للعالمين، أما بعد:

لقد منّ الله عليّ بنعمٍ جلية ووفقتني لهذا الإنجاز المتواضع، وإنني أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعة القدس - أبو أديس التي احتضنتني وسهلت وساعدت في أن أتتلمذ وأنهل من ينابيع العلم والمعرفة فيها.

أتقدم بالشكر والتقدير لجميع العاملين في الدراسات العليا بجامعة القدس على عطائهم المميز، وأخلاقهم المتواضعة في خدمة الطلبة.

والشكر الموصول وعظيم امتناني لمشرفي وأستاذي الفاضل الدكتور أحمد حرز الله لتفضله بقبول الإشراف على دراستي، وإرشاداته السديدة وتوجيهاته القيمة جزاكم الله عني خير الجزاء.

وأتقدم بخالص الشكر إلى السادة الافاضل لجنة المناقشة، الذين تكرموا علي بمناقشتي بجهدهم وعلمهم .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى من كانوا محفزين وداعمين، زملائي وزميلاتي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؛ الذين ساعدوني في تطبيق أداة الدراسة ومنحوني جزء من وقتهم لتحقيق هدف الدراسة.

كما وأتقدم بالشكر لكل من ساهم في تحكيم أدواتي الدراسة، حيث قدموا لي النصح والإرشاد في تطوير أدوات البحث.

وأخيراً الشكر كل الشكر لكل من ساهم ودعم هذا العمل المتواضع وإخراجه بصورته النهائية.

**لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير**

الباحثة: دالية مازن عبد السلام خطيب

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) في تحسين أداء الموظفين بأبعاده (حجم الأداء، جودة الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل)، والتعرف على الدور الوسيط للتمكين في تفسير تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

تكون مجتمع الدراسة من (280) موظفاً من المستويات الإدارية الوسطى والعليا في وزارة الأوقاف ومديرياتها، وعينة بلغت (162) مفردة تم تحديدها وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، واستخدم في الدراسة العديد من الأساليب الاحصائية التابعة لبرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، إضافة إلى برنامج (PLS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر موظفي الوزارة جاء متوسطاً، كما تبين أن مستوى أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية جاء مرتفعاً من وجهة نظر موظفي الوزارة، ومستوى تطبيق التمكين في وزارة الأوقاف جاء متوسطاً.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها: تشكيل لجان استراتيجية على مستوى الإدارة العليا بحيث تقدم تقارير دورية لمتخذي القرار بتحديثات البيئة والبدائل الاستراتيجية للاستجابة الرشيقة، واعتماد تقييم أداء النظراء (الزملاء، الرؤساء، الجمهور) لتلافي محدودية النظرة الناتجة عن التقييم الأحادي من الرئيس المباشر، كما توصي الدراسة بمنح مزيد من التفويض المدروس القادر على إعطاء مساحات للموظفين للعمل بمرونة أكبر.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، أداء الموظفين، التمكين، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

# **Strategic Agility and its impact on improving Employee's Performance: The mediating role of empowerment in Ministry of Wakf and Religious Affairs.**

**Prepared by: Dalia Mazen Abd ALSalam Khatib .**

**Supervised by: Dr. Ahmad Herzallah.**

## **Abstract:**

This study aimed to identify the impact of strategic agility in its dimensions (strategic sensitivity, strategic responsiveness, strategic clarity, core capabilities) in improving employee's performance in its dimensions (performance size, performance quality, knowledge of job requirements), and to identify the mediating role of empowerment in explaining the impact of strategic agility in Improving the employee's performance in the Ministry of waqf and Religious Affairs.

The study population consisted of (280) employees from the top and middle management levels in the Ministry of waqf and its directorates, and a sample of (162) individuals was identified according to the method of Proportional stratified random sampling, To achieve the objectives of the study, the researcher used the quantitative (descriptive and analytical) approach, and designed questionnaire to collect data needed for the study, and several Statistical methods were used, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program, in addition to the (PLS) program.

The study reached a set of results, the most important of which are: that the level of implementation of strategic agility in the Ministry of waqf and Religious Affairs from the perspective of the Ministry's employees are moderate. It also turned out that the level of employee's performance in the Ministry is high e, and the level of application of empowerment is moderate.

Therefore, the study presented a number of recommendations, the most prominent of which are: forming a strategic groups at the senior management level to provide periodic

reports to decision makers about environment updates and strategic alternatives for agile response, and adopting the performance evaluation of peers (colleagues, superiors, the Audience) to avoid the limited outlook resulting from the unilateral evaluation from the direct supervisor. The study also recommends granting more deliberate delegation capable of giving employees space to work more flexibly.

**Keywords: strategic agility, employees performance, empowerment, Ministry of wakf and Religious Affairs.**

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة
- 3.1 أهمية الدراسة
- 4.1 أسئلة الدراسة
- 5.1 أهداف الدراسة
- 6.1 فرضيات الدراسة
- 7.1 أنموذج الدراسة
- 8.1 حدود الدراسة
- 9.1 المصطلحات الإجرائية للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة

تشهد المنظمات في أيامنا الحالية تغيرات واسعة في جميع مستوياتها وأشكالها، وتشكل هذه التغيرات تحديات مختلفة منها الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، وبيئة تتصف بالتزعزع والاضطرابات وعدم اليقين، إضافة إلى التطور التقني الهائل في وسائل خدمة الجمهور، وعوامل العولمة التي أدت إلى اتساع عالم المنافسة سواءً على صعيد الشركات الخاصة، أو على صعيد الدول والخدمات الحكومية، ولم تعد المنظمات خاصةً كانت أو عمومية بمعزل عن هذه التداعيات (الجبار، 2020).

ولكون الميزة التنافسية المستدامة أهم ما تسعى إليه المنظمات، فعليها المحافظة على بقائها واستمراريتها من خلال الاستثمار في العنصر البشري كأهم سبب للبقاء، ويتمثل ذلك بأداء الموظفين الذي يعتبر حجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها وتجسيد استراتيجياتها، والمكون الجوهرى للتقدم والازدهار وتحقيق أداء رفيع المستوى (الكبيسي وعذيب، 2020)، من خلال تعزيز وتطوير مواهب موظفيها لتصبح المنظمة ذات طابع إبداعي وابتكاري وقادرة على تقديم إنجاز متميز، ويتم ذلك بتمكين الموظفين من خلال تفويض الصلاحيات لهم، والاتصال الفعال بين المستويات الإدارية، وتحفيزهم، وتدريبهم، للوصول إلى بيئة عالية المرونة، متوجهة نحو خلق وتطوير كفاءات متميزة تسهم بفاعلية في تحسين أداء الموظفين فيها (سالم، 2023).

وفي ضوء التطور السريع في مجال المعلوماتية التي غيرت طبيعة ونماذج أعمال المنظمات، والتي تطلبت مهارات قيادية عالية تستلزم المرونة وسرعة في الاستجابة، وُضعت الإدارة والموظفين أمام تحدٍ كبير لفحص قدرتهم على التحرك السريع نحو استكشاف فرص جديدة تمكنهم من الاستمرار في

ممارسة أعمالهم بأعلى دقة وجودة، فالرشاقة الاستراتيجية تمكن القيادات من التعامل مع عدم اليقين البيئي والتغيرات التي تشهدها المنظمات، كونها عنصراً جوهرياً في تطوير الخدمات بطريقة متوائمة والتغيرات المستمرة التي يتطلبها العالم الديناميكي الحالي (العجمي، 2021).

تعتبر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية أحد الأذرع الأساسية في مؤسسات الحكومة الفلسطينية حيث تشرف على أكبر الخدمات وأعظمها قدسيةً بالنسبة للشعب الفلسطيني؛ الذي يطغى الطابع الإسلامي عليه، وهي خدمات الحج والعمرة وجمع الزكوات والصدقات وتقديم كفالات الأيتام والمشاريع التنموية للأسر المتعففة، والمساعدات في حالات الطوارئ والكوارث، لتلعب بذلك الدور المساند والداعم اقتصادياً واجتماعياً وإنسانياً، ونتيجة لطبيعة أعمالها التي تتطلب التعامل والتنسيق مع دول العالم الإسلامي والعربي، تظهر الحاجة إلى وجود نظام إداري رشيق متأهب للتغيرات ومستعد للاستجابة بشكل سريع للظروف التي قد تحدث، مادياً وإدارياً ومن خلال طواقم كفؤة للتعامل السليم والسريع.

جاءت هذه الدراسة لفحص تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجهرية) في تحسين أداء الموظفين بأبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل) من خلال المتغير التمكين كمتغير وسيط في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تشكل القوى العاملة المورد الأهم من موارد المنظمات، والذين بجهودهم يساهمون في تحقيق الرؤية والرسالة التي وجدت من أجلها المؤسسة، كما ويعززون دورها لتكون أكثر تميزاً وأقدر على البقاء والتنافسية، الأمر الذي يستوجب القيام بإجراءات تمكينيه لمهارات الموظفين للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية، من خلال تضافر جهود الموظفين من أجل تحسين أدائهم وقدراتهم على لعب دورهم القيادي في الاستجابة للتغيرات بمرونة وكفاءة، والتكيف مع المستجدات وتقليل النتائج السلبية للمخاطر التي قد تحدث، وتحديد الأولويات من خلال الفهم الكلي والشامل لطبيعة العمل وفرص القوة والتهديدات للوزارة .

وكذلك من خلال إطلاع الباحثة على بعض الدراسات السابقة في البيئة العربية ومنها دراسة الصبح (2022) والتي أوصت بتعزيز الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات لأهميتها، ودراسة سالم (2023) التي أوصت بالعمل على تحسينات مستمرة على أداء الموظفين وتطويرهم في مختلف المجالات.

وكننتيجة لملاحظة الباحثة وذلك لطبيعة عملها في بيئة حكومية؛ وكون المؤسسات الحكومية تتبع التسلسل الهرمي في اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة في الاستجابة للعوامل الخارجية، إضافة إلى كون وزارة الأوقاف تتبنى الفكر الإداري الحديث، نظراً لطبيعة العمل المعتمدة على السرعة والمرونة وتوافر الموارد، وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول سؤال الدراسة الرئيس التالي:-

" ما مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين: الدور الوسيط للتمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟"

### 3.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من منظورين رئيسيين هما:

#### ■ المنظور النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة وذلك من خلال تسليط الضوء على أحد مداخل الفكر الإداري المعاصر (الرشاقة الاستراتيجية)؛ بحيث تعتبر الرشاقة الاستراتيجية مدخلاً حيوياً لبقاء المنظمات ونموها في ظل التغييرات والتحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، من خلال استجابة مرنة سريعة ومتناسبة مع حجم الحدث والتغيير في بيئة المنظمة.

في حين يعتبر التمكين من الأساليب الحديثة التي تسهم في بناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية، مما يساعد في عملية التحسين المنطلقة من المتابعة والرقابة والسعي إلى تحسين المخرجات إضافة إلى دورها المحوري في تطوير وتحسين أداء الموظفين وتعزيز أنماط الإدارة بالنتائج التي تعد توجهها حديثاً ومتامياً في ظل العالم المفتوح وفضاءات الانترنت التي تغطي على طبيعة النشاطات في جميع القطاعات.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت الرشاقة الاستراتيجية بتحسين أداء الموظفين من خلال متغير وسيط وهو تمكين الموظفين، وتعتبر الدراسة الأولى على حد علم الباحثة التي درستها في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية وفي القطاع العام الفلسطيني، كما ستعتبر هذه الدراسة مرجعاً للباحثين في حدود متغيرات الدراسة.

#### ■ المنظور العملي:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة من اختيارها لمجتمع الدراسة لإجراء الدراسة عليه متمثلاً في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية التي تقوم على تقديم الخدمات الدينية من (رعاية المقدرات الإسلامية،

والاهتمام بالتعليم الشرعي، خدمة الفقراء والمحتاجين والتخفيف عن كاهلهم والإشراف على شؤون الحج والعمرة) في مجتمع إسلامي بصفة عامة، وبالتالي يمكن استفادة الإدارات العليا والوسطى في الوزارة من نتائج هذه الدراسة للوصول إلى تحسين أداء موظفيها ورفع كفاءتهم وفاعليتهم للحفاظ على مستوى مرموق للخدمات المقدمة، ولصعوبة تحقيق الرشاقة الاستراتيجية دون تمكين موظفي الوزارة؛ ذلك أن الرشاقة تتطلب قدرات فردية ومنظمية واستراتيجية فعالة للاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وعليه فإن جميع آليات استشرف البيئة لن تكون مجدية إذا لم يكن المورد البشري ممكناً ومؤهلاً للتعاطي الكفؤ مع الفجوات بين قدرات المنظمة والمتطلبات المستحدثة في البيئة.

#### 4.1 مبررات الدراسة:

تتعلق هذه الدراسة من مجموعة من المبررات البحثية التي عززت التوجه نحو المتغيرات المبحوثة، وهي كالتالي:

1. التوجه الاستراتيجي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية نحو تمكين موظفيها من أجل تحسين جودة مخرجاتها.
2. إدراك الباحثة لأهمية الموضوع نفسه كأحد المداخل الشاملة في الفكر الإداري.

#### 5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام للتعرف إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية: التمكين كمتغير وسيط، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
2. التعرف إلى مستوى أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
3. التعرف إلى مستوى تطبيق التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
4. بيان تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
5. بيان تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تمكين موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
6. بيان تأثير التمكين في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

## 6.1 أسئلة الدراسة

تتلو مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:-

السؤال الرئيس: ما مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بوجود التمكين كمتغير وسيط.

ينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟
2. ما مستوى أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟
3. ما مستوى تطبيق التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟
4. ما مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟
5. ما مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية في تمكين موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟
6. ما مدى تأثير التمكين في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟

## 7.1 فرضيات الدراسة

تتلخص فرضيات الدراسة في التالية:

### ➤ الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) في أداء الموظفين بدلالة أبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل) في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الأولى عدة فرضيات فرعية، منها:-

### ▪ الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحساسية الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

#### ■ الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستجابة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

#### ■ الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للوضوح الاستراتيجي في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

#### ■ الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمقدرات الجوهرية في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

#### ➤ الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) في التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

#### ➤ الفرضية الرئيسة الثالثة

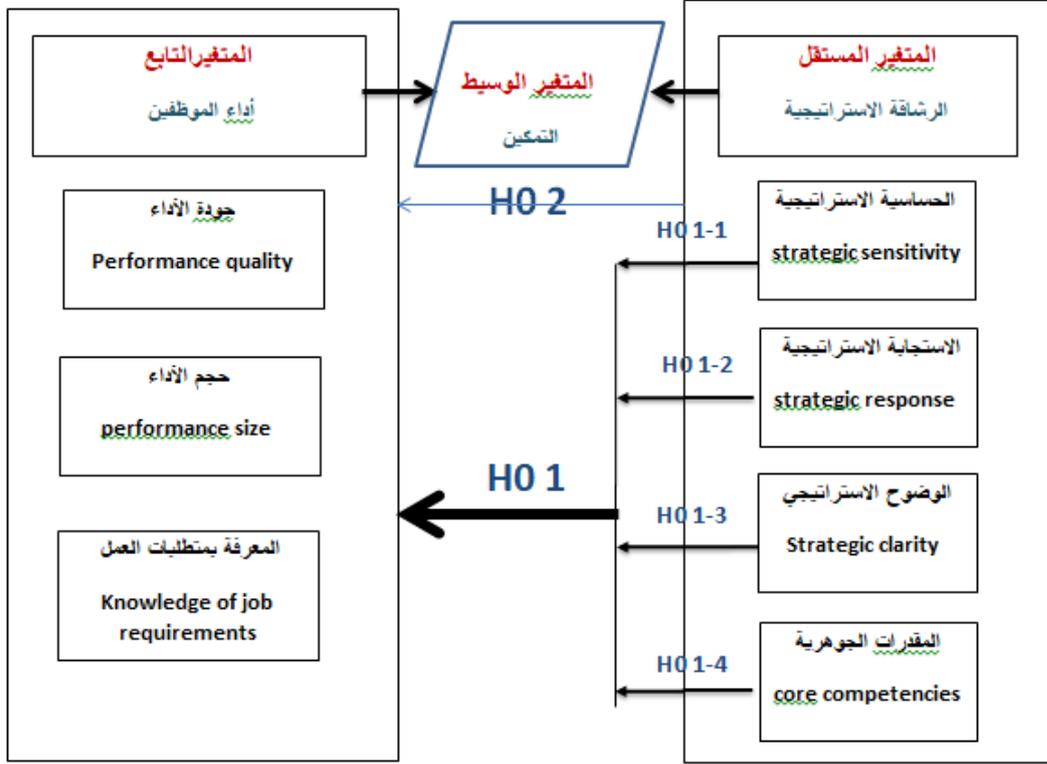
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين في أداء الموظفين بدلالة أبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل) في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

#### ➤ الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) في أداء الموظفين بدلالة أبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل) بوجود التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

## 8.1 نموذج الدراسة

تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين: الدور الوسيط للتمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية  
انموذج الدراسة



الشكل (1.1) أنموذج الدراسة ويتضمن متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير .

المصدر: إعداد الدراسة بالاستناد إلى الأطر النظرية والدراسات السابقة.

### 9.1 حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية/ العلمية:** اقتصرت هذه الدراسة على متغيراتها الثلاثة المتمثلة بالرشاقة الاستراتيجية، التمكين وأداء الموظفين.

**الحدود الزمانية:** تمثلت بالمدة الزمنية المتوقعة لإنجاز الدراسة والمتمثلة في العام الأكاديمي 2023\2024م.

**الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في مقر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ومديرياتها/الضفة الغربية- فلسطين.

**الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على عينة من موظفي الإدارة الوسطى والعليا في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ومديرياتها.

## 10.1 التعريفات الاجرائية

- ❖ **الرشاقة الاستراتيجية** : مجموعة القدرات التي تملكها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية والتي تمكنها من العمل والبقاء في بيئة عمل دائمة التغير، من خلال قدرة الوزارة على الاستجابة والتكيف بسرعة مع التغيرات الجديدة وغير المتوقعة .
- ❖ **التمكين**: منح الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، جزء من المسؤوليات والصلاحيات ومنحهم حرية المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات، ومنحهم الثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة.
- ❖ **الحساسية الاستراتيجية**: قدرة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على رصد التغيرات البيئية وفهمها، واستشعار التهديدات والفرص المستقبلية للوزارة في ظل بيئة عملها.
- ❖ **الاستجابة الاستراتيجية**: مدى قدرة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على الاستجابة الفورية للتغيرات البيئية التي تواجهها إما كرد فعل أو كاستجابة استباقية.
- ❖ **الوضوح الاستراتيجي**: مدى قدرة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على موائمة خططها وأهدافها الاستراتيجية لتتناسب مع التغيرات البيئية المحيطة بها، بدايةً من تحديد رؤيتها ورسالتها وتوضيح للسياسيات والإجراءات الخاصة بها، وتفصيل لأدوار ومسؤوليات الموظفين في جميع المستويات الإدارية.
- ❖ **المقدرات الجوهرية**: الموارد المميزة من (المهارات الفريدة، العوامل التنظيمية والثقافية، الوسائل التكنولوجية) التي تمتلكها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية والتي تسمح لها بتقديم جودة أفضل للخدمات.
- ❖ **أداء الموظفين**: مجموعة السلوكيات التي يقوم بها الأفراد في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية والتي تهدف إلى إنجاز الأعمال الموكلة لهم بطريقتها الصحيحة وتحقيق كفاءة وفاعلية في العمل المطلوب.
- ❖ **جودة الأداء**: مستوى الأداء المطلوب في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية والتي يُضمن بها تحقيق رضا الجمهور الفلسطيني عنها، والتي تمثل معيار إنجاز المهام.
- ❖ **حجم الأداء**: مقدار الأعمال التي يتم إنجازها في ظل ظروف العمل في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على أن تتناسب مع العمل المخطط له.
- ❖ **المعرفة بمتطلبات العمل**: إلمام الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في جميع المستويات الإدارية بالأدوار والمهام المناطة بهم وكيفية تنفيذها.
- ❖

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 الرقابة الاستراتيجية

##### 2.1.2 تمكين الموظفين

##### 3.1.2 أداء الموظفين

##### 4.1.2 وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

#### 2.2 الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل قسمين رئيسيين هما الإطار النظري للدراسة والذي يشكل التوجيه والتأصيل النظري لمتغيرات وأبعاد الدراسة، والدراسات السابقة التي توضح الجهود البحثية التي تم إجراؤها من قبل الباحثين حول متغيرات وأبعاد الدراسة في البيئتين العربية والأجنبية.

#### 1.2 الإطار النظري للدراسة

يتناول الإطار النظري للدراسة متغيرات الدراسة الثلاث؛ الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) وأداء الموظفين كمتغير تابع بأبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل) والتمكين كوسيط بين المتغيرين المستقل والتابع

#### 1.1.2 الرشاقة الاستراتيجية

تمهيد،،،

تواجه المنظمات في الأيام الحالية حاجة ملحة إلى تغيير العقلية التي تدير بها أعمالها، لتصبح أكثر صلابة ومتانة في مواجهة البيئة الديناميكية الخارجية وما فيها من تغيرات غير متوقعة، نظراً لكون الإدارة التقليدية أصبحت عاجزة في يومنا هذا وجميع ممارساتها على تحمل الضغوطات البيئية على المنظمات.

تم تطبيق مصطلح الرشاقة لأول مرة في عام 1991، من قبل الباحثين في جامعة Li High لوصف نظام التصنيع المرن الذي يتمتع بالقدرات اللازمة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة بسرعة و الاستجابة لطلبات العملاء، فيما تُظهر المراجعة لأدبيات الرشاقة أن المنظمة الرشيقة يمكن أن تكون ناجحة في بيئة تنافسية من خلال (قدرات الاستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة) بحيث تحقق ميزة تنافسية في السوق (Amini& Rahmani, 2023).

مما شجع المنظمات على تبني توجه استراتيجي جديد يمكنها من تطبيق سياسات وممارسات لمواجهة التغير البيئي المستمر، حيث جاءت الرشاقة الاستراتيجية من أبرز نتائج تبني هذا التوجه الاستراتيجي، وتشير الرشاقة بدورها إلى الأسلوب الإداري الذي يعتمد على مجموعة من القدرات

الديناميكية والتي تساعد المنظمة وتمكنها من إعادة هيكلة نظامها الداخلي بما يتناسب مع التغيرات البيئية (عثمان وبن الضب، 2023).

وتعد الحساسية الاستراتيجية أول قدرة ديناميكية لرشاقة المنظمات تعكس قوة الاستشعار البيئي وسرعة رصد المتغيرات، ويلبها بشكل طبيعي الاستجابة الاستراتيجية التي تعكس بدورها سرعة المنظمة في اتخاذ قرارات التغيير والتعديل بما يتناسب مع المتطلبات الحالية للبيئة، ولا يمكن أن تكون هذه القدرات فعالة إلا أن تكون معززة بوضوح الرؤية والاستراتيجيات والأهداف والسياسيات (الصباح، 2022).

### مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

تشير الرشاقة إلى قدرة المنظمات والتي تعتمد على العمليات الداخلية وسياسات المؤسسة والطبيعة التفاعلية ضد التغيرات الخارجية (Amini & Rahmani, 2023).

وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية مدخلاً إدارياً شاملاً يمكّن المنظمة من النمو والازدهار في بيئة العمل المضطربة من خلال تجديد نفسها بصفة دورية، وذلك عن طريق الاستكشاف المبكر للتغيرات البيئية بما تحمله من فرص وتهديدات، ثم الاستجابة السريعة لها من خلال قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات سريعة تتعلق بإعادة تشكيل وتجميع الاستراتيجيات والموارد والنظم والعمليات، سواء كان ذلك في شكل استجابة استباقية لاقتناص الفرص أو استجابة رد الفعل لمواجهة التهديدات الفجائية والمتوالية التي حصلت في العمل (الغراب، 2022).

وتشير الرشاقة إلى القدرة على التحرك وتغيير الاتجاه بسرعة لتحقيق تناسق وموائمة للمواقف المتغيرة بشكل دائم، حيث تعتبر الرشاقة وظيفة مرتبطة بالخيال والابداع والشجاعة لتحمل مخاطر الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المراد تحقيقه لكونها عنصر اساسي في التحسين المستمر والابتكار، وسمة من سمات الاستراتيجيات التنظيمية شديدة التنافسية (Lepeley, 2021).

ويعرفها النشيلي (2020) بأنها قدرة المنظمة على تطوير الاستجابة الابداعية والابتكارية والديناميكية للتغيرات وذلك من خلال إعادة تصميم العمليات، وتخصيص الموارد، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي ليتواءم مع الاستشعار البيئي للمنظمة بما يعزز قدرتها على البقاء والاستمرارية.

ويعبر عنها بأنها السرعة الفائقة في التكيف وقدرة عالية على خلق المستقبل والذكاء في توقع الفرص والتعلم (Ulrich and yeung, 2019).

ويعرفها عطيوى (2016) أيضاً بأنها قدرة المنظمة المستمرة على القيام بتغييرات حسب البيئة بالشكل الصحيح وفي الزمن الحقيقي من أجل إعادة تخصيص الموارد بشكل سريع وكافي لتوجيهه نحو تحقيق الأهداف.

وتعرف أيضاً على أنها القدرة العالية على مراجعة أو إعادة هيكلة الابتكارات والاستراتيجيات بسرعة عالية للتكيف مع تغيرات غير متنبأ بها في بيئة الأعمال، والتحرك بشكل آمن في حالات الابتكار ((Di minin et al.,2014).

وتعرف الباحثة الرشاقة الاستراتيجية على أنها مستوى إمكانية وقدرة كل منظمة على إدراك التغييرات والتعامل معها بأفضل وأسرع الطرق والوسائل.

### دوافع وأهداف تبني الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات

تواجه المنظمات اليوم تغيرات كبيرة ومتعددة الجوانب، وهذا ما ينبغي على المنظمة إدراكه، وبناءً على ذلك تسعى المنظمات إلى اعتماد الرشاقة الاستراتيجية كأسلوب إداري تسعى من خلاله للوصول إلى أهدافها وتحقيقها (الجبوري وآخرون، 2021)، ومن أهدافها أيضاً:

- رشاقة الاستشعار: وذلك عن طريق استقطاب الأنشطة والأعمال المهمة للمنظمة في الوقت المناسب.
- رشاقة اتخاذ القرار: من خلال تحديد الفرص والتهديدات والتخطيط للمستقبل واتخاذ الخطوة المناسبة في الوقت الصحيح.
- رشاقة ممارسة المهام: وذلك من خلال سهولة تعديل وتصويب العمليات والإجراءات في الوقت المناسب.

### أهمية الرشاقة الاستراتيجية

يؤكد حسين وكاظم (2023) على أن الحاجة للرشاقة الاستراتيجية تنشأ نتيجة التغير السريع في البيئة المحيطة، مما يتطلب رد فعل سريع وموائم ومدروس، وتتلخص أهمية الرشاقة الاستراتيجية فيما يلي:

- ✓ تمكن المنظمات من تلبية احتياجات الجمهور وتحقيق رغباتهم عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات الجديدة والمفيدة بأسرع وقت وأفضل جودة.
- ✓ تمنح الرشاقة الاستراتيجية المنظمة المرونة والانفتاح على الأحداث والوقائع الجديدة بما يتوافق مع التطورات البيئية المتنوعة.

- ✓ تمكن الرقابة المنظمات من البقاء والازدهار في بيئة ذات صفة متغيرة بشكل مستمر عن طريق ردود الفعل السريعة والفعالة لتحقيق رغبات وتوجهات الجمهور.
- ✓ تحقق الرقابة الاستراتيجية ميزة تنافسية لتصبح مستدامة مع مرور الوقت.

### مبادئ أساسية للرقابة الاستراتيجية

ذكر العنزي (2021) خمسة مبادئ أساسية للرقابة الاستراتيجية، وهي على النحو الآتي:

1. الإدراك: وهو الاعتقاد بضرورة تغيير جميع المفاهيم القديمة السائدة داخل المنظمة والتي تعيق عملية التطوير، مما يوجب ويستدعي دراسة كل المخاطر والتهديدات التي تواجه المنظمة، وتلبية احتياجات العمل بشكل أسرع.
2. الانضباط: يُتطلب وجود الانضباط عندما تكون المنظمة في حالة من التطور السريع، حيث يُطلب من جميع الأفراد في المنظمة العمل جنباً إلى جنب لتحقيق الأهداف، والتي تتضمن تلبية احتياجات معينة، وتحقيق التوافق بشكل سريع، والحفاظ على سلامة العمليات والتشغيل.
3. الشمولية: ترتبط الشمولية ارتباطاً وثيقاً بالانضباط، حيث لا يمكن تحقيق أهداف الانضباط إلا بالانتقال من الحالة الفردية إلى الشمولية، وذلك عن طريق بناء فرق عمل متكاملة تركز على حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وإيجاد نقاط تقاهم مشتركة بين جميع الموظفين في المنظمة من خلال التواصل والتنسيق، وإيجاد مستوى من الالتزام الجماعي.
4. إعادة التوازن: إن التزام المنظمات بالطرق التقليدية في العمل من وثائق ورقية وأساليب إدارية محافظة يضر بالرقابة الاستراتيجية، ولإعادة التوازن لها يجب إعادة تصميم وتبسيط العمليات، وإزالة بعض عناصر التحكم التي تعيق إنجاز العمل.
5. التكرار: يتحتم على المنظمات الرشيقية مواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية، حيث تحتاج المنظمات إلى العمل في إطار منهجية تطويرية محددة.

وتستنتج الباحثة مما سبق أن المبادئ الأساسية للرقابة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة؛ لذلك يجب التأكد من الالتزام الجماعي بمبادئ الرقابة الاستراتيجية؛ حتى يتم تحقيق رؤية المنظمة وتمكينها من الاستجابة السريعة للتغيرات والتطورات.

### أبعاد الرقابة الاستراتيجية

تمتاز الرقابة الاستراتيجية بمجموعة من الأبعاد التي أشارت إليها بعض الأدبيات والدراسات، حيث جعلت هذه الأبعاد من الرقابة مطلباً أساسياً لنجاح المنظمات في تسيير أعمالها والحفاظ على

استمراريتها ونموها في ظل بيئات ديناميكية، ويوضح الجدول (2.1) أهم أبعاد الرقابة الاستراتيجية من وجهات نظر أدبيات إدارية مختلفة.

جدول (2.1) أبعاد الرقابة الاستراتيجية

المصدر	الأبعاد
الصبح،(2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحساسية الاستراتيجية</li> <li>- الوضوح الاستراتيجي</li> <li>- سيولة الموارد</li> <li>- الإستجابة الاستراتيجية</li> </ul>
Hijawi and Shawabkeh,(2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة العملاء</li> <li>- رقابة العمليات الداخلية</li> <li>- رقابة الشراكة</li> </ul>
Junni et al., (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام الجماعي - <b>Collective commitment</b></li> <li>- سيولة الموارد - <b>Resource fluidity</b></li> <li>- الحساسية الاستراتيجية - <b>Strategic sensitivity</b></li> </ul>
اللمسي (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحساسية الاستراتيجية</li> <li>- المقدرات الجوهرية</li> <li>- وضوح الرؤية</li> <li>- المسؤولية المشتركة</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة

وتتبنى هذه الدراسة الأبعاد التالية: (الحساسية الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، الاستجابة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية) لملاءمتها وطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أن هذه الأبعاد هي الأكثر انتشاراً واستخداماً من قبل الباحثين.

### الحساسية الاستراتيجية

تشير الحساسية الاستراتيجية إلى اليقظة عالية المستوى على الصعيد التنافسي والتكنولوجي من خلال قدرة المنظمة على الاتصال بالبيئة المحيطة، مما يساعدها على تكوين قاعدة معلومات حول المنافسين والأوضاع الاقتصادية مما ينعكس على سرعة المنظمات على اقتناص الفرص واستغلالها وموائمة أعمالها بما يتناسب والوضع الجديد (الصبح،2022).

وتعرف على أنها حدة الإدراك وكثافة الوعي والاهتمام بالتطورات المتعلقة باستراتيجيات المنظمة (محمد وحسين، 2022).

وتعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من أفراد ومنظمات، وتفسر على أنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين (المسي، 2021).

ترتكز الحساسية الاستراتيجية بحسب العاني (2021) على ثلاث مرتكزات أساسية تمكن المنظمة من الوصول لها وبالتالي بناء رشاقتها الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف الممكنة، وهي كالتالي:

1. عمليات استراتيجية مفتوحة Open Strategy Operation وتضم الآتي:

▪ التعاون الاستراتيجي.

▪ الخبرات العلمية بين أعضاء المنظمة.

2. اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance وتعمل على تطوير ما يأتي:

▪ الاكتشاف.

▪ مراقبة البيئة.

▪ التوقع والتنبؤ.

▪ التعلم.

3. بناء حوار داخلي عالي الجودة Build a high-quality Internal Dialogue ويكون من:

▪ الإثراء المفاهيمي للحقائق.

▪ التنوع المعرفي.

### الاستجابة الاستراتيجية

تعد عملية الاستجابة الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية بسبب الديناميكية والتعقيد المرافق لهذه العملية، هي تتخذ شكل منهج إداري تسعى المنظمة من خلاله إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة (الداخلية والخارجية) ومواجهتها من خلال القدرات والموارد التي تتمتع بها المنظمة "المقدرات الجوهرية" (الطائي ومحمد، 2017).

ويعكس مفهوم الاستجابة الدرجة التي يمكن فيها للمنظمة أن تتخذ إجراء فوري عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد، ووظيفة هذا البعد جعل المنظمة في حالة الحركة الدائمة

(الديناميكية)، ويقع هذا الحمل على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل الواجبات والمهام المنوطة لهم، كونه يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية، وتعتبر سرعة الاستجابة مصدرًا من مصادر الميزة التنافسية فالكثير من المنظمات تتنافس في الغالب على أساس سرعة الاستجابة، وهذا يتطلب من المنظمات أن تتصف بالتحرك السريع، إضافة إلى تفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا فيها، وأن يتم إنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات (اللمسي، 2021).

### الوضوح الاستراتيجي

يعد الوضوح الاستراتيجي أكثر من مجرد عملية من عمليات التخطيط الاستراتيجي؛ كونه سعي منظم ومستمر وموجه ومقترن بالعقلية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وتنسيق الجهود بهدف تحقيق أعلى درجات استقرار وتنبؤ مستقبلي، بهدف رسم خريطة سير أعمال واضحة وشاملة للمنظمة (الصبح، 2022).

وأوضح (اللمسي، 2021) أن رؤية المنظمة تعد من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي تسبق الرسالة التي تؤديها المؤسسة، ولا يمكن أن تحقق المنظمات إنجازاتها الإبداعية المهمة في ميدان عملها دون امتلاك رؤية واضحة المعالم، إلى جانب امتلاكها على قيادة قوية في العمل وصنع القرار وصياغة الاستراتيجيات الاستثنائية وتطبيقها في تطوير هذه الرؤية.

كما عبّر Ojha et al. (2019) عن الوضوح الاستراتيجي على أنه تخطيط استراتيجي ديناميكي يعمل على موازنة رؤية المنظمة ومواردها لاستيعاب التغيرات في البيئة الخارجية واقتناص الفرص المتاحة بشكل أسرع من باقي المنظمات، وتتخلص هذه الخطوة بوضوح الرؤية وفهم المقدرات الأساسية وتنسيقها بالشكل المناسب.

وتعد الرؤية الواضحة والمحددة عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح المنظمات، كونها تزود القيادات والموظفين بهدف شامل يسعون لتحقيقه، مما يزيد من الوضوح في الوظائف والطرق التي تتبعها المنظمة وينعكس ذلك على رشاقة المنظمة (Bunton, 2017).

تعود أهمية الوضوح الاستراتيجي إلى ثلاثة عناصر مهمة مكونة للوضوح الاستراتيجي، بحسب (الصبح، 2022):

1) **وضوح الأولوية الاستراتيجية:** إن وجود استراتيجية مقصودة هو أمر مهم بالنسبة للمديرين بحيث يبني عليه ترجمة الأهداف إلى إجراءات وسياسات مما يساعد في فهم الصورة بشكل أدق والتي تؤثر على السلوك الإداري المؤثر بشكل مباشر على الأداء.

(2) **وضوح النطاق الاستراتيجي:** إن من أهم ركائز الوضوح الاستراتيجي وضوح وتحديد ماهية السوق المستهدف للمنظمة، مما ينعكس على تطوير خطط استراتيجية فعالة يتم من خلالها وضوح في القرارات المتخذة من قبل الإدارة حول الابتكارات الأنسب للمنتجات والخدمات، وبالتالي زيادة وضوح النتائج المتوقعة في المستقبل.

(3) **وضوح الرؤية الاستراتيجية:** تعد الرؤية الواضحة أحد أهم الركائز في تنفيذ استراتيجيات المنظمة بشكل فعال من خلال تطوير عملية إعادة الهيكلة للثقافة وللهيكل التنظيمي والتوزيع السليم للموارد.

### المقدرات الجوهرية

يعتبر Hamel and Prahalad (1990) أول من استخدم مفهوم المقدرات الجوهرية، حيث عرفها بأنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية وذلك من خلال الاهتمام بالموجودات الملموسة وغير الملموسة.

ثم توالى التطورات في تعريف المقدرات لتُعرف من قبل Gao et al. (2010) على أنها مجموعة من المهارات المميزة والعوامل التنظيمية والثقافية التي تؤدي إلى تكامل في الموارد، وتكييف البيئة الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وعرفها خنجر (2021) على أنها عملية تعلم جماعية تستهدف تطوير قدرات متميزة يصعب تقليدها، وتستند إلى نظرتين أولهما المستندة إلى الموارد، وأخرى مستندة إلى القدرات الديناميكية، وفي نفس السياق تشير أيضاً إلى "التجديد على المستويات الإدارية العليا في المؤسسة التي تمكنها من إعادة تكوين العمليات والأنظمة والموارد (اللمسي، 2021).

وأضاف محمد وحسين (2022) بأن المقدرات الجوهرية تتشكل في المنظمات عندما تلتزم المنظمة بمعايير معينة بخصوص مواردها أو قدراتها تتمكن من خلالها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يحدث من خلالها تطور في أعمال المنظمة.

تتكون المقدرات الجوهرية بحسب خنجر (2021) من مصدرين أساسيين هما:

- **التعلم التنظيمي:** ويقصد بها اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة.
- **رأس المال البشري:** هو مجموعة الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الموظفون، ويستخدمونها في عملية تقديم المنتج أو الخدمة، والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز.

## خصائص المقدرات الجوهرية

ذكر النجار وصالح (2020) أن المقدرات الجوهرية في المنظمات تتمتع بعدة خصائص منها:

- المرونة.
- صعوبة التقليد.
- الندرة في السوق.
- عدم الاحلال.
- التفوق.

## 2.1.2 التمكين

### تمهيد

إن القضايا المتعلقة بالجانب البشري في المنظمات متعددة و كثيرة، وعملية إدارة الموارد البشرية موضوع مثير للجدل، وتركز معظم هذه القضايا على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الإنسان المناسب في مكانه الصحيح، وتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين، عن طريق إعطائهم الحوافز والمكافآت سواءً المادية أو المعنوية؛ كون العنصر البشري في المنظمة يعتبر المسؤول الأول والأخير عن الأداء (فشل أو نجاح) على صعيد شركة من الشركات أو منظمة من المنظمات أو دولة من الدول، لذلك يصب الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه (ملحم، 2006).

ويعتبر التمكين رغم اختلاف مسمياته ومداخله من أحدث المخرجات الإدارية في القرن الواحد والعشرون، في ظل بيئة جديدة من المتغيرات العالمية، التي أصبحت فيها علاقات التنظيم القائمة على التسلسل والهرمية علاقات غير مناسبة، والبديل منها هو التخلي عن السلطات والمسؤوليات ومنح الحرية في التصرف للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، كما يجب أن يكون هناك رغبة وقدرة لدى الأفراد على تحمل تلك المسؤوليات (مشري، 2021).

ويشار للتمكين على أنه استراتيجية تنظيمية إدارية تدفع الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم من الأداء والقدرات، والمهارات الإبداعية؛ من أجل تحسين جودة الخدمات أو المنتجات وتحقيق رضا العملاء وزيادة إنتاجية الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، من خلال تفويض السلطات، والسماح لهم بحرية التصرف، والتفكير باستقلالية بما يحقق مصلحة المنظمة (العواد، 2023).

## مفهوم التمكين

تعرف مصباح (2023) التمكين على أنه أسلوب من الأساليب الإدارية التي تتبناها الإدارات المعاصرة ويقوم علي تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين ومنحهم حرية المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والتحفيز ومنحهم حرية المشاركة.

يعرفه كحلوش والعقريب (2023) بأنه استراتيجية تغيير تنتهجها المنظمات من خلال اطلاق قدرات الموارد البشرية (رأس المال البشري) والاستثمار فيها، بدلاً من تقيدها ومحاولة التحكم المفرط و الدائم بها.

ويرف أيضاً بأنه عملية تحويل المعارف والمهارات الموجودة لدى الموظفين إلى ثروة تستفيد منها المنظمة، لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة (مشري،2021).

ويشير الكبيسي وعذيب (2020) أن مفهوم التمكين يعني رفع قدرة الأفراد والجماعات على اتخاذ القرارات وتنفيذها بفاعلية، مما يخلق فضاء من التجديد والتنوع والتميز للموظف وللمنظمة من خلال سرعة الإنجاز وتحمل مسؤولية نتائج الأداء سواء كان فردي أو جماعي.

وتعرفه الباحثة على أنه الاستراتيجية الادارية والعملية التي يتم من خلالها تعزيز قدرات الموظفين وتفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا ومنحهم حرية التصرف، بحيث يصبح للعاملين دور وتأثير في القرارات الممتدة من استراتيجيات المنظمة.

## أهمية التمكين

يعد وجود التمكين في المنظمات من الضروريات الملحة في السنوات الأخيرة الماضية، لما لها من أهمية بالغة على الأفراد والمنظمات بحسب (كحلوش والعقريب،2023) منها:

### ➤ أهمية التمكين على المورد البشري

- زيادة ولاء الموظفين للمنظمة.
- زيادة الرضا عن العمل.
- زيادة الدافعية للعمل.

### ➤ أهمية التمكين للمنظمة

- تعظيم مستوى الإنتاجية في المنظمة.
- تقليل نسب الغياب ودوران العمل.

- رفع جودة مخرجات المنظمة.
  - تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
  - نشر ثقافة الجودة بين الموظفين في المنظمة وبالتالي تحسين جودة المخرجات(جرادات وآخرون، 2013).
  - نشر قيم العمل الجماعي وثقافة الإتقان بين الموظفين(حجاج وخمار، 2020).
- وعليه ترى الباحثة أن تحقيق التمكين هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن تمكين الموظفين يعتبر نهجاً مهماً في منظمات كونه يحقق ما يأتي:

1

زيادة إنتماء الموظفين للمنظمة

2

تحقيق الجودة في عملية صنع القرار

3

بناء الثقة عند الموظفين

4

تحقيق الرضا الوظيفي عند الموظفين

5

يعتبر أداة متطورة من أدوات الرقابة الحديثة

6

زيادة في وضوح دور المسؤولية الوظيفية

شكل (2.1) نتائج تمكين الموظفين في المنظمات

المصدر: إعداد الباحثة، بالرجوع إلى دراسة كل من (حجاج وخمار، 2020)، (كحلوش والعقريب، 2023).

## دوافع تبني التمكين

تشير (مشري، 2021) إلى عدة أسباب لتبني التمكين في المنظمات منها:

1. تسخير مواهب ومهارات الموظفين لتحقيق أهداف وتطلعات المنظمة.
2. يبدل التمكين الحالة الفكرية للموظفين من التشتت إلى التفكير العميق والتصوير بطرق إبداعية لإتمام المهام.
3. يدفع التمكين بالأفراد ليكونوا أكثر التزاماً، ويحقق لهم الرضا ويضمن استمراريتهم في العمل لدى المنظمة لأطول فترة ممكنة.
4. يساعد التمكين في تحقيق مخرجات إبداعية تحافظ على استمرارية وتطور المنظمة.
5. يشكل التمكين العنصر الجوهري في المنظمات عند إجراء تغييرات أو تحسينات على نظم العمل.

## خصائص التمكين

يتسم التمكين بعدة خصائص بحسب (حجاج وخمار، 2020) منها:

- يحقق الشعور عند الموظفين بالحرية في التصرف داخل المنظمة، فيهتمون بنجاحها وتقدمها وتحسين مستويات أدائهم.
- زيادة النفوذ الفعال للموظفين مما يحقق أهداف المنظمة.
- يجعل الموظفين مسؤولين عن نتائج أدائهم وقراراتهم.
- يوفر التمكين مناخ تسوده الثقة وحرية إنسياب المعلومات داخل المنظمة.
- يعمل التمكين على توفير الالتزام التنظيمي.
- يفترن وجود التمكين بوجود منظمات مرنة، ذات قدرة سريعة على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات المستمرة.

## ركائز التمكين ومقوماته

ينص مصطلح التمكين على توزيع السلطات وحرية التصرف واعطاء الموظفين الحق في المشاركة الفاعلة في المنظمة، ولتحقيق ذلك يجب أن تتوفر عدة متطلبات بحسب (عبد الجواد، 2023) منها:

(1) العلم والمعرفة.

- (2) المهارة والكفاءة.
- (3) الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- (4) منح الصلاحيات والمسؤوليات.
- (5) وجود أنظمة وقواعد عمل واضحة .
- (6) مشاركة الموظفين في كل المستويات الإدارية في وضع رؤية المنظمة .
- (7) تفعيل فرق العمل داخل المنظمات.
- (8) فهم احتياجات الموظف.
- (9) المنظمات المرنة وسريعة الاستجابة للمتغيرات.

### مفاهيم متعلقة بالتمكين

ذكرت جمال الدين وآخرين(2015) أن التمكين يتضمن عدد من المصطلحات المرتبطة به، ولا يتحقق التمكين إلى بتوافرهم، وهم على النحو الآتي :

1. مشاركة المعرفة: تعزز مشاركة المعلومات والمعارف التي تتعلق بالمنظمة وخصائصها ومميزاتها من الالتزام الذاتي للموظفين والثقة العالية في المنظمة .
2. حرية الموظفين واستقلاليتهم: وهو منح الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، مما يحقق مستويات أداء عالية وجودة أفضل في المخرجات.
3. فرق العمل المدارة ذاتياً: تشكيل فرق العمل المدارة ذاتياً يعني أن تكون المنظمة ذات ثقافة داعمة للتحويل من البناء الهرمي إلى نظم مرنة .
4. التأثير: الدرجة التي يؤثر بها السلوك على إنجاز الأهداف أو المهمات، والتي بدورها تحدث تغييراً كبيراً في أداء الفرد على المستويات الاستراتيجية والإدارية والتنفيذية. .
5. القدرة : مدى إمكانية الفرد على بذل الجهد وإنجاز المهام الموكلة له بكفاءة واتقان عاليين.

### معوقات التمكين

تواجه المنظمات العديد من المعوقات والتحديات التي تحول بينها وبين تطبيق التمكين فيها، وإن من أهم هذه المعوقات بحسب ما ورد عن(راضي واخرون،2021) :

- التمسك في الهيكل الهرمي داخل المنظمات.
- نظام الحوافز غير المنصف.

- قلة إدراك الإدارة لأهمية التمكين.
- الخوف من فقدان المنصب.
- ضعف المهارات عند الموظفين.
- الخوف من تحمل المسؤولية.
- المناخ التنظيمي غير الصحي.
- ضعف برامج التدريب والتطوير في المنظمات.
- قلة المعلومات التي تتعلق بصلب الوظيفة.
- إساءة استخدام السلطات الممنوحة.

## 3.1.2 أداء الموظفين

### تمهيد

ترتكز المنظمات في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها واستراتيجياتها على المورد البشري بشكل أساسي كونه الطريق الواصل إلى تحقيق هذه الأهداف، وسبيل الحفاظ على تميز المنظمة وديمومة نجاحها، فعن طريق هذا العنصر يتم الجمع بين موارد الإنتاج المختلفة وتقديم المنتج سواء كان سلعة أم خدمة بما يساهم في تنمية الاقتصاديات والمجتمعات، ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به العنصر البشري ينصب اهتمام المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها بالعوامل التي تمكن المورد من القيام بإنجاز واجباته بأعلى مستوى وكفاءة وفعالية، الأمر الذي يستدعي وضع خطط استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة عبر الاهتمام بالموارد البشرية لتكون لديها القدرة والمعرفة والمهارة للتكيف مع أي تغييرات بيئية (الخالدة، 2023).

### الأداء

قبل التطرق لمفهوم أداء الموظفين يجب أولاً التعريف بالأداء بشكل عام باعتباره المحدد الرئيسي في فهم أداء الموظفين.

### تعريف الأداء

يعتبر الأداء أحد أهم المجالات التي أخذت حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين خاصة بعد تغير تركيبة المنظمات من ناحية الحجم والشكل في العقود المنصرمة، والذي أدى إلى وجود اختلافات عديدة في وصف هذا المفهوم، ويعرف الأداء من قبل أبو سبت وأبو هذاف (2023) على أنه درجة تحقيق

واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وعرفه فارس وبوكرش (2022) على أنه الجهد المبذول من قبل فرد أو جماعة، لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية محددة، وذلك لتقديم خدمة أو منتج، ويمكن قياس هذا الأداء والحكم عليه بالقبول أو الرفض، ويرى كل من Santos & Artur (2012) أن الأداء يعرب عن الأنشطة التي تمارسها المنظمات والتي تشمل جميع الجوانب التشغيلية والمالية.

### مفاهيم متعلقة بالأداء

يقترن الأداء بمجموعة من المفاهيم والتي تشكل محوراً ومكوناً من مكونات الأداء ومن هذه المفاهيم بحسب (بوخاتم، 2023):

- **الفعالية:** وهي القدرة على تحقيق الغاية من هذا الأداء، وهي أحد المحددات الرئيسية حيث لا يمكن الوصول للأداء المطلوب دون أن يكون الأداء فعالاً.
- **الكفاءة:** هي القدرة على إنجاز الأهداف المراد تحقيقها وبأقل الموارد المستخدمة مثل (الوقت، الجهد، المهارة).
- **الإنتاجية:** وتشير إلى العلاقة بين ما تم إنتاجه وما تم استخدامه من موارد، وهي أحد المؤشرات المهمة في قياس أداء المنظمة والفرد خلال مدة زمنية معينة.

### أنواع الأداء

بسبب اختلاف تعريف الأداء وتعدد تصنيفات وتقسيمات الأداء بتعدد الباحثين والمعايير المستخدمة، فقد تم تصنيفه إلى (أداء داخلي وخارجي) تبعاً للمصدر، وإلى (أداء مثالي ومتوسط وضعيف) بناءً على معيار القياس، واتجه بعض الباحثين إلى وصف الأداء بناءً على معيار الوظيفة أو النشاط، كالأداء المالي والأداء التسويقي والأداء الإنتاجي والأداء البشري والذي سيشكل محور هذه الدراسة (فارس وبوكرش، 2022).

### ماهية أداء الموظفين

بعد التعرف على مفهوم الأداء بشكل عام، يمكن التعرف على مفهوم أداء الموظفين والذي يعتبر من أهم أنواع الأداء ومن أبرز محددات الوصول إلى أعلى نقطة ممكنة من الأداء العام للمنظمات.

فيعرفه بوخاتم (2023) على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية التي تشير إلى قيام الفرد بعمله الذي يتضمن جودة الأداء والخبرة في تفاصيل الوظيفة التي يقوم بها، ونمط الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة.

يعرف عيق وآخرون (2023) أداء العاملين بأنه السلوك الذي يؤديه فرد أو مجموعة أو مؤسسة، من أجل تحقيق هدف محدد أو مرسوم مسبقاً.

ويشار إلى أداء الموظفين على أنه الدرجة التي يقاس بها إنجاز المهام المكونة للوظيفة وبالشكل الذي يعكس تحقيق متطلباتها وغاياتها (الكبيسي وعذيب، 2020).

ومن أجل فهم أداء الموظفين بشكل أعمق وضّح بوخاتم (2023) بعض المفاهيم التي تشكل محتوى أغلب التعريفات وذلك على النحو التالي:

- السلوك : طريقة تصرف الفرد سواء كانت مادية أو لفظية.
- المهارة: وهي القدرة على أداء الأعمال بالشكل الصحيح.

### أهمية أداء الموظفين

يعد أداء الموظفين حلقة الوصل بين الموارد البشرية وأداء المنظمة الكلي، وهذا يعكس الدور المهم لأداء الموظفين في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً (الكبيسي وعذيب، 2020).

ويعد أداء الموظفين ذو أهمية كبيرة في تحقيق رؤية المنظمة وتجسيد الاستراتيجيات المرجوة، وزيادة القدرة على التنافس واستغلال الموارد بمختلف أنواعها بالطرق المثلى (بوخاتم، 2023)، وتتجلى أهمية أداء الموظفين من جانبين وهما على النحو التالي:

### أداء الموظفين بالنسبة للمنظمة

أوضحت سالم (2023) أن جميع المنظمات تعمل من أجل توفير الظروف الملائمة والتي تساعد في جعل أداء الموظفين في أعلى مستوياته، وينعكس ذلك بتأثير كبير على مستوى التنافسية، ومن أهمية أداء الموظفين للمنظمة:

1. يشكل أداء الموظفين الناتج النهائي لجميع أنشطة المنظمة.
2. زيادة معدلات الابتكار: وهو القدرة على مزج مجموعة من العوامل (المهارات، التكنولوجيا، المعلومات) لإنتاج منتج جديد أو تطوير منتج بصفات حديثة أو فتح أسواق جديدة وتلبية حاجيات ورغبات العملاء، وبعد أحد التحديات التي تواجه المنظمات حيث يرتبط الابتكار في المنظمات بالتوسع والصمود أمام قوة المنافسة بين المنظمات من نفس الصناعة، وتظهر الابتكارات نتيجة مجهودات الأفراد (الفكرية، التقنية والتنفيذية).

3. رفع القدرة التنافسية للمنظمة: يتحتم مستوى تنافس المنظمة على جودة ومستوى الأداء الكلي الذي يضمن وجود مخرجات متنوعة تحقق احتياجات المستهلكين، مما ينعكس بشكل مباشر على قوة المنظمة في مواجهة القوى التنافسية.

4. زيادة أصول المنظمة: تسعى المنظمات لزيادة أصولها بشكل دائم سواء أصول مادية عن طريق تطوير حجم المعدات، أو الأصول المالية، أو البشرية من خلال استقطاب أبرز المواهب والكفاءات والمعنوية عبر تطوير الحجم المعرفي والأساليب الإدارية المتبعة، ويقترن تعظيم الأصول بأداء الموظفين، حيث كلما ارتفع الأداء انعكس على قيمة المنظمة وأصولها .

5. الأداء هو الأساس في تكوين سمعة المنظمة والفخر والريادة لها.

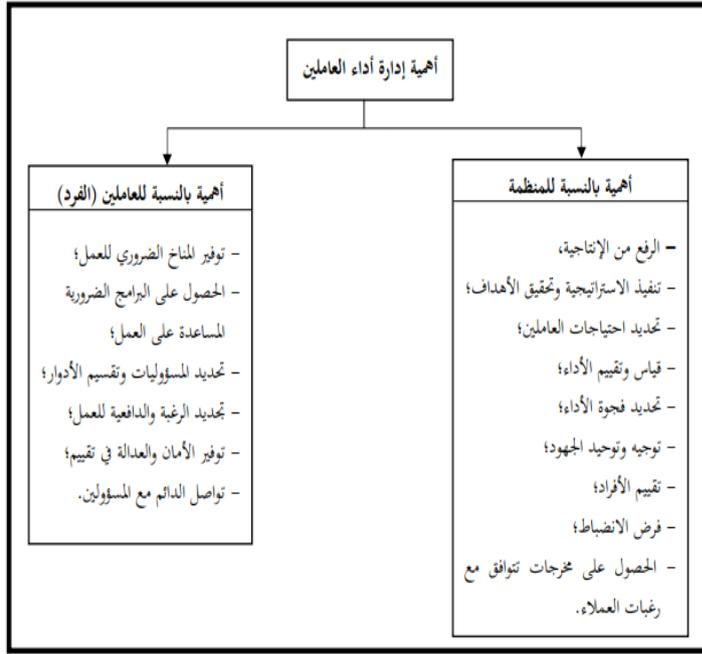
### أداء الموظفين بالنسبة للفرد

يعد الأداء الفردي ذو أهمية كبيرة، وذلك لأنه يعمل على تحقيق الأهداف الشخصية للفرد مما ينعكس ويؤثر على مسيرة العمل، وتكمن هذه الأهمية في التالي بحسب (بوخاتم، 2023):

1. **الترقية:** يسعى الموظفون بشكل دائم للتطور في السلم الوظيفي، ومن أجل تحقيق هدفهم هذا يجعلون الأداء كمدخل أساسي للوصول إلى أعلى المراتب، حيث تعتمد أغلب المنظمات على نظام الترقية المبني على العطاء، والترقية هي حصول العامل على وظيفة جديدة بمسؤوليات أكبر، ومزايا مادية ومعنوية أعلى.

2. **تحقيق الرضا الوظيفي:** وهو الشعور والإحساس الذي يحظى به الفرد عند انجازه شيء مرتبط بالعمل ويساهم في حصوله على التقدير المناسب، فيتحقق الرضا عند قيام الفرد بتنفيذ المسؤوليات والمهام المطلوبة منه، مما يؤدي إلى حصوله على عوائد (مادية أو معنوية)، فالأداء الفردي يمثل مدخلاً رئيسياً في تحقيق الرضا الوظيفي.

3. **العدالة في التحفيز:** يعد الأداء المحدد الرئيسي في وضع نظام عادل للتحفيز، سواء كان التحفيز مادياً مثل (زيادة في الراتب، الحصول على منحة) أو معنوياً مثل (التشجيع، التكريم)، ويشار للتحفيز بأنه القوة الدافعة والمحركة للفرد من أجل بذل أقصى الجهود لتحقيق النتائج المرغوبة.



شكل (2.2) توضيح أهمية أداء العاملين بالنسبة للفرد وللمنظمة، المصدر: (بوخاتم، 2023).

## أنواع أداء الموظفين

صنف al-faqawi (2017) الأداء وفقاً لعدة معايير منها (المصدر، الشمولية، الطبيعة)

- ينقسم الأداء حسب المصدر إلى نوعين هما:
  - ❖ الأداء الداخلي (أداء الوحدة) وينتج عنه أداء الموظفين في المنظمة والقادر على تحقيق القيمة المضافة والأفضلية التنافسية بين المنظمات وذلك عن طريق اكتساب المهارات وتجديدها، وينتج عنه أيضاً الأداء التقني والذي يتمثل في قدرة المنظمة على الاستثمار بشكل فعال.
  - ❖ الأداء الخارجي والذي يتكون دون تدخل للمنظمة فيه، والذي يظهر جلياً في النتائج الإيجابية التي تحصل عليها المنظمة.
- حسب معيار الشمولية، يشير هذا المعيار إلى الأداء الكلي الذي يظهر خلال الإنجازات المتحققة وذلك نتيجة مساهمة جميع العناصر والوظائف فيه.
- حسب معيار الطبيعة، فيقسم بحسب طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة إلى نوعين
  - ❖ أداء اجتماعي: ويتعلق هذا الأداء بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة وتحقيق درجة من الرضا والإشباع لطموحات وتطلعات الفئة التي تتعامل معها.

❖ أداء اقتصادي: ويتعلق هذا الأداء بالدور التنموي لبعض المنظمات في استخدام الأموال العامة وتخصيصها لإشباع حاجات المجتمع، وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي.

### محددات أداء الموظفين

إن أداء الموظفين ما هو إلا محصلة تداخل مجموعة من العناصر يطلق عليها محددات الأداء، وذكر حسين (2013) أن محددات الأداء تتمثل في ثلاث عوامل أساسية كما يلي:

1. **معايير الأداء:** تضع المنظمات معايير محددة للفرقة بين الإنجاز الجيد والسيئ، وهذه المعايير يجب أن تستند إلى أحداث ونشاطات واقعية، وأن تتصف بالدقة وتأتي عن طريق دراسة تحليلية متأنية توضح ما يمكن إنجازه فعلياً، وتتمثل أهم معايير الأداء (معيار النتائج، معايير الانتاج، معايير الشخصية، معايير السلوك).
2. **معدلات الأداء:** هي الأدوات التي تساعد في تقدير مستوى أداء الافراد كماً ونوعاً، وتحدد مدى كفاءتهم خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك عبر مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري لتحديد الكفاءة التي يتمتع بها الفرد في تنفيذ العمل المناط له.
3. **عناصر الأداء:** صفات ومميزات يتمتع بها الفرد تمكنه من أداء العمل الموكل له بكفاءة عالية.

### العوامل المؤثرة في أداء الموظفين

يتأثر أداء الموظفين بمجموعة من العوامل المختلفة بعضها لها تأثير مباشر والآخرى بتأثير غير مباشر، ذلك لأنها تختلف باختلاف الزمان والمكان والسلوك البشري، وبالتالي قد تؤثر على زيادة الأداء أو خفضه، وقد عرض عيق وآخرون (2023) بعض العوامل المؤثرة في الأداء وكانت على النحو التالي:

- أ. ظروف عمل مادية: وهي جميع الآلات والأدوات التي يستخدمها العاملون في المنظمة، بالإضافة إلى ظروف العمل من تهوية وإضاءة ودرجات الحرارة.
- ب. عوامل فنية: وهي مختلف الجوانب التي تتعلق بالجانب التقني في المنظمة كالأنظمة وقواعد البيانات.
- ت. عوامل اجتماعية: تتمثل في التنظيم الرسمي ونمط القيادة والاشراف داخل المنظمة، والتنظيم غير الرسمي المتمثل في النقابات وجماعات العمل.

## متطلبات تحقيق أداء الموظفين بالشكل المرغوب

من أجل قيام الموظفين بما هو مطلوب منهم على أكمل وجه، وجب أن تتوفر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن تحقيق أفضل أداء ممكن من طرف كل فرد في المنظمة، ويمكن توضيح أبرز هذه المتطلبات في النقاط التالية حسب ما ورد من الباحث (بوخاتم، 2023):

1. **تحديد الاستراتيجية:** يقع على المنظمة مسؤولية توضيح الاستراتيجية المتبعة وتبسيطها لكافة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، حتى يتم فهم الأهداف المطلوب تحقيقها وإنجازها، كما يساعد في تقسيم المهام بشكل أفقي (بين الأقسام) أو بشكل عمودي (بين الأفراد) ومنه يتم تحديد المسؤوليات التي تكون الأساس في عملية التقييم .
2. **توفير الموارد:** يرتبط نجاح الموظفين بالقيام بالمهام الموكلة إليهم بتوفر مجموعة من الموارد والتي تتسجم مع متطلبات الوظيفة، التي تختلف باختلاف طبيعة المهمة الموكلة للفرد، فبعض المهام تتطلب موارد معنوية أكثر من الموارد المادية، ويتضح ذلك من خلال التخطيط السليم لاحتياجات الوظائف والأفراد وضمان توزيعها بالطريقة والوقت المناسبين .
3. **الأساليب الإدارية الحديثة:** يجب على المنظمات أن تتفهم قدرات الموظفين وتتأقلم معها، وتستخدم معهم أساليب حديثة كالتشاور معهم في عملية اتخاذ القرار والابتعاد عن مركزية القرار .
4. **البرامج التحسينية:** تتبع المنظمات من أجل ضمان الوصول إلى قمة الأداء توفير مجموعة من البرامج تضمن تحسين وتطوير أداء الموظفين والتكيف مع التغيرات التي قد تحصل، فعلى سبيل المثال عند جلب معدات جديدة وحديثة يتطلب وجود برامج تضمن حصول طاقم العمل على المهارات والمعارف التي تساعدهم على استخدام المعدات بطريقة فعالة .
5. **مناخ العمل:** عندما يكون مناخ العمل محفزاً ومشجعاً على العطاء والبذل فإن ذلك يساهم في تحقيق أعلى أداء ممكن من الموظفين، ويعرف "مناخ العمل" على أنه مجموعة العوامل والممارسات المعنوية والمادية التي تؤثر على كل جوانب المنظمة، وتوفر المناخ المناسب في بيئة العمل يشجع على زيادة حجم الإبداع والابتكار وإيجاد حلول للمشاكل التي قد تحدث .
6. **التفاعل:** تعتبر عملية الاتصال والتواصل والتفاعل من متطلبات الأداء الأساسية، فكلما كانت عملية التفاعل فعالة وسريعة، سواء بشكل أفقي أو عمودي وفي جميع الاتجاهات كلما ساهم ذلك في زيادة مستوى أداء الموظفين .

## ■ أبعاد أداء الموظفين

يتميز متغير أداء الموظفين بمجموعة من الأبعاد التي ذكرتها بعض الأدبيات والدراسات السابقة، حيث كانت هذه الأبعاد مطلباً أساسياً لتحسين أداء الموظفين في المنظمات، ويوضح الجدول (2.2) التالي أهم أبعاد أداء الموظفين من وجهات نظر أدبية مختلفة.

جدول (2.2) أبعاد المتغير التابع (أداء الموظفين)

المصدر	الأبعاد
ياقتي وبرهم (2019)	- الدقة - السرعة - جودة الأداء - الالتزام - الانضباط
الكبيسي وعذيب (2020)	- جودة الأداء - حجم الأداء - المعرفة بمتطلبات العمل
عباسي وشيبيوط (2020)	- الالتزام بالعمل - طموح العاملين - الدافعية للعمل

وتتبنى هذه الدراسة الأبعاد التالية: (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل) كونها الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أن هذه الأبعاد يكثر استخدامها من قبل الباحثين.

### - جودة الأداء:

تعكس جودة الأداء مستوى أداء العمل والذي يعد استراتيجية عمل أساسية تعمل على تقديم المنتجات والخدمات في المنظمات للزبائن داخليين أو خارجيين (ياقتي وبرهم، 2019)، وتعني أيضاً نوعية ومستوى العمل المنجز بالاستناد إلى معايير سابقة، وتعني التزام الشركات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات الشركات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها أي بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

إن جودة الأداء تعد محور المنظمة، فالمنظمات التي تتخفف فيها جودة الأداء تتزايد فيها الفوضى والتسيب، ولا تتمكن من الوصول لأهدافها مهما رصدت لها من موارد بشرية أو مادية ، فاذا كانت المؤسسة حكومية فستصبح عبئاً على ميزانية الدولة ويقاؤها هو إهدار للمال العام ، واذا كانت المؤسسة خاصة فإن مصيرها الإفلاس والخروج من السوق (طوطاو و بوقلمون،2022).

#### - حجم الأداء:

يعتبر حجم الأداء المنجز بمثابة مؤشر خاص بكل منظمة تستطيع من خلاله تحديد البعد الكمي (الحجم المطلوب) للأداء المنجز في الظروف الطبيعية الكبيسي وعذيب (2020)، فيما أشار muasher (2009) إلى أن حجم الأداء المكون من الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، و السرعة في إنجاز المهام، بحيث يجب أن لا يتعدى حجم العمل المنجز قدرات وإمكانات الموظفين، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يسبب بطء في الأداء ويصيب الموظفين بالتراخي والكسل، مما يؤدي إلى عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء في المنظمة، وبالتالي يقع على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات ومهارات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم، لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على الموظفين بطريقة صحيحة، وسعى بعض من العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل بحسب (طوطاو وبوقلمون، 2022) هي:

- الجهد المبذول.
- الخصائص الشخصية.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله.

#### - المعرفة بمتطلبات العمل:

أحد المتطلبات الأساسية للتوظيف والتي من خلالها يكون سير العمال يسيراً هو المعرفة المختلفة والخبرات والصفات الشخصية للموظفين في المنظمات ويشمل ذلك (المعرفة المهنية، المعرفة الفنية، التصور العام) للأعمال، ووصف al-jubouri (2018) المعرفة بمتطلبات الأعمال على أنها الإلمام والمعرفة العميقة بالأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة.

## 4.1.2 نبذة عن مجتمع الدراسة (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية)

تعد وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية أحد الوزارات ذات الدور المحوري في دولة فلسطين وتقوم بدورها بالإشراف على المساجد ودور العبادة والمقدسات الإسلامية والأماكن الوقفية وتنميتها وتطويرها، والإشراف أيضاً على التعليم الشرعي في سبيل ربط القرآن الكريم بحياة الطلاب منذ صغرهم ليكون بمثابة نهج حياة لهم، وحث الناس على إيتاء فريضة الزكاة عن طريق جمع التبرعات وأموال الزكاة والصدقات وصرفها لمستحقيها وفقاً للضوابط الشرعية المنظمة لذلك، مع العمل على كفاءة الأيتام والأسر المحتاجة الفقيرة. تقدم خدماتها الإغاثية والتنمية لكافة فئات المجتمع الفلسطينية وللمستحقيها ممن ذكرهم الله في محكم تنزيله ( إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْموظفين عَلَيْهَا وَالْمَوْلَىةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْعَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ٦٠) التوبة 60.

تقوم وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على ما يلي :- (تقارير غير منشورة، 2022)

- رعاية الأركان الخمس والحفاظ على وسطية المنهج الإسلامي.
- حفظ الموروث الديني والثقافي والارتقاء بالعلم والتعليم.
- تعزيز دور المرأة والشباب في التنمية الشاملة.
- التحسين الدائم للخدمات التي تقدمها.
- الإشراف على أداء فريضة الحج وخدمة الحجيج.
- حماية الأماكن الوقفية في المحافظات.
- تنفيذ مشاريع تمكينية لدعم المحتاجين ونقلهم من العوز إلى الانتاج.

### مساهمة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في التنمية الاقتصادية

تكتسب وزارة الأوقاف والشؤون الدينية أهمية اقتصادية من خلال الدور الذي تقوم به في جمع الزكوات والصدقات والتبرعات والتي تعتبر إحدى الأدوات المالية الهامة في تحقيق التنمية والتمكين الاقتصادي في المجتمع المسلم، من خلال مساهمتها في معالجة بعض الآثار الاقتصادية كمحاربة الاكتناز وتشجيع الاستثمار وتقديم البرامج الإغاثية وصولاً للحد من الفقر الذي هو من أهم المشاكل الاقتصادية على مستوى العالم.

### مساهمة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في التنمية الاجتماعية والصحية.

كما تكتسب أهميتها من خلال طبيعة عملها الذي يتقاطع مع أهداف التنمية المستدامة لعام (2030) في أهدافه (الصحة، التعلم، لا للفقر، لا للجوع، المساواة بين الجنسين) وأجندة السياسات الوطنية

وربطها بأهداف وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الاستراتيجية لتأهيل المحتاجين ليصبحوا منتجين بعيداً عن التسول والحاجة لتحقيق العيش الكريم.

كما تسعى وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لتحسين جودة الخدمات كهدف وطني من خلال التحول الرقمي للخدمات المقدمة من جميع أذرع الوزارة المنتشرة في الوطن، وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية، وذلك من خلال العمل على تحسين أداء الموظفين من خلال التمكين لموظفي الوزارة.

## 2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من الدراسة الدراسات والأبحاث المنشورة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة مقسمة وفق البيئة التي تمت فيها الدراسة (عربية- أجنبية) وفق الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

### 1.2.2 الدراسات في البيئة العربية

(1) دراسة عبد الوهاب (2023) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التميز المنظمي

#### بالقطاع الحكومي الفلسطيني.

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير الرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في تعزيز التميز المنظمي بدلالة أبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الخدمات) بالقطاع الحكومي الفلسطيني، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية، فيما تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الفئة الأولى والفئة العليا وعددهم (4000)، واستخدم فيها أسلوب العينة الطبقية العشوائية التي قدرت بحوالي (406)، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: وجود مستوى مرتفع للرشاقة الاستراتيجية وأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة)، ووجود مستوى مرتفع للتميز المنظمي بأبعاده: (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، وتميز الخدمات). كما بينت النتائج وجود تأثير للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز المنظمي، وكانت كل أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، أما على مستوى القطاع الذي تعمل فيه الوزارة فقد كان التأثير الأكبر للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز المنظمي في قطاع العدالة، وتأثير الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز المنظمي الأقل في قطاع الحكومي.

(2) دراسة محمد ومحمد (2023) بعنوان: "نظام الحوافز وانعكاساته (إيجابية وسلبية) على أداء

#### الموظفين: البحث في الشركة العامة للنقل البحري - بغداد".

يهدف هذا البحث إلى بيان أثر نظام الحوافز الإيجابية أو السلبية في شركة النقل البحري في بغداد، وأهميتها في نتائج أداء الموظفين والفوائد المحققة نتيجة تطبيق هذا النظام سواء كان للموظفين أو الشركة في نفس الوقت، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم تطبيق الدراسة في الشركة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (118) موظفًا، استخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي في الدراسة وأداة جمع البيانات (الاستبانة) من أجل الوصول إلى البيانات المرجوة،

توصل البحث إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة تأثير قوية بين الحوافز الإيجابية والمعنوية للأداء العام في الشركة أكبر من الحوافز المادية ، كما وتوصل البحث إلى أنه لا توجد علاقة تأثير بين الحوافز السلبية (المادية والمعنوية) في أداء الموظفين.

**(3) دراسة عثمان وبن الضب (2023) بعنوان: "دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيقة في تطوير أداء الموظفين: دراسة عينة من عمال شركة إنتاج الكهرباء والطاقت المتجددة وحدة إيليزي".**

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيقة في تطوير أداء الموظفين بشركة إنتاج الكهرباء والوحدات المتجددة إيليزي في الجزائر، ومدى إدراك الموظفين بها لأهمية هذه الاستراتيجيات، وإبراز تأثيرها على فعالية أداء المهام من طرف الموظفين، وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي و المنهج التحليلي من خلال وصف متغيرات الدراسة وتحليل المعطيات المرتبطة بها، وقد تم استخدام اداة الاستبانة كأداة مكونة من محاور تشمل هذه المتغيرات، حيث تم اجراء الدراسة على عينة تكونت من (43) مفردة في الشركة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها التأكيد على وجود علاقة ايجابية بين التحسين المستمر بأبعاده مجتمعة وتطوير أداء الموظفين بالمؤسسة .

**(4) دراسة سالم (2023) بعنوان: "أثر التمكين الوظيفي في أداء العاملين".**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التمكين الوظيفي في أداء العاملين في جامعة عدن، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في دراسة الجوانب النظرية والمنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية، إضافة إلى الأسلوب الإحصائي في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج، استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات وقد تم تطبيق الدراسة على (115) مفردة من العاملين في كليات الحرم الجامعي (الاقتصاد، والحقوق، والعلوم الإدارية، والهندسة) بجامعة عدن. وكان من نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية والعاملين في جامعة عدن تتمتع بمستوى ضعيف من الثقافة الإدارية المعتمدة على القواعد والنظريات العلمية في الإدارة، وخاصة الثقافة المتعلقة بالتمكين.

**(5) دراسة الخرابشة وآخرون(2023) بعنوان: "تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية على أداء الموظف من خلال تحفيز الموظفين".**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحفيز الموظف ومن ثم الأداء الوظيفي للموظف ، أو (الدور الوسيط لتحفيز الموظف بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والأداء الوظيفي للموظف) انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم

الاستعانة بأداة الاستبانة لجمع البيانات للدراسة، وقد أظهرت الدراسة عدد من النتائج أهمها: أن الدافع أثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي. وبالتالي تحفيز الموظف توسط في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى استنتاج أن الموظفين المهرة الذين يدركون مستوى أدائهم لديهم الدافع لإظهار مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

**6) دراسة أبو سبت، أبو هذاف (2023) بعنوان: "أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مديريات الأوقاف بقطاع غزة".**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمات وأثرها على الأداء وتوضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين ولفت الانتباه لأهمية أداء العاملين في رفع مستوى مديريات الأوقاف بالقطاع وأدائها، وأعدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة للحصول على البيانات، تكونت العينة من جميع العاملين الإداريين (أسلوب المسح الشامل) في مديريات الأوقاف قطاع غزة وعددهم (125)، وقد نتج عن الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها: لا يوجد أثر لتخطيط الموارد البشرية ولا لتحليل الوظائف وتصميمها ولا للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين، وهناك أثر لتدريب الموارد البشرية إلى حد ما على أداء العاملين، وهناك أثر محدود لتقييم الأداء على أداء العاملين، ولا يوجد أثر للتحفيز على أداء العاملين، ويوجد أثر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على أداء العاملين إلى حد ما.

**7) دراسة الخوالدة (2023) بعنوان: "أثر التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (34) موظفاً من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات اللازمة من خلال استبانة أعدها الباحث بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أثراً متوسطاً للتدريب ككل في تحسين أداء العاملين، كما أظهرت النتائج بأن هناك أثر دال احصائياً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يعزى لبعد المدربين، في حين لم يظهر أثر للتدريب في تحسين الأداء من خلال بعدي (نوعية التدريب، مدة التدريب).

**8) دراسة عيسى (2021) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على أداء الشركات الخاصة في الضفة الغربية (التطبيق على شركات التأمين).**

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي ووحدة القيادة، وجوهريّة الموارد وتدفعها)، وتأثيرها على الأداء بأبعاده (الربحية، الإنتاجية وكفاءة التشغيل) في شركات التأمين في الضفة الغربية، وقد تم الاعتماد في إجراء الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تحديد مجتمع الدراسة من موظفي وموظفات شركات التأمين العاملة في الضفة الغربية والتي تمثلت بشركات (الوطنية للتأمين، العالمية، فلسطين، تمكين، التكافل، ترست، المشرق، والأهلية للتأمين)، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (1429) عامل وعاملة، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (302) عامل وعاملة، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية بين مستوى الرشاقة الاستراتيجية وبين الأداء في شركات التأمين في الضفة الغربية، حيث تفسر الرشاقة الاستراتيجية (67.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل بالأداء في شركات التأمين في الضفة الغربية، كما بينت النتائج أن أعلى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثراً على الأداء هو بعد الحساسية الاستراتيجية، كما نتج عن الدراسة عدم الاهتمام الكافي من قبل هذه الشركات بالتعلم التنظيمي، وتدني مستوى ربطها لمهارات ومعارف العاملين مع أهدافها التي تطمح لتحقيقها.

**9) دراسة الشنطي و الجبار (2021) بعنوان: "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية".**

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين في الوظائف الإشرافية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية والبالغ عددهم (166) موظف، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها أن مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية كان بدرجة موافقة كبيرة، ومستوى الميزة التنافسية أيضاً بدرجة موافقة كبيرة، وأوضحت النتائج وجود أثر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية.

**10) دراسة مزاحم (2020) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الكوادر الإدارية المتوسطة والدنيا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والشامل، تكونت أداة الدراسة من الاستبانة، في حين تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين من الفئات الإدارية المتوسطة والدنيا (رئيس دائرة، مدير) يعملون في مقر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في الضفة الغربية، وهم (78) موظفة وموظف باستخدام أسلوب المسح الشامل، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها الكشف عن ارتباط إيجابي بين تطبيق أبعاد التمكين الإداري والأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وأن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية هو مستوى متوسط من وجهة نظر المجيبين. كما بينت أن الدرجة الكلية لتطبيق التمكين الإداري في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية كانت متوسطة من وجهة نظر المبحوثين.

**11) دراسة الكبيسي وعذيب (2020) بعنوان: "تأثير استراتيجية التمكين في أداء الموظفين بتوسيط الثقة التنظيمية".**

تهدف الدراسة إلى قياس تأثير استراتيجية التمكين على أداء الموظفين ودراسة الثقة التنظيمية في المنظمة كمتغير وسيط، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة (الاستبانة) للوصول إلى البيانات من عينة البحث والتي تمثلت ب(159) مفردة، بالإضافة إلى الاعتماد على أداة المقابلة الشخصية والزيارات الميدانية من أجل الحصول على بيانات أكثر دقة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، توجد علاقة ارتباط طردي وتأثير إيجابي بين استراتيجية التمكين والثقة التنظيمية وبين استراتيجية التمكين وأداء الموظفين، كما وان تأثير استراتيجية التمكين في أداء الموظفين يتعاضد من خلال الثقة التنظيمية مما يؤكد على الدور الوسيط لها .

**12) دراسة بلي (2020) بعنوان: "أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز - بسكرة".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى آراء المبحوثين حول التمكين الإداري وأثره في مقاومة التغيير التنظيمي، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة بلغت (65) موظف، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مقاومة التغيير

التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري من خلال البعدين ( تفويض السلطة والتحفيز) في مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة.

### 13) دراسة بوداقي (2019) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التمكين الإداري كمفهوم حديث بأبعاده التنظيمية المادية والمعنوية في مؤسسات الشباب بولاية ام البواقي بالجزائر، ومن جهة أخرى تحديد مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبيان وتم استهداف (32) مفردة من الموظفين في مؤسسات الشباب بالولاية، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها، وجود استجابة متوسطة للمبوحثين بخصوص التمكين الإداري في مؤسسات الشباب، وأن درجة الإبداع التنظيمي داخل هذه المؤسسات متوسطة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ايجابية بين أبعاد التمكين الإداري والإبداع التنظيمي.

### 14) دراسة حيدر وعراك (2019) بعنوان: "دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى العلاقة، وتأثير الرقابة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الكليات الأهلية في العراق ، منها (كلية العلوم الاقتصادية، كلية المأمون، كلية البانك، كلية النور)، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و تم اختيار عينة البحث من القسمين الأوسط والإشرافي في هذه الكليات، استُخدمت الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات، وتم توزيع (55) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأبعاد الاستراتيجية للحساسية ، والحساسية الاستراتيجية ، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد، والتفوق التنظيمي، وتؤثر الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد على التفوق التنظيمي.

### 15) دراسة الكيلاني وآخرون (2018) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين، دراسة حالة ديوان الموظفين العام نموذجا".

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، والفئة الوظيفية، وسنوات الخبرة) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام

وتطوير استبانة وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة بلغت (120) موظف حيث تم اختيارها بأسلوب المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، بلغت الدرجة الكلية لمستوى التمكين الإداري المتبع من قبل قيادة ديوان الموظفين العام جهة نظر الموظفين فيه كانت بدرجة كبيرة، كما تبين أن القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام تعمل بكل جهد على تعزيز القدرات الإبداعية للموظفين فيه وبدرجة استجابة كبيرة، كذلك تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين الإداري المتبع في ديوان الموظفين العام وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين فيه.

## 2.2.2 الدراسات في البيئة الاجنبية

1-دراسة(wen et al., (2023) بعنوان :

**"Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation."**

"أثر تمكين القيادة على الانخراط في العمل عن طريق التمكين النفسي: اعتدال التوجه الثقافي".

هدفت الدراسة إلى التركيز على فعالية تمكين الموظف في ممارسات الإدارة التنظيمية والأداء داخل البيئة الثقافية الصينية. انتهجت الدراسة المنهج الكمي، ودرست آثار تمكين القيادة على المشاركة في العمل، مع التمكين النفسي الذي يعمل كوسيط والتوجيه الثقافي كمشرف، بالاعتماد على عينة من 498 موظفًا في الإدارة الدنيا في خمسة فنادق فاخرة في العاصمة بكين، وقد اظهرت النتائج أن القيادة التمكينية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بمشاركة العمل والتمكين النفسي. التمكين النفسي توسط جزئيًا في العلاقة بين تمكين القيادة والمشاركة في العمل. أدرك موظفو الخطوط الأمامية في الفنادق الصينية عمومًا توجهًا لمسافة منخفضة للطاقة وتوجهًا جماعيًا عاليًا في مكان العمل. كان التوجيه عن بعد هو الوسيط الوحيد لتأثير تمكين القيادة على التمكين النفسي. تمت مناقشة المساهمات النظرية والعملية.

2-دراسة(Kanjanakan et al., (2023) بعنوان:

**"The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment "**.

"التباين في التمكين: تحليل متعدد المستويات للنموذج المتكامل لتمكين الموظف".

تهدف الدراسة إلى فحص تمكين الموظفين من وجهة نظر المديرين (التمكين) والموظفين (المُمكنين) من خلال البناء المقترح حديثًا ، وتباين التمكين الذي يظهر الاختلاف في تصور

الموظفين للتمكين داخل الفريق. تم إجراء تحليل متعدد المستويات باستخدام النمذجة الخطية الهرمية (HLM) لاختبار الفرضيات باستخدام عينة مطابقة من 286 موظف مطعم من خمس مدن سياحية في تايلاند. تظهر النتائج أن التمكين النفسي والعقد النفسي لهما تأثير إيجابي على تقييم العملاء لجودة التفاعل ، كما أن التفاوت في التمكين يخفف الروابط بين السلوك التمكيني للمدير والتمكين النفسي، والتمكين النفسي والعقد النفسي. الآثار النظرية والإدارية التي اقترحتها النتائج مقدمة للباحثين والممارسين.

3- دراسة (2023)، Amini & Rahmani بعنوان:

### "How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks."

"كيف تؤثر الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية للمصارف الخاصة".

تهدف هذه الدراسات إلى شرح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومحدداتها، وبيان أهميتها في القطاع المصرفي والتحقيق في تأثيرها على القدرات التنافسية للمصارف الخاصة في إيران، وانتهجت الدراسة من حيث الهدف المنهج التطبيقي، وفيما يتعلق بجمع البيانات فهي وصفية ارتباطية. تكون مجتمع البحث من المديرين والخبراء الموظفين في البنوك الإيرانية الخاصة. وشكلت عينة الدراسة ما مجموعه (150) مديراً وخبيراً من البنوك، تشير النتائج إلى أن المرونة الاستراتيجية كان لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران، إضافة إلى ذلك ظهر بعد (وضوح الرؤية) من بين أبعاد المرونة الاستراتيجية تأثيراً في القدرات التنافسية.

4- دراسة (2022)، Bouzeid & Beldjazia بعنوان:

### "The Impact of Creative Abilities on Strategic Agility: Case Study Algeria Telecom Company."

"تأثير القدرات الإبداعية على الرشاقة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر".

تهدف هذه الدراسة لتحديد تأثير القدرات الإبداعية على الرشاقة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتشكلت عينة الدراسة من (56) مفردة من الإدارة الوسطى والعليا في شركة الاتصالات الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هناك أهمية ذات دلالة إحصائية واضحة للقدرات الإبداعية في تأثيرها على الرشاقة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الجزائرية.

5-دراسة (2022) Atra et al ., بعنوان:

### "Effect of Competence and Compensation on Employee Performance."

"تأثير الكفاءة والتعويض على أداء الموظفين".

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة تأثير الكفاءة والتعويض على أداء الموظف. اعتمدت الدراسة على دراسة العلاقة الارتباطية بين عنصر وآخر لإنتاج أشكال وعناصر جديدة في الشركة مختلفة عن سابقتها. تم إجراء الدراسة على جميع موظفي شركة PTB intang Parabola في اندونيسيا والبالغ عددهم 93 شخصًا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل وأخذ اجابة جميع الموفين بعين الاعتبار للتوصل للنتائج التالية، حيث أظهرت نتائج البحث أن الكفاءة لها تأثير كبير على أداء الموظفين في الشركة، وأن التعويض والتدريب له تأثير كبير على أداء الموظف.

6-دراسة (2022) Sutrisno بعنوان:

### "Determinants of Employee Performance: Overview of Aspects of Communication, Work Stress and Compensation."

" محددات أداء الموظف: نظرة عامة على جوانب التواصل وضغوط العمل والتعويض".

تهدف الدراسة إلى تحليل محددات الأداء من حيث الاتصال وضغوط العمل والتعويضات لموظفي الكليات في جاكرتا، وعينة هذه الدراسة هي الموظفين الدائمين وليس المحاضرين في الجامعات الخاصة في جاكرتا، تم استخدام الاسلوب الكمي، وتم توزيع الاستبيانات على 100 مستجيب، ولكن 85 استبيانًا فقط كانت كاملة ويمكن معالجتها بشكل أكبر، تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن التواصل وضغوط العمل والتعويض جزئيًا هي عوامل محددة لها تأثير كبير على أداء الموظفين الدائمين في الجامعات الخاصة في جاكرتا.

7-دراسة (2021) AlTaweel & AlHwary بعنوان:

### "The Mediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational Performance."

"الدور الوسيط للقدرة على الابتكار في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي".

هدفت هذه الورقة البحثية إلى استكشاف العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للقدرة على الابتكار، تكون مجتمع البحث من كبار المديرين في الشركات الصناعية، وتكونت العينة من 224 من كبار المديرين، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كطريقة إحصائية لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أن هناك تأثير كبير للرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي والقدرة على الابتكار، علاوة على ذلك، تلعب القدرة على الابتكار دورًا وسيطًا في تحسين العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

8- دراسة (Nyamrunda et al., 2021) بعنوان:

"Strategic agility, dynamic relational capability and trust among SMEs in transitional economies".

"الرشاقة الاستراتيجية والقدرة الديناميكية على العلاقات والثقة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية".

يهدف البحث إلى الكشف عن كيفية اعتماد الشركات الصغيرة على العلاقات القائمة على الثقة بين المشتري والمورد، حيث يؤدي النمو السريع والتحضر السكاني إلى إحداث تحولات في إفريقيا، على الرغم من الاضطرابات البيئية وعدم اليقين والتعقيد في العلاقات.

تتبنى الدراسة منظور تأسيسي جزئي وتبني على أدبيات القدرات الديناميكية ونظرية الثقة النفسية. يُظهر النموذج المفاهيمي للدراسة كيف أن الأبعاد العلائقية (مثل الاتصال والروابط الاجتماعية والمعرفة) تتأثر بالقدرات الوصفية (الحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، ووحدة القيادة) المضمنة في الأنشطة التأسيسية الصغيرة لبناء الثقة في الأعمال التجارية الصغيرة البائع والمشتري العابر للحدود علاقات لدعم القدرة العلائقية الديناميكية وتعزيز الرشاقة الاستراتيجية في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية.

### 3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

#### 1.3.2.2 التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل

1- اتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (عبد الوهاب، 2023)، (الصباح، 2022)، (الشنطي والجيار، 2021)، (عيسى، 2021) و(حيدر وعراك، 2019)، (ALTaweel & AlHwary، 2021)، وذلك في قياس المتغير المستقل المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع لتحقيق أهداف الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي)، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات في الدراسة الحالية والدراسات السابقة المذكورة على حدٍ سواء.

2- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة أعلاه في بيئة التطبيق، حيث تم تطبيق الدراسات السابقة على بيئات مختلفة منها، الشركات الصناعية، شركات الأدوية، القطاعات البحرية، شركات الاتصالات.

3- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Bouzeid & beldjazia، 2022)، حيث تم دراسة الرشاقة الاستراتيجية كمتغير تابع وليس مستقل كما في الدراسة الحالية.

### 2.3.2.2 التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع

- 1- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الخرابشة واخرون،2023)، (عثمان وعبد الله،2023)، (محمد ومحمد،2023)، (أبو سبت وأبو هذاف،2023)، (الخالدة،2023) في قياس المتغير التابع المتمثل في أداء الموظفين، واتفقت معهم في المنهج المستخدم لتحقيق أهداف الدراسة.
- 2- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع من حيث بيئة تطبيق الدراسة.
- 3- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Atraetal.,2022) من حيث المنهج المستخدم حيث اعتمدت الدراسة الحالية اسلوب العينة العشوائية الطبقية في حين كان منهج الدراسة السابقة هو اسلوب المسح الشامل (العينات المشبعة).

### 3.2.2.2 التعليق على الدراسات السابقة من حيث المنهج والإجراءات

- 1- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة، فمعظمها اعتمد المنهج الوصفي التحليلي.
- 2- معظم الدراسات السابقة استخدمت أسلوب اختيار العينات الاحتمالية (العشوائية البسيطة، العشوائية الطبقية) أو اسلوب المسح الشامل، وقد استخدمت الدراسة أسلوب العينات الاحتمالية العشوائية الطبقية للدراسة الحالية لملائمتها ومجتمع الدراسة.

### 4.2.2 الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن تحديد مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بالآتي:-

- المساعدة في إثراء الاطار النظري وتدعيم الخلفية المعرفية للباحث في الجانب النظري للدراسة.
- التعرف إلى أحدث الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة في (الرشاقة الاستراتيجية، التمكين، أداء الموظفين).
- تحديد الأبعاد المناسبة لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، وبما يتناسب وبيئة تطبيق الدراسة .
- المساعدة في اختيار منهج الدراسة والتعرف إلى أنواع المعالجات الإحصائية المناسبة.
- التعرف على نتائج الدراسات والتوصيات والمساعدة في ربط الدراسة الحالية معها.

## 5.2.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تميزت الدراسة الحالية بانتقاء مجموعة متغيرات تعتبر من المواضيع الإدارية الهامة، والتي ركز على دراستها الباحثين في علم الإدارة.
2. تميزت الدراسة بانتقاء أبعاد المتغير المستقل (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) والتي لم يتم الجمع بينها في دراسة واحدة- بحدود علم الدراسة.
3. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها أجريت في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية وأنها استخدمت الأسلوب الاحصائي النمذجة المعادلة الهيكلية(PLS) في تحليل البيانات.
4. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال الدراسة، حيث أنه مجال خدمي إنساني بالدرجة الأولى، في حين كانت معظم الدراسات السابقة تتحدث في مجال ربحي تجاري بحت.
5. أن الدراسة جمعت بين عدة متغيرات وهم (الرشاقة الاستراتيجية، التمكين، أداء الموظفين).

## 6.2.2. ملخص الدراسات السابقة

### ➤ ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية)

جدول رقم (2.2.1) المتعلق بملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل

الرقم	عنوان الدراسة	السنة	المؤلف	الفائدة المتحققة من هذه الدراسة
1	الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني.	2023	عبد الوهاب	تحديد أبعاد المتغير المستقل والمساعدة في تحديد مجتمع الدراسة
2	الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في: تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية.	2021	الشنطي والجيار	إثراء الإطار النظري
3	الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على أداء الشركات الخاصة في الضفة الغربية(التطبيق على شركات التأمين).	2021	عيسى	إثراء الإطار النظري والاستعانة بالدراسة في بعض فقرات الاستبانة

إثراء الإطار النظري	حيدر وعراك	2019	دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية.	4
إثراء الإطار النظري	Amini & Rahmani	2023	How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks. كيف تؤثر الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية للمصارف الخاصة	5
إثراء الإطار النظري	Bouzeid & Beldjazia	2022	The Impact of Creative Abilities on Strategic Agility: Case Study Algeria Telecom Company تأثير القدرات الإبداعية على الرشاقة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر	6
إثراء الإطار النظري	Nyamrunda et al.,	2021	Strategic agility, dynamic relational capability and trust among SMEs in transitional economies الرشاقة الاستراتيجية والقدرة الديناميكية على العلاقات والثقة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية	7
تحديد أسلوب التحليل الإحصائي (التنبؤي)	AlTaweel & AlHwary	2021	The Mediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational Performance. "الدور الوسيط للقدرة على الابتكار في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي".	8

➤ ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (أداء الموظفين)

جدول رقم (2.2.2) المتعلق بملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع

الرقم	عنوان الدراسة	السنة	المؤلف	الفائدة المتحققة من هذه الدراسة
1	نظام الحوافز وانعكاساته (إيجابية وسلبية) على أداء الموظفين: البحث في الشركة العامة للنقل البحري - بغداد	2023	محمد و محمد	إثراء الإطار النظري
2	دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيدة في تطوير أداء الموظفين: دراسة عينة من عمال شركة إنتاج الكهرباء والطاقت المتجددة وحدة إيليزي.	2023	عثمان وبن الضب	إثراء الإطار النظري
3	أثر التمكين الوظيفي في أداء العاملين	2023	سالم	إثراء الإطار النظري والافادة في صياغة بعض فقرات الاستبانة
4	تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية على أداء الموظف من خلال تحفيز الموظفين	2023	الخرابشة واخرون	التعليق على نتائج الدراسة
5	أثر التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان	2023	الخالدة	إثراء الإطار النظري
6	أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مديريات الأوقاف بقطاع غزة.	2023	أبو سبت وأبو هدايف	التعليق على النتائج
7	التمكين الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا	2020	مزاحم	إثراء الإطار النظري فيما يتعلق بمتغير التمكين والافادة في تحديد مجتمع الدراسة
8	تأثير استراتيجية التمكين في أداء الموظفين بتوسيط الثقة التنظيمية .	2020	الكبيسي وعذيب	الربط بين اثنين من متغيرات دراستي والافادة في تحديد أبعاد المتغير التابع والتعليق على نتائج الدراسة
9	Effect of Competence and Compensation on Performance Employee تأثير الكفاءة والتعويض على أداء الموظفين	2022	Atra et al .,	إثراء الإطار النظري والافادة في صياغة بعض فقرات الاستبانة
10	Determinants of Employee Performance: Overview of Aspects of Communication, Work Stress and Compensation	2022	Sutrisno	إثراء الإطار النظري

			محددات أداء الموظف: نظرة عامة على جوانب التواصل وضغوط العمل والتعويض	
--	--	--	--	--

➤ ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الوسيط (التمكين)

جدول (2.2.3) المتعلق بملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الوسيط

الرقم	عنوان الدراسة	السنة	المؤلف	الفائدة المتحققة من هذه الدراسة
1	أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز - بسكرة.	2020	بلي	إثراء الإطار النظري والتعليق على نتائج الدراسة
2	التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي	2019	بوداقي	إثراء الإطار النظري والاستعانة ببعض المصطلحات لصياغة الاستبانة
3	التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين، دراسة حالة ديوان الموظفين العام نموذجا.	2018	الكيلاني وآخرون	إثراء الإطار النظري
4	Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation أثر تمكين القيادة على الانخراط في العمل عن طريق التمكين النفسي: اعتدال التوجه الثقافي	2023	wen et al.,	اختيار أسلوب التحليل الاحصائي المناسب للدراسة (النموذج التنبؤي)
5	The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment تحليل متعدد المستويات للنموذج المتكامل لتمكين الموظف.	2023	Kanjan akan et al.,	الوصول الى مراجع مفيدة للدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية واجراءات الدراسة

#### 1.3 تمهيد

يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي استخدمتها الباحثة لتحقيق أهداف هذه الدراسة المتمثلة بدراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين والدور الوسيط للمتكمين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث تضمن وصف مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة والطريقة التي اختيرت بها، وكذلك وصف أداة الدراسة والإجراءات التي أتبعته للتحقق من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على أفراد العينة، ووصف طريقة جمع البيانات، فضلاً عن الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت في اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها.

#### 2.3 منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بحيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة التي احتاجت إلى جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج الدراسة والتعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين بوجود التمكن في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية التي استهدفت جمع البيانات الأولية عن مفاهيم الدراسة وتحديد درجة ارتباط هذه المفاهيم مع بعضها البعض.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بجميع الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ومديرياتها في المستويات الإدارية الوسطى والعليا البالغ عددهم (280) موظف خلال فترة الدراسة الواقعة بين 20 أكتوبر وحتى 10 نوفمبر 2023، بواقع (267) موظف في الإدارة الوسطى و(13) موظف في الإدارة العليا والجدول (1.3) يوضح التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة تبعا للمسمى الوظيفي.

#### الجدول (1.3): التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة تبعا للمسمى الوظيفي

النسبة (%)	العدد	المسمى الوظيفي
1.1	3	الوكلاء والوكلاء المساعدون
3.6	10	المدراء العامون
43.9	123	المدراء من فئات (A,B,C)
51.4	144	رؤساء الأقسام
<b>100</b>	<b>280</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: سجلات وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لعام 2023

### 4.3 عينة الدراسة

بعد تحديد حجم مجتمع الدراسة المستهدف والممثل بجميع الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ومديرياتها في المستويات الإدارية الوسطى والعليا، تم حساب حجم عينة الدراسة وفقا لهدفها والمتمثل في دراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين والدور الوسيط للتمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية باستخدام معادلة ستيفن تمسون (Stephen Thompson) وفق المعادلة التالية (Thompson, 2012):

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

بحيث أن N تمثل حجم المجتمع والبالغ (280) وفقاً لسجلات وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لعام 2023، Z تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (5%) وتساوي (1.96)، d تمثل نسبة الخطأ وتساوي (0.05)، و P تمثل القيمة الاحتمالية وتساوي (0.50).

وبعد تطبيق المعادلة السابقة وفقاً للمعطيات المذكورة، بلغ حجم العينة المناسب لاختبار فرضيات الدراسة (162) مفردة.

$$n = \frac{280 \times 0.5(1 - 0.5)}{[285 - 1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.5(1 - 0.5)} = 162$$

بالاعتماد على الأسس العلمية للعينات الاحتمالية وللوصول الى عينة ممثلة ومناسبة لمجتمع الدراسة، فقد تم اختيار اسلوب العينة الطبقيّة التناسبية العشوائية (Stratified Sample)، وذلك بتمثيل مجتمع الدراسة من الإدارة الوسطى والإدارة العليا، بحيث تمثل كل منها طبقة من الطبقات التي يتوزع عليها مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من كل إدارة بنسبه تتناسب مع عدد الموظفين في كل منها في المجتمع الأصلي، تم توزيع (162) استبانة وفقاً للتوزيع النسبي للعينة المطلوبة في كل إدارة كما هو موضح في الجدول (2.3)

الجدول (2.3): التوزيع النسبي لعينة الدراسة تبعاً للمستوى الإداري

مجتمع الدراسة		عينة الدراسة الفعلية		
العدد	النسبة	العدد	النسبة	
267	95.4	155	95.7	الإدارة الوسطى
13	4.6	7	4.3	الإدارة العليا
<b>280</b>	<b>100</b>	<b>162</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

ويوضح الجدول أدناه (3.3) خصائص عينة الدراسة، بحيث يتضح من خلال النتائج وتبعاً لمتغير الجنس أن (61.7%) من المبحوثين من الذكور، بينما (38.8%) من الإناث، وهذه النتيجة تتقارب مع بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في تقريره مسح القوى العاملة (2019، 25) إلى أن نسبة القوى العاملة من الذكور جاءت (73.7%)، والإناث بما نسبته (17.6%) أي ان نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث في القوى العاملة باختلاف طبيعة كل وزارة ومؤسسة.

كما أظهرت النتائج أن **المؤهل العلمي** لغالبية المبحوثين بكالوريوس (71.6%)، و(19.1%) منهم مؤهلهم العلمي ماجستير أو دكتوراه، وتعزو الباحثة النتيجة الى أن مجتمع الدراسة من الإدارتين الوسطى والعليا، وهي فئة تتطلب شهادة البكالوريوس كحد أدنى وفق تعليمات ديوان الموظفين العام، إضافة الى التعليمات الناظمة للسماح لموظفي القطاع العام بالالتحاق ببرامج الدراسات العليا وتخصيص ساعات مغادرة قانونية للراغبين في اكمال دراساتهم العليا، مما ساهم في ارتفاع نسب الحاصلين على الدراسات العليا في القطاع العام (تقرير وزارة التعليم العالي، 2023)، بينما (9.3%) منهم مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط أو أقل، وتعزو الباحثة النتيجة الى وجود بعض الموظفين المخضرمين في العمل وبالتالي فإن وزارة الأوقاف تضم ضمن قواها البشرية موظفين حاصلين على شهادة الدبلوم بمسمى رئيس قسم نظراً لعامل الخبرة الطويلة لديهم.

أما فيما يتعلق **بالفئة العمرية**، أظهرت النتائج أن ما نسبته (38.3%) من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (41-50) سنة، (27.8%) منه تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) سنة، و (18.5%) منهم

لم تتجاوز أعمارهم 30 سنة، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين تجاوزت أعمارهم (50) سنة الأقل وبنسبة (15.4%) وهذه النتيجة تظهر التوزيع الطبيعي للفئة العمرية التي تتناسب مع سنوات الخبرة المطلوبة للتزقي للوظائف الإدارية في القطاع العام.

ونلاحظ من خلال النتائج أن ما نسبته (33.3%) من المبحوثين قد تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين 5 و أقل من 10 سنوات، (37.7%) منهم تراوحت ما بين 10 وأقل من 15 سنة، نظرا لأن العدد الأكبر من العينة من فئة رئيس قسم، و(18.5%) منهم سنوات الخبرة لديهم 15 سنة فأكثر، بينما (10.5%) منهم لم تتجاوز سنوات الخبرة لديهم 5 سنوات.

من جهة أخرى تشير النتائج أن المسمى الوظيفي لما نسبته (49.4%) رئيس قسم و (40.1%) من المبحوثين مدير ومدير عام، وتعزو الباحثة النتيجة لارتفاع عدد رؤساء القسم في العينة.

كما تظهر النتائج المتعلقة بمكان العمل أن (46.9%) من المبحوثين يعملون في مقر الوزارة و(53.1%) يعملون في المديريات التابعة لها.

### جدول (3.3): خصائص عينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكر	100	61.7%
	أنثى	62	38.3%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	15	9.3%
	بكالوريوس	116	71.6%
	دراسات عليا	31	19.1%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	30	18.5%
	30 - أقل من 40 سنة	45	27.8%
	40 - أقل من 50 سنة	62	38.3%
	50 - أقل من 60 سنة	25	15.4%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	10.5%
	5 - أقل من 10 سنوات	54	33.3%
	10 - أقل من 15 سنة	61	37.7%
	15 سنة فأكثر	30	18.5%
المسمى الوظيفي	مدير عام	65	40.1%
	مدير	80	49.4%
	رئيس قسم	17	10.5%
مكان العمل	مقر الوزارة	76	46.9%
	المديريات	86	53.1%

### 5.3 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين لجمع البيانات هما:

1. **المصادر الثانوية:** قامت الباحثة بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية من خلال الاطلاع على الأدبيات العربية والأجنبية، المقالات، الدوريات، التقارير، الأبحاث، والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية على أداة (الاستبانة)، ستكون الاستبانة أداة رئيسة للدراسة وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وضمت الاستبانة عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة واسئلتها، كما تعكس متغيرات الدراسة (الرشاقة الاستراتيجية، أداء الموظفين والتمكين)، واعتمدت الباحثة في توثيق البيانات طريقة توثيق نظام جمعية علماء النفس الأمريكية (American Psychological Association [APA], 2020) وهو النظام المعتمد للدراسات الإنسانية في جامعة القدس.

#### 1.5.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الرشاقة الاستراتيجية، أداء الموظفين والتمكين) لمناسبتها لمثل هذا النوع من الدراسات، ولما تمتاز به هذه الأداة بجمع البيانات من عدد كبير من الأفراد في وقت محدد، كما وأنها تعطي فرصة كافية لهؤلاء الأفراد في التفكير والإجابة دون ضغوط، وتتسم بالموضوعية في النتائج أبو سمرة وآخرون(2019)، وبالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة، تم إعداد وتصميم الاستبانة وتحكيمها، ومن ثم توزيعها على المبحوثين، حيث تكونت الاستبانة من أربعة أقسام رئيسية، وهي:

1. **القسم الأول:** يتضمن هذا القسم الخصائص الشخصية والوظيفية (الخصائص الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة وستشمل النوع الاجتماعي(الجنس)، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ومكان العمل.
2. **القسم الثاني:** يتضمن هذا القسم الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل في الدراسة (الرشاقة الاستراتيجية) والمقاس من خلال (20) فقرة.
3. **القسم الثالث:** يتضمن هذا القسم الفقرات المتعلقة بقياس المتغير التابع في الدراسة (أداء الموظفين) والمقاس من خلال (16) فقرة.
4. **القسم الرابع:** يتضمن هذا القسم الفقرات المتعلقة بقياس المتغير الوسيط في الدراسة (التمكين) والمقاس من خلال (7) فقرات.

وتناولت الاستبانة فقرات الدراسة وإجاباتها وفق مقياس ليكرت الخماسي ((1) بدرجة غير موافق بشدة في حين (5) بدرجة موافق بشدة) (النجار وآخرون، 2020، 142)، وذلك بعد التعديل وإضافة وحذف الفقرات وفق آراء المحكمين، والجدول (4.3) يوضح متغيرات الدراسة وأبعادها.

#### جدول (4.3): محاور/أبعاد أداة الدراسة

الاختصار	عدد الفقرات	الأبعاد/المحاور
SA	20	المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility)
SS	5	الحساسية الاستراتيجية (Strategic Sensitivity)
SR	5	الاستجابة الاستراتيجية (Strategic Response)
SC	5	الوضوح الاستراتيجي (Strategic Clarity)
CC	5	المقدرات الجوهرية (Core Capabilities)
EP	16	المتغير التابع: أداء الموظفين (Employee Performance)
PQ	5	جودة الأداء (Performance Quality)
PS	6	حجم الأداء (Performance Size)
KJR	5	المعرفة بمتطلبات العمل (Knowledge of Job Requirements)
EMP	7	المتغير الوسيط: التمكين (Empowerment)

المصدر: من إعداد الباحثة

### 6.3 الأساليب الإحصائية

أما فيما يتعلق بالأساليب الإحصائية التي تم إتباعها في الإجابة عن فرضيات وأسئلة الدراسة، فقد تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج (Smart-PLS4)، من خلال الاستعانة بمجموعة مقاييس واختبارات إحصائية سيتم تناولها على التوالي.

#### 1.6.3 الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic)

تم استخدام الإحصاء الوصفي في الدراسة من خلال جداول التوزيعات التكرارية التي استخدمت لوصف خصائص عينة الدراسة، وتمت الاستعانة بمقاييس النزعة المركزية (خاصة المتوسط الحسابي)، ومقاييس التشتت (خاصة الانحراف المعياري)، لوصف استجابات عينة الدراسة نحو متغيرات وفقرات الدراسة، واعتمدت هذه الدراسة للحكم على استجابات المبحوثين تفسير قيمة المتوسط الحسابي العام المُرجَّح في أداة الدراسة (الاستبانة) على فئات أداة الدراسة وعددها خمسة في تصحيح

مقياس الإجابة، بحيث تم حساب المدى لمقياس الإجابة من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وهي (5)، وأقل قيمة وهي (1) في المقياس، ثم تقسيم المدى على عدد الفئات المطلوبة في الحكم على النتائج وهي 3 ليصبح الناتج  $1.33=3/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة القيمة ابتداءً من أدنى قيمة (1)، وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد اتجاه الإجابة على المتوسط الحسابي، والجدول (5.3) يوضح ذلك.

### جدول (5.3): مفتاح التصحيح الخماسي

الدالة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منخفضة	أقل 46.8	أقل من 2.34
متوسطة	من 46.8 – أقل من 73.4	من 2.34 – أقل من 3.67
مرتفعة	من 73.4 فأكثر	من 3.67 فأكثر

### 2.6.3 الإحصاء الاستدلالي (Inferential statistics)

اعتمدت الدراسة في الإجابة عن فرضيات الدراسة على نمذجة المعادلة الهيكلية لمناسبتها لذلك.

#### 1.2.6.3 نمذجة المعادلة الهيكلية (Square Structural Equation Modeling)

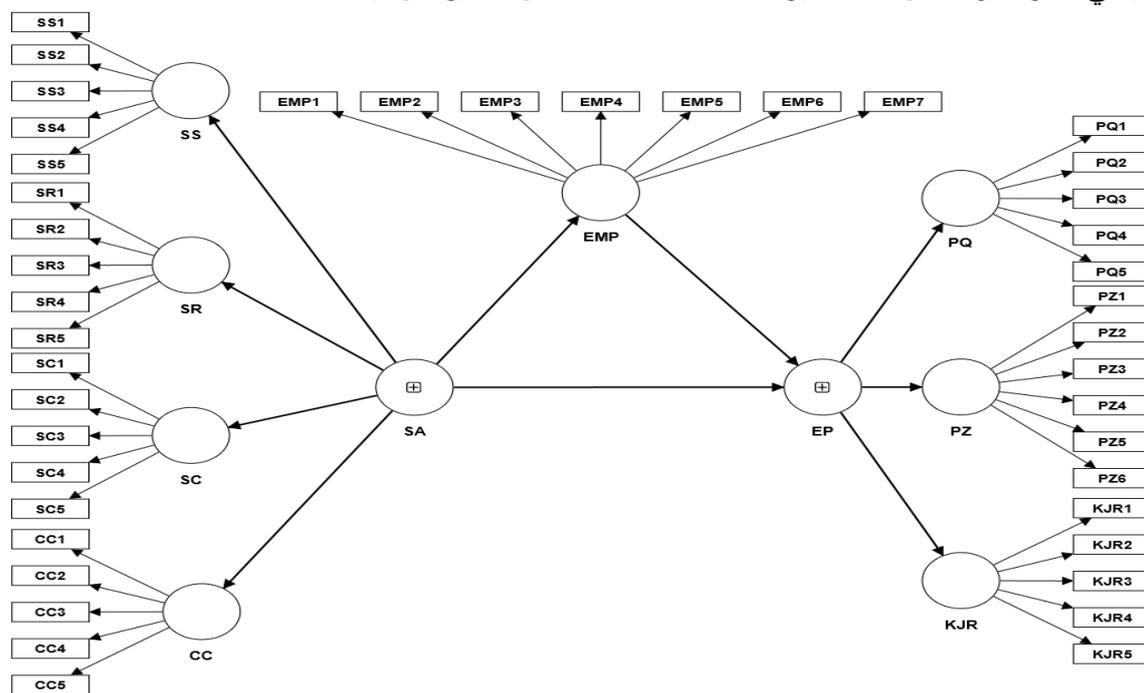
إن استخدام التقنيات الإحصائية لتحليل البيانات في العلوم الاجتماعية يمكن الباحثين في العلوم الاجتماعية من تطوير أسئلتهم ونتائجهم، لقد مرت التقنيات الإحصائية بجيلين، في البداية اعتمد الباحثون على التحليل أحادي المتغير وثنائي المتغيرات من أجل اختبار واستكشاف العلاقات بين المتغيرات، بينما في الجيل الثاني اعتمد الباحثون على تحليل متعدد للمتغيرات. وفي هذا البند سنناقش أسلوب من أساليب الجيل الثاني والتي يشار إليه باسم المربعات الصغرى الجزئية لنماذج المعادلة الهيكلية (Partial Least Square Structural Equation Modeling) من خلال الاستعانة ببرنامج Smart-PLS4 (Ringle et al. 2012) في دراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين والدور الوسيط للتمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

بعد الانتشار الواسع لتطبيق تقنيات الجيل الثاني خلال الفترة السابقة، تحول الباحثون تدريجياً إلى استخدام تقنيات الجيل الثاني، وحدث هذا التحول للتغلب على نقاط الضعف المختلفة في تقنيات الجيل الأول، حيث تمت تُعرف تقنيات الجيل الثاني بنمذجة المعادلة الهيكلية والتي تهدف إلى اختبار العلاقات بين مجموعة من المتغيرات في وقت واحد، ما جعل هذه التقنيات أكثر صعوبة وتعقيداً بالمقارنة مع التحليل أحادي المتغير وثنائي المتغيرات. وسنعمد في هذه الدراسة إلى استخدام النمذجة القائمة على التباين (PLS-SEM) لأنها تتعامل مع أحجام العينات الصغيرة نسبياً كما هو حال في هذه الدراسة (Hair Jr et al; 2013)، إذ بلغ حجم عينة الدراسة (162)، إذ تعتبر هذه العينة جيدة

لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب النمذجة الهيكلية (Schumacker and Lomax, 2010; Hair et al., 1998; Kline, 1998).

وصفت نمذجة المعادلة الهيكلية كنموذج مسار (Path Analysis) يمثل برسم بياني مستخدم لعرض فرضيات وعلاقات المتغيرات في الدراسة المراد اختبارها (Hair Jr et al, 2013)، تقسم المتغيرات في هذا النموذج إلى متغيرات مشاهدة (indicators) بحيث يتم تمثيلها بالمستطيلات ومتغيرات كامنة (constructs) وهي غير مشاهدة ويتم تمثيلها بشكل بيضاوي أو دائري، فالمتغيرات المشاهدة هي تلك المتغيرات التي تستخدم لتحديد المتغير الكامن وتمثل فقرات الدراسة، في حين أن المتغيرات الكامنة لا تقاس مباشرة بل تقاس من خلال مجموعة متغيرات مشاهدة (مؤشرات أو فقرات)، وتمثل المتغيرات الكامنة المتغيرات المستقلة، المتغيرات التابعة والمتغيرات الوسيطة.

ويتكون نموذج المسار من مكونين أساسيين وهما النموذج الهيكلية (الداخلي) (the Structural Model (Inner Model))، ونموذج القياس (الخارجي) (the Measurement Model (Outer Model))، بحيث يمثل النموذج الهيكلية العلاقات بين المتغيرات الكامنة، ونموذج القياس يمثل المتغيرات الكامنة ومؤشراتها (فقراتها) بحيث يحدد العلاقة بينها، بناء على ما سبق الشكل (3.1) يوضح نموذج الدراسة الهيكلية المراد دراسته وفقا للمتغيرات المستقلة، التابعة، والمتغير الوسيط



شكل 1.3 نموذج الدراسة الهيكلية لمتغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج Smart-PLS4

\* (SS) الحساسية الاستراتيجية، (SR) الاستجابة الاستراتيجية، (SC) الوضوح الاستراتيجي، (CC) المقدرات الجوهرية، (SA) الرشاقة الاستراتيجية، (PQ) جودة الأداء، (PZ) حجم الأداء، (KJR) المعرفة بمتطلبات العمل، (EP) أداء الموظفين، (EMP) التمكين.

وبالنظر إلى الشكل رقم (3.1)، فإن المتغير الكامن المستقل في هذه الدراسة يمثل الرشاقة الاستراتيجية والمقاس من خلال أربعة أبعاد وهي (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية).

بينما كان المتغير الكامن التابع في هذه الدراسة يتمثل بأداء الموظفين والمقاس من خلال ثلاثة أبعاد وهي (جودة الأداء، حجم الأداء والمعرفة بمتطلبات العمل).

وكان المتغير الكامن التمكين المتغير الضابط، في حين مثلت المتغيرات المشاهدة (المؤشرات) فقرات الاستبانة التي تم من خلالها تجسيد المتغيرات الكامنة.

تم تقييم نموذج الدراسة على مرحلتين هما:

- المرحلة الأولى، مرحلة تقييم نموذج القياس (Measurement model)، لتقييم صدق وثبات أداة الدراسة.
- المرحلة الثانية، تقييم نموذج الدراسة الهيكلي (Structural model) لاختبار فرضيات الدراسة، وسيتم تقييم كل نموذج وفقاً للمعايير التالية:

#### تقييم نموذج القياس (Measurement model):

تم تقييم نموذج القياس من خلال ثلاثة معايير هي:

- تقييم الاتساق الداخلي.
- الصدق التقاربي.
- والصدق التمايزي.

وقد تم تقييم كل معيار بالاعتماد على معايير القبول الواردة في الجدول (3.6) للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

جدول (6.3): تقييم نموذج القياس (Measurement model)

المعايير	القيم المعتمدة
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>الموثوقية المركبة (Composite Reliability)</li> <li>كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha)</li> </ul> <p>تشير معاملات ألفا كرونباخ و قيم الموثوقية المركبة التي تزيد عن (0.70) إلى درجة جيدة من الموثوقية (Hair et al., 2017)</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>معاملات التحميل الخارجية (Factor Loading)</li> </ul> <p>يتم قبول الفقرات التي يكون معامل التحميل لها (Outer Factor Loading) أكبر من (0.50) (Hair Jr et al, 2017)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>متوسط التباين المستخرج ((Average Variance Extracted (AVE))</li> </ul> <p>تشير قيمة AVE البالغة (0.50) أو أكثر إلى تحقق الصدق التقاربي (Fornell and Larcker, 1981)</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>معياري فورنل لاركر (Fornell-Larcker)</li> </ul> <p>يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE الخاصة بالمتغير الكامن أكبر معاملات ارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الكامنة الأخرى (Hair Jr et al., 2017).</p>

المصدر: إعداد الباحثة

- تقييم النموذج الهيكلي (Structural model): تم تقييم النموذج الهيكلي لاختبار فرضيات الدراسة، ويترتب على ذلك دراسة العلاقات بين المتغيرات ودراسة القدرات التنبؤية لمتغيرات الدراسة، وقد تم تقييم النموذج الهيكلي من خلال:
    - معامل التداخل الخطي
    - معامل التحديد
    - القدرة التنبؤية
    - جودة المطابقة
    - ومعاملات المسار
- بمعنى آخر اختبار الفرضيات; (Hair et al., 2017) (Ringle et al., 2020)، والجدول (3.7) يوضح معيار قبول النموذج الهيكلي.

### جدول (7.3): تقييم النموذج الهيكلي (Structural model)

المعايير	القيم المعتمدة
1	معاملات التداخل الخطي (collinearity) تشير قيم معامل تضخم التباين (variance inflated factors (VIF)) للمتغيرات الكامنة أقل من 5 إلى عدم وجود مشكلة التداخل الخطي (Multicollinearity) في نموذج الدراسة. (Hair et al., 2017)
2	معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة ( $R^2$ ) أكبر أو تساوي (0.25) تعبر عن معامل تفسير قوي، أكبر أو يساوي من (0.12) متوسط، أكبر (0.02) أو يساوي ضعيف، في حين إذا كانت القيمة أقل من (0.02) لا يوجد معامل تفسير. (Cohen, 1988)
3	القدرة التنبؤية (Predictive Relevance) تدل قيم معاملات $Q^2$ الأكبر من صفر على أن المتغيرات الكامنة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ.
4	جودة المطابقة (Goodnes of Fit) قيمة GoF أكبر من 0.36 تدل على جودة مطابقة النموذج (Welzes et al., 2009)

المصدر: إعداد الباحثة

وسيتم تقييم نموذج الدراسة على مرحلتين كما ذكر سابقاً، المرحلة تقييم النموذج القياسي للدراسة في البند (3.8) للتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، في حين سيتم تقييم النموذج الهيكلي لاختبار فرضيات الدراسة في البند (2.4).

### 7.3 صدق وثبات أداة الدراسة

تم اقتراح العديد من المعايير من أجل تقييم نموذج القياس والمتعلقة بتقييم صدق وثبات أداة الدراسة، وتعتمد هذه الدراسة على تقييم الاتساق الداخلي، الصدق التقاربي، والصدق التمايزي، وقد تم تقييم كل معيار على حدى بالترتيب.

#### 1.7.3 تقييم ثبات أداة الدراسة

يُعرف تقييم ثبات أداة الدراسة باختبار درجة الدقة التي تقيس بها الأداة متغيرات الدراسة وبمعنى آخر اختبار درجة استقرار النتائج وثباتها لو تم إعادة توزيع هذه الأداة مرة أخرى للأفراد ذاتها في ظل الظروف نفسها، ويتم تقييم ثبات أداة الدراسة (الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة) من خلال معامل كرونباخ ألفا (CA) ومعامل الموثوقية المركبة (CR)، وبناء على ذلك؛ تم حساب معامل كرونباخ ألفا والموثوقية المركبة للمتغيرات الدراسة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (3.8) أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ وقيم الموثوقية المركبة قد تجاوزت (0.70)، بحيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ ما بين (0.978-0.942)، وتراوحت قيم الموثوقية المركبة ما بين (0.979-0.923)، وفقاً

لذلك فإن متغيرات الدراسة حققت درجة جيدة من الموثوقية (Hair et al., 2017) ، وبالتالي نستنتج وجود ترابط بين فقرات الدراسة ومتغيرات الدراسة الكامنة التي تنتمي إليها.

### جدول(8.3): تقييم الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة الكامنة

CA	CR	المتغيرات الكامنة	الرمز
0.923	0.942	الحساسية الاستراتيجية	SS
0.952	0.963	الاستجابة الاستراتيجية	SR
0.967	0.974	الوضوح الاستراتيجي	SC
0.940	0.954	المقدرات الجوهرية	CC
<b>0.968</b>	<b>0.978</b>	<b>الرشاقة الاستراتيجية*</b>	<b>SA</b>
0.956	0.966	جودة الأداء	PQ
0.949	0.959	حجم الأداء	PZ
0.935	0.951	المعرفة بمتطلبات العمل	KJR
<b>0.979</b>	<b>0.971</b>	<b>أداء الموظفين*</b>	<b>EP</b>
0.954	0.962	التمكين	EMP

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام SmartPLS4؛ \* : تم حساب هذه القيم باستخدام Excel

### 2.7.3 تقييم صدق أداة الدراسة

يُقصد بصدق أداة الدراسة ما إذا كانت الأداة تعكس فعلاً محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية Sekaran (2006)، وسيتم تقييم صدق أداة الدراسة من خلال الصدق التقاربي والصدق التمايزي وسيتم دراسة كل منها على التوالي.

#### 1.2.7.3 الصدق التقاربي (Convergent Validity)

عرّف Hair Jr et al. (2013) الصدق التقاربي على أنه "مدى ارتباط المقياس بشكل إيجابي مع المقاييس البديلة لنفس العامل"، وسيتم تقييم الصدق التقاربي من خلال معيارين هما:

- معيار معاملات التحميل الخارجية (Factor Loading)
- ومعيار متوسط التباين المستخرج (AVE) (Hair Jr et al., 2017) بضرورة دراسة الصدق التقاربي، وسيتم تقييم كل منهما لأداة الدراسة على التوالي.

## 1. معاملات التحميل الخارجية (Factor Loading)

يقيس معامل التحميل (Outer Factor Loading) مقدار ارتباط الفقرة (المؤشر) والمتغير الكامن التي تنتمي إليه، وأطلق عليه (Hair Jr et al. (2017) اسم موثوقية المؤشر، وتشير النتائج الواردة في جدول (9.3) أن جميع معاملات التحميل لمؤشرات لفقرات) الدراسة أكبر من (0.50)، مما يعني أن مؤشرات الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق.

### جدول (9.3أ): معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات الدراسة

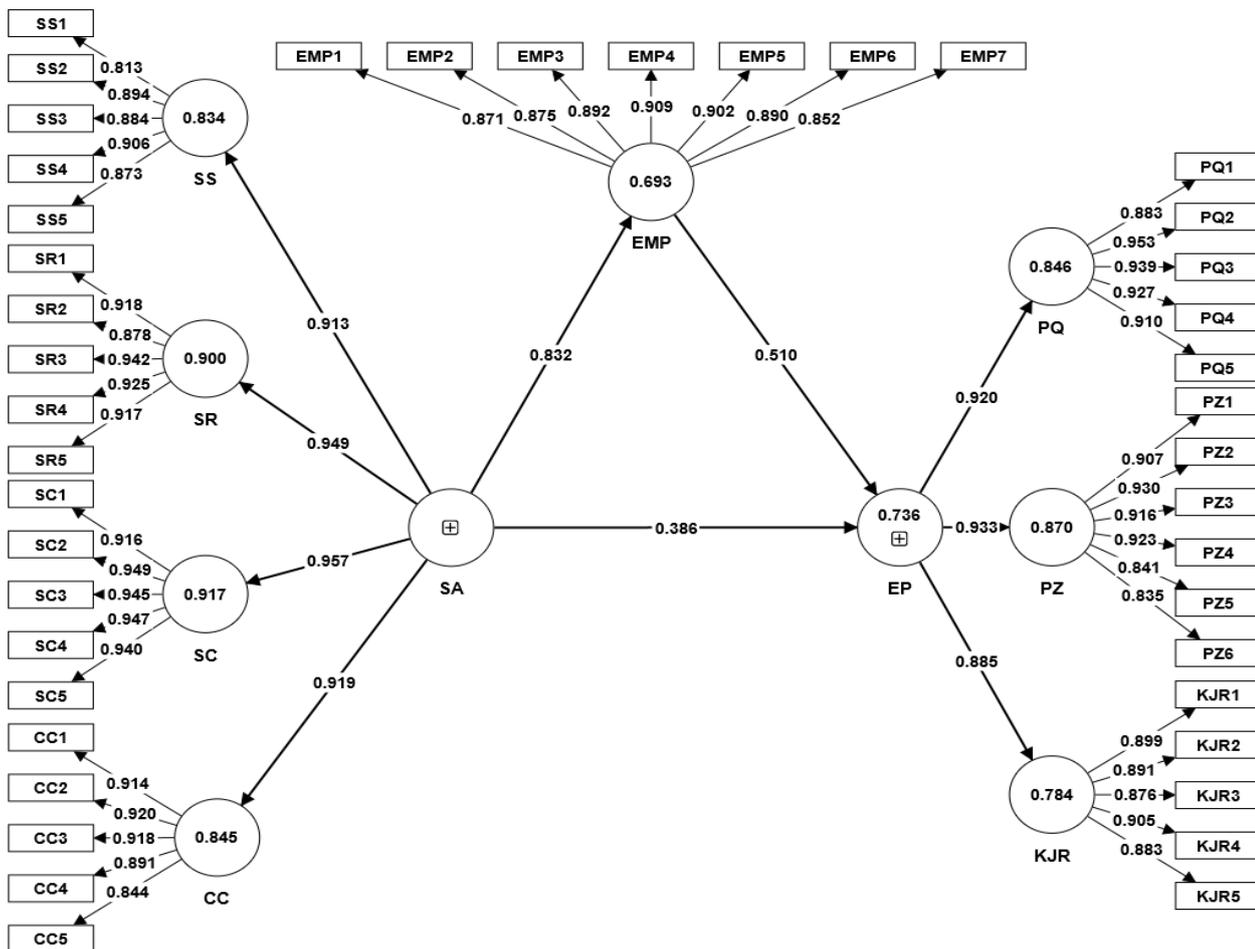
الرمز	المؤشرات (الفقرات)	قيم التشبعات
SS	الحساسية الاستراتيجية	
SS1	تمتلك القيادات الإدارية في الوزارة رؤية واضحة للنشاطات المستقبلية.	0.813
SS2	تمتلك الوزارة خطط لمواجهة التحديات البيئية.	0.894
SS3	تقوم الوزارة بعمل التحليل البيئي (الداخلي والخارجي) بشكل مستمر.	0.884
SS4	تتمتع الوزارة باستشراف استراتيجي يمكنها من استقراء المستقبل.	0.906
SS5	تحرص الوزارة على الأخذ بعين الاعتبار كافة التغيرات البيئية عند رسم خططها الاستراتيجية.	0.873
SR	الاستجابة الاستراتيجية	

### جدول (9.3ب): معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات الدراسة

الرمز	المؤشرات (الفقرات)	قيم التشبعات
SR1	تستجيب الوزارة الى معطيات المسح البيئي بسرعة.	0.918
SR2	تمتلك الوزارة القدرة على تخصيص مواردها للاستجابة لأي متغيرات في بيئة العمل.	0.878
SR3	تتمتع الوزارة بقدرة على إعادة ضبط أوضاعها بعد أي تغير بسرعة.	0.942
SR4	تتمتع الوزارة مرونة بالقدرة على التأقلم مع أي تغيرات في بيئة العمل.	0.925
SR5	تتمتع الوزارة بالقدرة على تحويل التهديدات الى فرص.	0.917
SC	الوضوح الاستراتيجي	
SC1	توضح الوزارة رؤيتها ورسالتها لجميع موظفيها.	0.916
SC2	تعتمد الوزارة سياسة واضحة في تنفيذ أعمالها.	0.949
SC3	تحدد الوزارة بوضوح مسؤوليات الموظفين فيها.	0.945
SC4	تحرص الوزارة على الوضوح في تحديد أهدافها الاستراتيجية.	0.947
SC5	تحرص الوزارة على الإفصاح عن كل مواردها (الملموسة وغير الملموسة).	0.940

المقدرات الجوهرية		CC
0.914	تعتمد الوزارة على فرق العمل في أداء المهام.	CC1
0.920	يستخدم الموظفون قدراتهم ومعرفتهم في تقديم أداء ممتاز.	CC2
0.918	توفر الوزارة نظام الكتروني فعال لقواعد واجراءات العمل الرسمية.	CC3
0.891	تخصص الوزارة الموارد (المالية والتكنولوجية) من أجل مواكبة التغيرات البيئية.	CC4
0.844	تمتلك الوزارة الموارد البشرية الكافية لتسيير أعمالها.	CC5
جودة الأداء		PQ
0.883	يتم انجاز المهام وفقاً للمعايير الموضوعة.	PQ1
0.953	تقوم الوزارة بمتابعة نتائج جودة الأداء باستمرار.	PQ2
0.939	تمتلك الوزارة خطة لتحسين جودة الأداء مستقبلاً.	PQ3
0.927	تحرص الوزارة على الاستغلال الامثل للوقت في انجاز الأعمال.	PQ4
0.910	تعتمد الوزارة على نتائج تقييم الأداء لتطوير جودة الأداء.	PQ5
حجم الأداء		PZ
0.907	يتناسب حجم العمل الموكل للموظف مع قدراته ومهاراته.	PZ1
0.930	يتوافق حجم الأعمال المنجزة مع ما هو مخطط له مسبقاً.	PZ2
<b>جدول (9.3.ج): معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات الدراسة</b>		
الرمز	المؤشرات (الفقرات)	قيم التشبعات
PZ3	تحسن الوزارة من مواردها التكنولوجية لزيادة حجم الأداء.	0.916
PZ4	يتم التخطيط لحجم العمل المطلوب انجازه وفقاً لدراسة دقيقة.	0.923
PZ5	تساهم الحوافز (المادية والمعنوية) في زيادة حجم أداء الموظف.	0.841
PZ6	تعتمد الوزارة نظام (العقود والمياومة) عند وجود حجم أعمال كبير.	0.835
المعرفة بمتطلبات العمل		KJR
KJR1	يساعد امتلاكي للمهارات الكافية في زيادة دقة الاعمال الموكلة إلي.	0.899
KJR2	تسهم الخبرة في زيادة إدراك تفاصيل العمل.	0.891
KJR3	تتسم اجراءات العمل بالمرونة.	0.876
KJR4	يلتزم جميع الموظفين بأداء جميع المهام الموكلة اليهم.	0.905
KJR5	تعتمد الوزارة على نظام دورات تدريبية لرفع مستوى المعرفة للموظفين.	0.883
التمكين		EMP
EMP1	تمنح الوزارة الموظف صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة في مجال عمله.	0.871
EMP2	يستطيع الموظف الوصول الى قواعد البيانات اللازمة لعمله.	0.875

0.892	EMP3	يوجد في الوزارة نظام مكافآت (مادي ومعنوي) مناسب.
0.909	EMP4	تقوم الوزارة بتدريب موظفيها على مهارات ادارية جديدة كل فترة.
0.902	EMP5	يوجد تشارك للمعارف بين الموظفين لإنجاز معظم الأعمال.
0.890	EMP6	يوجد لدى الوزارة ثقة كافية في موظفيها لإنجاز المهام الموكلة اليهم.
0.852	EMP7	يملك الموظفون صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع للرئيس المباشر.



الشكل (3.2): النموذج القياسي للدراسة؛ المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج

Smart-PLS4

## 2. متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)

يعرّف متوسط التباين المستخرج (AVE) على أنه مجموع التحويلات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالمتغير الكامن مقسوماً على عدد المؤشرات، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس شيوعاً لاختبار الصدق التقاربي. Hair Jr et al. (2017)، وتشير النتائج الواردة في الجدول (3.10) أن جميع قيم معاملات (AVE) للمتغيرات الكامنة مقبولة لأن قيمها قد تجاوزت (0.50)، وفقاً لذلك فإن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشرات، وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج (Fornell and Larcker, 1981).

### جدول (10.3): تقييم متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغيرات الدراسة الكامنة

الرمز	المتغيرات الكامنة	AVE
SS	الحساسية الاستراتيجية	0.765
SR	الاستجابة الاستراتيجية	0.840
SC	الوضوح الاستراتيجي	0.883
CC	المقدرات الجوهرية	0.806
<b>SA</b>	<b>الرشاقة الاستراتيجية*</b>	<b>0.918</b>
PQ	جودة الأداء	0.852
PZ	حجم الأداء	0.797
KJR	المعرفة بمتطلبات العمل	0.794
<b>EP</b>	<b>أداء الموظفين*</b>	<b>0.919</b>
EMP	التمكين	0.782

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام SmartPLS4؛ \* : تم حساب هذه القيم باستخدام Excel

### 2.2.7.3 الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

يعرّف الصدق التمايزي على أنه "المدى الذي يكون فيه المبنى (المتغير) متميزاً بالفعل عن المباني الأخرى وفقاً لمعايير تطبيقية" (Hair Jr et al., 2017)، وهذا يعني أن كل متغير كامن يمثل ظاهرة لا يمثلها متغير كامن آخر، ولتقييم الصدق التمايزي فقد تم استخدام معيار فورنل لاركر (Fornell-Larcker). تشير النتائج الواردة في الجدول (3.11) إلى أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من مقدار ارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الأخرى، ما يدل على وجود تمايز (اختلاف) بين المتغيرات الكامنة وعدم تشابها وبالتالي كل متغير يمثل نفسه.

جدول (11.3): نتائج معيار فورنل لاركر للدراسة الصدق التمايزي للمتغيرات

SS	SR	SC	PZ	PQ	KJR	EMP	CC	
							<b>0.898</b>	<b>CC</b>
						<b>0.885</b>	0.819	<b>EMP</b>
					<b>0.891</b>	0.818	0.856	<b>KJR</b>
				<b>0.923</b>	0.721	0.715	0.737	<b>PQ</b>
			<b>0.893</b>	0.799	0.731	0.75	0.743	<b>PZ</b>
		<b>0.939</b>	0.705	0.702	0.753	0.791	0.870	<b>SC</b>
	<b>0.916</b>	0.875	0.655	0.623	0.676	0.751	0.809	<b>SR</b>
<b>0.874</b>	0.863	0.821	0.574	0.638	0.649	0.750	0.752	<b>SS</b>

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات وعرض النتائج

#### 1.4 تمهيد

يتضمن هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة للتعرف على أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال استعراض استجابات المبحوثين حول فقراتها، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المتمثلة الرشاقة الاستراتيجية والتي تم تمثيلها من خلال أربعة أبعاد وهي (الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والوضوح الاستراتيجي، والمقدرات الجوهرية) كمتغيرات مستقلة، وأداء الموظفين والمقاس من خلال ثلاثة أبعاد هي (جودة الأداء، حجم الأداء، والمعرفة بمتطلبات العمل) كمتغيرات تابعة، والتمكين كمتغير وسيط، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية من ثم مناقشتها والتعليق عليها.

#### 2.4 عرض نتائج أسئلة الدراسة

في هذا البند سنتم الاجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسة للدراسة على التوالي:

#### 1.2.4 عرض نتائج سؤال الدراسة الأول

1. ينص سؤال الدراسة الأول على " ما مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية من جهات نظر موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، والذي يشمل أربعة أبعاد، وهي: الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والوضوح الاستراتيجي، والمقدرات الجوهرية.

تشير النتائج الواردة في جدول (1.4) إلى أن مستوى تطبيق الرقابة الإستراتيجية من وجهة نظر موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية **جاء متوسطاً**، بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.80)، كما أن نسبة تطبيق الرقابة الإستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية قد بلغت (70.8%).

إضافة إلى ذلك تشير النتائج أن مستوى تطبيق جميع أبعاد الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية **جاء متوسطاً**، بحيث كانت نسبة تطبيق معيار المقدرات الجوهرية الأعلى تطبيقاً، وبنسبة بلغت (72.0%)، تلا ذلك تطبيق معيار الحساسية الإستراتيجية بنسبة بلغت (70.6%)، من ثم تنفيذ الوضوح الاستراتيجي، والإستجابة الإستراتيجية بنسبة تطبيق بلغت (70.2%) و(70%) على التوالي.

#### جدول رقم (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق الرقابة الاستراتيجية

رمز البعد	أبعاد الرقابة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
CC	المقدرات الجوهرية	3.60	0.81	72.0	متوسط
SS	الحساسية الاستراتيجية	3.53	0.83	70.6	متوسط
SC	الوضوح الاستراتيجي	3.51	0.92	70.2	متوسط
SR	الاستجابة الاستراتيجية	3.50	0.88	70.0	متوسط
	<b>تطبيق الرقابة الاستراتيجية (SA)</b>	<b>3.54</b>	<b>0.80</b>	<b>70.8</b>	<b>متوسط</b>

وفيما يلي عرض وتحليل لنتائج فقرات أبعاد المتغير المستقل الموزعة على أربعة أبعاد، وهي: الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والوضوح الاستراتيجي، والمقدرات الجوهرية من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس تلك الأبعاد مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي والتي سيتم تناولها بالترتيب وهي:

#### 1.1.2.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد الحساسية الإستراتيجية

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (2.4) أن نسبة تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لمعيار الحساسية الاستراتيجية حيث بلغت (70.6%) وهي تعبر عن نسبة تطبيق **متوسطة**، وتشير النتائج أن استجابات المبحوثين على غالبية الفقرات التي تقيس تطبيق معيار الحساسية الاستراتيجية جاءت **بمستوى متوسط**، إضافة إلى ذلك يتضح من خلال النتائج أن امتلاك القيادات الإدارية في الوزارة لرؤية واضحة للنشاطات المستقبلية كان أبرز ما تقوم به الوزارة فيما

يتعلق بالحساسية الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.73) ونسبة بلغت (74.6%) وبانحراف معياري بلغ (0.93) وبمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة النتيجة إلى كون القيادات الإدارية هي جزء مكون لفريق رسم النشاطات المستقبلية في الوزارة، وتتخرط بشكل رئيس في تحديد ورسم الأنشطة المستقبلية.

في حين كان حرص الوزارة على الأخذ بعين الاعتبار كافة التغييرات البيئية عند رسم خططها الاستراتيجية وعملها للتحليل البيئي (الداخلي والخارجي) بشكل مستمر الأقل تطبيقاً بمستوى متوسط ونسبة بلغت (69.2%) ، بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبانحراف معياري بلغ (0.95). وتعزو الباحثة النتيجة لطبيعة البيئة السياسية والاقتصادية التي تمتاز بها البيئة الفلسطينية حيث تتسم البيئة بعدم الاستقرار والتذبذب وارتفاع نسبة المخاطرة وحالة عدم اليقين، مما يشكل عائقاً في غالب الأحيان لأخذ كافة التغييرات عند رسم خططها الاستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة (حيدر وعراك، 2019).

**جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو تطبيق الحساسية الاستراتيجية**

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
SS1	تمتلك القيادات الإدارية في الوزارة رؤية واضحة للنشاطات المستقبلية.	3.73	0.93	74.6	مرتفع
SS2	تمتلك الوزارة خطط لمواجهة التحديات البيئية.	3.55	0.96	71.0	متوسط
SS4	تتمتع الوزارة باستشراف استراتيجي يمكنها من استقراء المستقبل.	3.47	0.95	69.4	متوسط
SS3	تقوم الوزارة بعمل التحليل البيئي (الداخلي والخارجي) بشكل مستمر.	3.46	0.97	69.2	متوسط
SS5	تحرص الوزارة على الأخذ بعين الاعتبار كافة التغييرات البيئية عند رسم خططها الاستراتيجية.	3.46	0.95	69.2	متوسط
	<b>الحساسية الاستراتيجية (SS)</b>	<b>3.53</b>	<b>0.83</b>	<b>70.6</b>	<b>متوسط</b>

#### 2.1.2.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد الإستجابة الإستراتيجية

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (3.4) أن نسبة تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لمعيار الاستجابة الاستراتيجية قد بلغت (70.0%) بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبانحراف معياري بلغ (0.88) وهي تعبر عن نسبة تطبيق متوسطة.

وتشير النتائج أن استجابات المبحوثين على جميع الفقرات التي تقيس تطبيق معيار الاستجابة الاستراتيجية جاءت **بمستوى متوسط**، إضافة الى ذلك يتضح من خلال النتائج أن فقرة " تتمتع الوزارة بمرونة في القدرة على التأقلم مع أي تغيرات في بيئة العمل" كانت الأعلى فيما يتعلق بالاستجابة الاستراتيجية بنسبة بلغت (70.8%)، بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري بلغ (0.95) ومستوى متوسط وتعزو الباحثة النتيجة إلى البدائل في الامكانيات التي تمتلكها وزارة الأوقاف نظراً لطبيعة إيراداتها من باب الزكاوات والصدقات والوقف والتي تتيح لها قدرة أكبر من غيرها من المؤسسات الحكومية، حيث تتمكن من توظيف هذه الإمكانيات في التأقلم مع تغيرات بيئة العمل المختلفة .

في حين جاءت فقرة " تتمتع الوزارة بالقدرة على تحويل التهديدات الى فرص" في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (68.8%) بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وبانحراف معياري بلغ (0.98) وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة النتيجة الى القدرة المتوسطة لوزارة الأوقاف الفلسطينية على تحويل التهديدات الى فرص نظراً للطبيعة الخاصة للبيئة الفلسطينية والتي يعد الاحتلال الاسرائيلي أكبر مصدر للتهديد فيها، وقد اتفقت نتيجة بعد الاستجابة الاستراتيجية مع دراسة مزاحم (2020).

#### جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس تطبيق الاستجابة الاستراتيجية

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
SR4	تتمتع الوزارة مرونة بالقدرة على التأقلم مع أي تغيرات في بيئة العمل.	3.54	0.95	70.8	متوسط
SR3	تتمتع الوزارة بقدرة على إعادة ضبط أوضاعها بعد أي تغير بسرعة.	3.53	0.93	70.6	متوسط
SR2	تمتلك الوزارة القدرة على تخصيص مواردها للاستجابة لأي متغيرات في بيئة العمل.	3.51	0.96	70.2	متوسط
SR1	تستجيب الوزارة الى معطيات المسح البيئي بسرعة.	3.48	0.95	69.6	متوسط
SR5	تتمتع الوزارة بالقدرة على تحويل التهديدات الى فرص.	3.44	0.98	68.8	متوسط
	<b>الاستجابة الاستراتيجية (SR)</b>	<b>3.50</b>	<b>0.88</b>	<b>70.0</b>	<b>متوسط</b>

### 4.1.2.3 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد الوضوح الإستراتيجية

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (4.4) أن نسبة تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لمعيار الوضوح الاستراتيجي قد بلغت (70.2%) وهي تعبر عن نسبة تطبيق **متوسطة**، بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري (0.92). وتشير النتائج أن استجابات المبحوثين على جميع الفقرات التي تقيس تطبيق معيار الوضوح الاستراتيجي جاءت بمستوى متوسط.

إضافة الى ذلك يتضح من خلال النتائج أن فقرة " تحدد الوزارة بوضوح مسؤوليات الموظفين فيها " الأعلى تطبيقاً فيما يتعلق بالوضوح الاستراتيجي بنسبة بلغت (71.2%)، بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري بلغ (0.95) ومستوى متوسط وتعزو الباحثة النتيجة الى بطاقات الوصف الوظيفي التي يصدرها ديوان الموظفين العام لكافة العاملين في الخدمة المدنية والتي توضح بتحديد دقيق مسؤوليات الموظفين.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة " توضح الوزارة رؤيتها ورسالتها لجميع موظفيها " بنسبة (69.2%)، بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري بلغ (1.02) وبمستوى متوسط. وتعزو الباحثة النتيجة الى ان الرؤية والرسالة هي بوصلة العمل الرئيسة وهي التي تحدد المسار وتوضح اتجاه المنظمة وغيابها يؤدي الى خلل استراتيجي في أداء المنظمة، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (اللمسي، 2021) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Amini & Rahmani, 2023) في كون الرؤية الواضحة هي الاكثر تأثيراً في تحسين قدرات المنظمة.

#### جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات

##### المبحوثين حول الفقرات التي تقيس تطبيق الوضوح الاستراتيجي

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
SC3	تحدد الوزارة بوضوح مسؤوليات الموظفين فيها.	3.56	0.95	71.2	متوسط
SC5	تحرص الوزارة على الإفصاح عن كل مواردها (الملموسة وغير الملموسة).	3.51	1.00	70.2	متوسط
SC4	تحرص الوزارة على الوضوح في تحديد أهدافها الاستراتيجية.	3.51	0.98	70.2	متوسط
SC2	تعتمد الوزارة سياسة واضحة في تنفيذ أعمالها.	3.50	0.98	70.0	متوسط
SC1	توضح الوزارة رؤيتها ورسالتها لجميع موظفيها.	3.46	1.02	69.2	متوسط
	الوضوح الاستراتيجي (SC)	3.51	0.92	70.2	متوسط

### 3.1.2.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد المقدرات الجوهرية

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (5.4) أن نسبة تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لمعيار المقدرات الجوهرية قد بلغت (72.0%) بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبانحراف معياري بلغ (0.81) وهي تعبر عن نسبة تطبيق متوسطة، وتشير النتائج أن استجابات المبحوثين على غالبية الفقرات التي تقيس تطبيق معيار المقدرات الجوهرية جاءت بمستوى متوسط عدا فقرة واحدة جاءت بمستوى مرتفع، إضافة الى ذلك يتضح من خلال النتائج أن فقرة " يستخدم الموظفون قدراتهم ومعرفتهم في تقديم أداء ممتاز." كان الأعلى فيما يتعلق بالمقدرات الجوهرية بنسبة بلغت (73.4%)، ومتوسط حسابي بلغ (3.67) وبانحراف معياري بلغ (0.87) وبمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة النتيجة الى أهمية المعرفة في أنشطة وزارة الأوقاف فيما يتعلق بأعمال الوقف وأنشطة توزيع الصدقات واموال الزكاة، وتنظيم أعمال الحج ومناسكه، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة(اللمسي،2021).

في حين كانت فقرة "تخصص الوزارة الموارد (المالية والتكنولوجية) من أجل مواكبة التغيرات البيئية" الأقل تطبيقاً بنسبة بلغت (71.2%) بمستوى متوسط ومتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري بلغ (0.95) وهذه الفقرة تتوافق مع النتيجة الواردة في بُعد الاستجابة الاستراتيجية.

#### جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس تطبيق المقدرات الجوهرية

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
CC2	يستخدم الموظفون قدراتهم ومعرفتهم في تقديم أداء ممتاز.	3.67	0.87	73.4	مرتفع
CC5	تمتلك الوزارة الموارد البشرية الكافية لتسيير أعمالها.	3.64	0.85	72.8	متوسط
CC1	تعتمد الوزارة على فرق العمل في أداء المهام.	3.58	0.91	71.6	متوسط
CC3	توفر الوزارة نظام الكتروني فعال لقواعد واجراءات العمل الرسمية.	3.57	0.92	71.4	متوسط
CC4	تخصص الوزارة الموارد (المالية والتكنولوجية) من أجل مواكبة التغيرات البيئية.	3.56	0.95	71.2	متوسط
	<b>المقدرات الجوهرية (CC)</b>	<b>3.60</b>	<b>0.81</b>	<b>72.0</b>	<b>متوسط</b>

## 2.2.4 عرض نتائج السؤال الثاني للدراسة

ينص السؤال الثاني للدراسة على " ما مستوى أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس مستوى أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، والذي يشمل ثلاثة أبعاد، وهي: جودة الأداء، حجم الأداء، والمعرفة بمتطلبات العمل.

تشير النتائج الواردة في جدول (6.4) أن مستوى أداء موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية جاء **مرتفعاً**، بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.72)، كما أن نسبة أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية قد بلغت (74.0%).

إضافة الى ذلك تشير النتائج إلى أن استجابات المبحوثين نحو جميع أبعاد أداء الموظفين من وجهة نظر موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية جاءت بمستوى **مرتفع**، بحيث كان "مستوى معرفة موظفي الوزارة بمتطلبات العمل" كان **الأعلى** وينسبة بلغت (74.4%)، بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري بلغ (0.77)، وتعزو الباحثة النتيجة الى الطبيعة الدينية والشرعية والتي تتطلب معرفة دقيقة وتفصيلية بمصارف الزكاة، وأعمال الوقف، وبمناسك الحج والتي تختص بها كل دائرة من دوائر وزارة الأوقاف والتي تتطلب معرفة علمية وشرعية عميقة. تلا ذلك جودة الأداء بنسبة بلغت (74.0%)، والتي تدعم النتيجة الأولى بضرورة المعرفة والتخصص حتى يتم أداء وظائف الوزارة بالجودة المطلوبة، وفي **المرتبة الأخيرة** جاء بعد حجم الأداء بنسبة بلغت (73.6%). وتعزو الباحثة النتيجة الى التغير والتذبذب في حجم الأداء وفق الاحصاءات المرفوعة في كل نشاط من أنشطة الوزارة (زكاة ، حج، صدقات، وقف..) والتي تختلف من سنة الى اخرى .

### جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات

#### المبحوثين حول مقياس أداء الموظفين

رمز البعد	أبعاد أداء الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
KJR	المعرفة بمتطلبات العمل	3.72	0.77	74.4	مرتفع
PQ	جودة الأداء	3.70	0.80	74.0	مرتفع
PZ	حجم الأداء	3.68	0.80	73.6	مرتفع
	<b>أداء الموظفين (EP)</b>	<b>3.70</b>	<b>0.72</b>	<b>74.0</b>	<b>مرتفع</b>

وفيما يلي عرض وتحليل لنتائج فقرات أبعاد المتغير التابع الموزعة على ثلاثة أبعاد، وهي: جودة الأداء، حجم الأداء، والمعرفة بمتطلبات العمل من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس تلك الأبعاد مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي والتي سيتم تناولها بالترتيب وهي:

#### 1.2.2.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد جودة الأداء

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (7.4) أن نسبة جودة أداء موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية قد بلغت (74.0%) وهي تعبر عن نسبة **مرتفعة**، بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري بلغ (0.80).

وتشير النتائج أن استجابات المبحوثين على غالبية الفقرات التي تقيس جودة الأداء جاءت بمستوى **مرتفع**، إضافة إلى ذلك يتضح من خلال النتائج أن فقرة " يتم انجاز المهام وفقاً للمعايير الموضوعية" كانت الأعلى فيما يتعلق بجودة الأداء بنسبة بلغت (76.0%)، وبمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.82) وتعزو الباحثة النتيجة إلى الطبيعة الدينية والشرعية المنصوص عليها شرعاً لأنشطة وزارة الأوقاف كنصاب الزكاة ومصارفها الثمانية، ومخصصات الصدقات ومناسك الحج وترتيبها والاضاحي وتوزيعها وكل مهمة منها لها معرفة محددة ومهارات متخصصة ومعايير موضوعية ومرسومة بناء على التقويم الهجري المتبع لكل نسك، بحيث لا تتجاوزته تقدماً أو تأخيراً وإلا بطلت مشروعيتها.

في حين جاءت فقرة " تعتمد الوزارة على نتائج تقييم الأداء لتطوير جودة الأداء" الأقل تطبيقاً بنسبة بلغت (73.0%). بمستوى **متوسط** وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري بلغ (0.86) تعزو الباحثة النتيجة إلى كونها الآلية المتبعة لتقييم جودة الأداء وتحديد الانحرافات ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهي الآلية المعتمدة في ديوان الموظفين لتقييم جودة الأداء ضمن مجموعة النماذج المعتمدة للديوان والتي تطبق على موظفي وزارة الأوقاف التابعين لنظام الخدمة المدنية الفلسطينية، رغم عديد المشكلات التي دونتها الأدبيات الإدارية في مشاكل ومحددات اعتماد نتائج الأداء لتقييم مستوى جودة الأداء (طبنجة ومحمود، 2022).

جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات  
المبحوثين حول الفقرات التي تقيس جودة الأداء

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
PQ1	يتم انجاز المهام وفقاً للمعايير الموضوعية.	3.80	0.82	76.0	مرتفع
PQ4	تحرص الوزارة على الاستغلال الامثل للوقت في انجاز الأعمال.	3.70	0.86	74.0	مرتفع
PQ2	تقوم الوزارة بمتابعة نتائج جودة الأداء باستمرار.	3.69	0.90	73.8	مرتفع
PQ3	تمتلك الوزارة خطة لتحسين جودة الأداء مستقبلاً.	3.68	0.90	73.6	مرتفع
PQ5	تعتمد الوزارة على نتائج تقييم الأداء لتطوير جودة الأداء.	3.65	0.86	73.0	متوسط
<b>جودة الأداء (PQ)</b>		<b>3.70</b>	<b>0.80</b>	<b>74.0</b>	<b>مرتفع</b>

#### 2.2.2.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد حجم الأداء

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (8.4) أن حجم أداء موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية قد بلغ (73.6%) بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.80) وهي تعبر عن نسبة مرتفعة.

جدول رقم (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات  
المبحوثين حول الفقرات التي تقيس حجم الأداء

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
PZ6	تعتمد الوزارة نظام (العقود-المياومة) عند وجود حجم أعمال كبير.	3.75	0.88	75.0	مرتفع
PZ5	تساهم الحوافز (المادية والمعنوية) في زيادة حجم أداء الموظف.	3.70	0.95	74.0	مرتفع
PZ1	يتناسب حجم العمل الموكل للموظف مع قدراته ومهاراته.	3.67	0.90	73.4	مرتفع
PZ2	يتوافق حجم الأعمال المنجزة مع ما هو مخطط له مسبقاً.	3.67	0.87	73.4	مرتفع
PZ3	تحسن الوزارة من مواردها التكنولوجية لزيادة حجم الأداء.	3.65	0.89	73.0	متوسط
PZ4	يتم التخطيط لحجم العمل المطلوب انجازه وفقاً لدراسة دقيقة.	3.62	0.91	72.4	متوسط
<b>حجم الأداء (PZ)</b>		<b>3.68</b>	<b>0.80</b>	<b>73.6</b>	<b>مرتفع</b>

وتشير النتائج أن فقرة " تعتمد الوزارة نظام (العقود -المياومة) عند وجود حجم أعمال كبير". كانت الأعلى فيما يتعلق بحجم الأداء بمستوى مرتفع ونسبة بلغت (75.0%)، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.88)، وتعزو الباحثة النتيجة إلى اعتماد ديوان الموظفين على الموظفين بعقود داخلية أو عقود مياومة نظراً لارتفاع فاتورة الرواتب في الموازنة العامة، حيث نصت المادة (2/7) على أنه يتم اللجوء إلى العقود عندما يكون العمل عارض -مؤقت " يكون العمل مؤقت عارض إذا لم يكن من طبيعة عمل الدائرة الحكومية المعتاد أو لوجود زيادة كبيرة في حجم العمل على غير المعتاد ولفترة محددة" (تقرير أمان، 3، 2016).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة " يتم التخطيط لحجم العمل المطلوب انجازه وفقاً لدراسة دقيقة." الأقل تطبيقاً فيما يتعلق بحجم الأداء بنسبة بلغت (72.4%) وبمستوى متوسط. بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.91)، وتعزو الباحثة النتيجة إلى ارتفاع حالة عدم اليقين والمخاطرة فيما يتعلق بوظيفة تخطيط الأداء نظراً للحالة الاستثنائية للواقع الفلسطيني. والتي يتم من خلالها التخطيط لنشاط ثم التحول المفاجئ فيه لصالح نشاط آخر يستبق الأولوية (خليفة، 2021).

#### 3.2.2.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد المعرفة بمتطلبات العمل

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (9.4) أن نسبة معرفة موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بمتطلبات العمل قد بلغت (73.6%) وهي تعبر عن نسبة مرتفعة.

#### (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين

##### حول الفقرات التي تقيس المعرفة بمتطلبات العمل

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
KJR2	تسهل الخبرة في زيادة إدراك تفاصيل العمل.	3.87	0.84	77.4	مرتفع
KJR1	يساعد امتلاك المهارات الكافية في زيادة دقة الأعمال المؤكدة إلي.	3.86	0.81	77.2	مرتفع
KJR4	يلتزم جميع الموظفين بأداء جميع المهام المؤكدة إليهم.	3.64	0.88	72.8	متوسط
KJR5	تعتمد الوزارة على نظام دورات تدريبية لرفع مستوى المعرفة للموظفين.	3.61	0.89	72.2	متوسط
KJR3	تتسم إجراءات العمل بالمرونة.	3.60	0.90	72.0	متوسط
	المعرفة بمتطلبات العمل (KJR)	3.72	0.77	74.4	مرتفع

وتشير النتائج أن فقرة " تسهم الخبرة في زيادة إدراك تفاصيل العمل " جاءت الأعلى بمستوى مرتفع ونسبة بلغت (77.4%)، بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.84) وتعزو الباحثة النتيجة الى الطبيعة الشرعية لأنشطة وزارة الأوقاف والتي تعززها الخبرة الطويلة في مزاوله الأنشطة والتخصصية في دوائر الوزارة ولجانها.

في المرتبة الأخيرة جاءت فقرة (تتسم اجراءات العمل بالمرونة) الأقل بنسبة بلغت (72.0%) وبمستوى متوسط. بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري بلغ (0.90) وهذه النتيجة نتيجة الفقرة الأولى حيث تعتبر أنشطة وزارة الأوقاف أنشطة مضبوطة بضوابط محددة زمانياً ومكانياً وقيمة وبالتالي فحرية التصرف في الاجراء تعتبر محدودة بحدود الضوابط الشرعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخرابشة واخرون، 2023) أن الموظفين الذين يدركون مستوى أدائهم لديهم الدافع لإظهار مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

#### 3.2.4 عرض نتائج سؤال الدراسة الثالث

ينص سؤال الدراسة الثالث على " ما مستوى تطبيق التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

تشير النتائج الواردة في جدول (10.4) أن مستوى تطبيق التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية جاء متوسطاً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بوداقي، 2019) وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.84)، كما وتشير النتائج أن نسبة تطبيق التمكين في الوزارة قد بلغت (71.0%)، ونلاحظ من خلال النتائج أن استجابات المبحوثين على جميع الفقرات التي تقيس تطبيق التمكين جاءت بمستوى متوسط.

إضافة الى ذلك يتضح من خلال النتائج أن فقرة " يوجد لدى الوزارة ثقة كافية في موظفيها لإنجاز المهام الموكلة اليهم." و فقرة " يستطيع الموظف الوصول الى قواعد البيانات اللازمة لعمله." كانت الأعلى فيما يتعلق بالتمكين بنسبة بلغت (72.4%) لكل منهما، وتعزو الباحثة النتيجة الى ارتفاع تطبيق الأتمتة وتوظيف قواعد البيانات في الدوائر الحكومية ( الحكومة الالكترونية) والتي تعزز قدرة الموظف في الوصول الى البيانات المتاحة له ضمن اختصاص دائرته، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الكبيسي وعذيب، 2020) ودراسة (عبد الجواد، 2018).

في حين كانت استجابة المبحوثين " يمتلك الموظفون صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع للرئيس المباشر " الأقل تطبيقاً بنسبة بلغت (68.2%) بمستوى **متوسط**، وبمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري بلغ (1.04) وتعزو الباحثة النتيجة الى طبيعة التعليمات والإجراءات الداخلية المعممة داخل الوزارة ومديرياتها.

**جدول رقم (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس التمكين**

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
EMP6	يوجد لدى الوزارة ثقة كافية في موظفيها لإنجاز المهام الموكلة اليهم.	3.62	0.94	72.4	متوسط
EMP2	يستطيع الموظف الوصول الى قواعد البيانات اللازمة لعمله.	3.62	0.95	72.4	متوسط
EMP5	يوجد تشارك للمعارف بين الموظفين لإنجاز معظم الأعمال.	3.57	0.94	71.4	متوسط
EMP1	تمنح الوزارة الموظف صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة في مجال عمله .	3.57	0.89	71.4	متوسط
EMP4	تقوم الوزارة بتدريب موظفيها على مهارات ادارية جديدة كل فترة.	3.56	0.90	71.2	متوسط
EMP3	يوجد في الوزارة نظام مكافآت (مادي ومعنوي) مناسب.	3.49	0.99	69.8	متوسط
EMP7	يملك الموظفون صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع للرئيس المباشر.	3.41	1.04	68.2	متوسط
	<b>التمكين (EMP)</b>	<b>3.55</b>	<b>0.84</b>	<b>71.0</b>	<b>متوسط</b>

\* وللإجابة على الأسئلة الثلاث المتبقية من أسئلة الدراسة فوجد أنه تم صياغة هذه الأسئلة على شكل فرضيات للدراسة، وكانت النتائج كالتالي:

### 3.4 عرض نتائج فرضيات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة أربعة فرضيات رئيسة تتعلق بدراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين ودور التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية كمتغير وسيط في قياس ذلك التأثير، ولاختبار فرضيات الدراسة الأربعة سيتم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Smart-PLS4، واختبار الفرضيات المذكورة كما ذكرنا سابقاً يستلزم تقييم نموذج الدراسة الهيكلي (Structural model) لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات

الكامنة ودراسة القدرات التنبؤية لتلك المتغيرات، وسيتم تقييم النموذج الهيكلي للدراسة للتأكد من مدى دلالة التأثير بين المتغيرات الكامنة، ووفقاً لذلك تم الإعتماد على تقنية Bootstrapping بتوليد 5000 عينة جزئية (Hair et al., 2017)، إذ تم تقييم النموذج الهيكلي بالاعتماد على خمسة معايير هي: معامل التداخل الخطي، معامل التحديد، القدرة التنبؤية، جودة المطابقة ومعاملات المسار أو بمعنى آخر اختبار الفرضيات (Hair et al., 2017; Ringle et al., 2020).

### 1. تقييم معاملات التداخل الخطي (Collinearity)

تعد خطوة تقييم معاملات التداخل الخطي بين المتغيرات الكامنة الخطوة الأولى في خطوات تقييم النموذج الهيكلي لفحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة بين المتغيرات الكامنة في الدراسة. تشير النتائج الواردة في جدول (4.11) أن قيم معامل تضخم التباين للمتغيرات الكامنة أقل من (5)، ما يعني عدم وجود مشكلة التداخل الخطي (Multicollinearity) في نموذج الدراسة (Hair et al., 2017).

جدول (11.4): نتائج قيم التداخل الخطي بين متغيرات الدراسة (VIF)

VIF	المتغيرات الكامنة المستقلة والوسيلة
3.254	التمكين
3.254	الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام Smart-PLS 4

### 2. تقييم معامل التحديد ( $R^2$ )

يعد تقييم معامل التحديد ( $R^2$ ) الخطوة الثانية في تقييم نموذج الدراسة الهيكلي، إذ يعتبر تقييم معامل التحديد من المؤشرات المهمة في تقييم النموذج الهيكلي للدراسة. ونلاحظ من خلال الشكل (4.1) معاملات التحديد للمتغير التابع والممثل في أداء الموظفين والمتغير الوسيط والممثل بالتمكين، وتشير النتائج إلى أن لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية القدرة على تفسير ما مقداره (69.3%) من التباين في التمكين للموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

كما ونلاحظ من خلال النتائج أن لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية القدرة على تفسير ما مقداره (73.6%) من التباين في أداء الموظفين في ظل وجود التمكين للموظفين في وزارة الأوقاف كمتغير وسيط في ذلك التأثير، ما يعني أن تطبيق الرشاقة الاستراتيجية تفسر بنسبة مرتفعة التباين في أداء الموظفين (Cohen 1988).

جدول (12.4): نتائج قيم معامل التحديد ( $R^2$ )

$R^2$	
0.693	الرشاقة الاستراتيجية ← التمكين
0.736	الرشاقة الاستراتيجية ← التمكين ← أداء الموظفين

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام Smart-PLS 4

3. تقييم القدرة التنبؤية ( Predictive Relevance )

تمثل القدرة التنبؤية مؤشر على القدرة التنبؤية للنموذج خارج نموذج الدراسة (Geisser, 1974; Stone, 1974)، وبناء على ذلك تم قياس القدرة التنبؤية للنموذج، بحيث تشير النتائج الواردة في جدول (4.13) إلى أن قيمة معامل القدرة التنبؤية ( $Q^2$ ) قد تجاوزت القيمة صفر، ما يدل على أن لدى المتغيرات الكامنة في نموذج الدراسة قدرة على التنبؤ خارج عينة الدراسة.

جدول (13.4): قيم القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة ( $Q^2$ )

$Q^2 = 1 - \frac{SSE}{SSO}$	SSE	SSO	المتغيرات التابعة والوسيط
0.537	525.144	1.134	التمكين
0.486	1333.138	2.592	أداء الموظفين

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام Smart-PLS 3

4. تقييم جودة المطابقة ( Goodness of Fit )

يُعد مؤشر جودة المطابقة (GoF) مقياساً شاملاً للنموذج، إذ يعتمد هذا المؤشر على قياس إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج (Hair et al., 2017)، ويتم حسابه من خلال العلاقة  $\sqrt{R^2} \times \overline{AVE}$ .

حيث تشير النتائج الواردة في جدول (4.14) أن قيمة جودة المطابقة لنموذج الدراسة قد تجاوزت (0.25) (Welzes et al., 2009)، ما يدل على جودة مطابقة متوسطة للنموذج.

جدول (14.4): مؤشر جودة المطابقة (GoF) لنموذج الدراسة

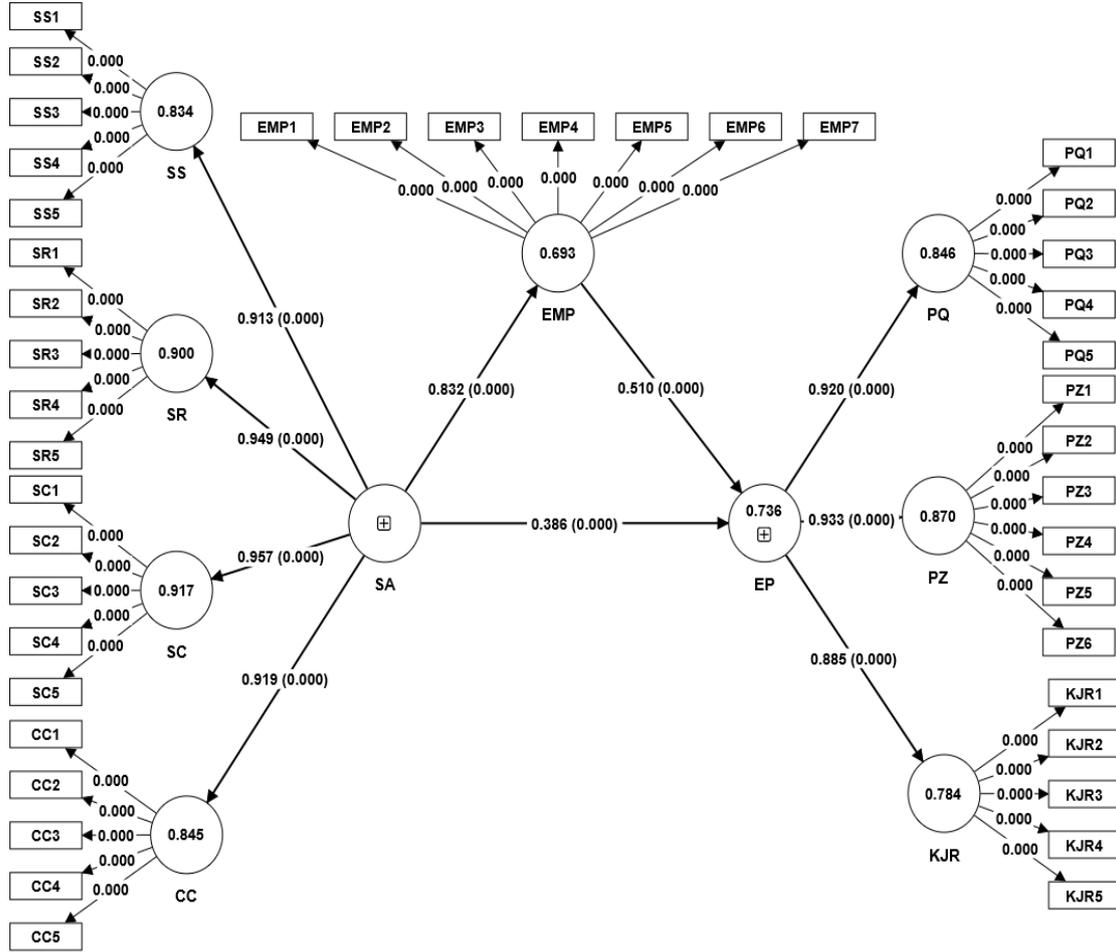
الرمز	متغيرات الدراسة	$R^2$	AVE
EP	أداء الموظفين	0.736	0.919
EMP	التمكين	0.693	0.782
SA	الرشاقة الاستراتيجية		0.918

$$\overline{AVE} = 0.873 \quad \overline{R^2} = 0.715$$

$$GOF = \sqrt{\overline{R^2} \times \overline{AVE}} = \sqrt{0.715 \times 0.873} = 0.790$$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج Smart-PLS 4

بعدها تم تقييم نموذج الدراسة الهيكلي والتي أكدت النتائج السابقة على امكانية اعتماده لاختبار فرضيات الدراسة.



الشكل (1.4): النموذج الهيكلي للدراسة (نتائج اختبار فرضيات الدراسة).

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS4

### نتائج الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

تنصّ الفرضية الرئيسية الأولى على: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية"

تشير النتائج الواردة في جدول (4.15) إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ، ما يعني رفض الفرضية

الرئيسية الأولى للدراسة، مما يدل على وجود تأثير مباشر لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

من جهة أخرى تشير النتائج إلى أن زيادة مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين في الوزارة بمقدار (0.386) درجة.

#### جدول (15.4) : نتائج الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

الفرضية	التأثير	معامل الانحدار (B)	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	الدلالة الاحصائية
$H_1$	الرشاقة الإستراتيجية ← أداء الموظفين	0.386	0.093	4.147	0.000**

\*\* تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

وللإجابة عن الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والمتمثلة بالفرضيات التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحساسية الاستراتيجية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستجابة الاستراتيجية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للوضوح الاستراتيجي على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمقدرات الجوهرية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

#### جدول (16.4): نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

الفرضية	التأثير	معامل الانحدار (B)	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	الدلالة الاحصائية
$H_{1,1}$	الحساسية الإستراتيجية ← أداء الموظفين	0.042	0.098	0.435	0.664
$H_{1,2}$	الإستجابة الإستراتيجية ← أداء الموظفين	-0.061	0.098	0.621	0.535
$H_{1,3}$	الوضوح الاستراتيجي ← أداء الموظفين	0.210	0.102	2.072	0.038
$H_{1,4}$	المقدرات الجوهرية ← أداء الموظفين	0.684	0.088	7.815	0.000

5. \*\* تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

تشير النتائج الواردة في جدول (16.4) الى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون

الدينية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.664) و (0.535) على التوالي وكلاهما أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى والثانية، وتعزو الباحثة النتيجة الى أن وزارة الأوقاف هي وزارة حكومية تقوم بدور محوري وذو علاقة بكافة قطاعات الدولة وتتأثر بشكل كبير بالحالة الضبابية العامة والتذبذب الحاد في المستوى الاقتصادي وحالة عدم الاستقرار السياسي، وبالتالي فإن حالة الاستقرار البيئي تعد مطلباً لعملية الاستشراف بحساسية وسرعة اتخاذ اجراءات استجابية سريعة التي تعتبر متطلبات هامة للحساسية والاستجابة الاستراتيجية (الحسناوي والموسوي،2020)، اضافة الى أن الحساسية والاستجابة الاستراتيجية تتطلبان يقظة استراتيجية قائمة على الاكتشاف، ومراقبة البيئة، والتوقع والتنبؤ (المعاني،2021) وهي عوامل يصعب تحقيقها بكفاءة عالية في ظل الوضع الحالي للواقع الفلسطيني . وقد تعارضت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي والجبار،2021) في وجود الأثر المتوقع. كما تعارضت مع دراسة حيدر وعراك (2019) بوجود تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية جميعاً في الأداء.

من جهة أخرى أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الوضوح الاستراتيجي على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.038) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ما يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، بحيث أن زيادة مستوى تطبيق الوضوح الاستراتيجي بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين في الوزارة بمقدار (0.210) درجة. وتعزو الباحثة النتيجة كون الوضوح الاستراتيجي يعد من المقدرات الاستراتيجية الداخلية المعتمدة على اعادة الهيكلة للاستجابة المناسبة مع متغيرات البيئة وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (الصباح،2022).

كما وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق المقدرات الجوهرية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ما يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة، بحيث أن زيادة مستوى تطبيق المقدرات الجوهرية بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين في الوزارة بمقدار (0.684) درجة. وتعزو الباحثة النتيجة الى الدور البنائي والتمكيني لبعد المقدرات الجوهرية كميزة تنافسية لتوظيف استراتيجية استخدام نقاط القوة في تعزيز القدرة على اقتناص الفرص (SO) وفق التحليل البيئي (Kadhim,2021) وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة حيدر وعراك (2019) بوجود تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية جميعاً في الأداء.

### 2.3.4 نتائج الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

تنصّ الفرضية الرئيسية الثانية على: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha$  )  $\leq 0.05$  للرشاقة الاستراتيجية في التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية"

وتشير النتائج الواردة في جدول (17.4) إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية على التمكين لموظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ما يعني رفض الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة.

حيث تشير النتائج إلى أن زيادة مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى زيادة في مستوى التمكين لموظفي الوزارة بمقدار (0.832) درجة.

وتعزو الباحثة النتيجة الى كون الرشاقة الاستراتيجية تتطلب تمكيناً إدارياً للعاملين في كافة مستوياتهم الإدارية ابتداءً من الإدارة الأمامية مروراً بالإدارة الوسطى للوحدات والأقسام الإدارية بطريقة فاعلة تمكن الموظف من الوصول الى المعلومة المعززة بالتفويض التخصصي والتحفيز والثقة بالأداء والنتائج والعمل كآلية انذار مبكر بشكل سريع وورشاقة ولين وقد اتفقت النتيجة مع دراسة (بلي، 2020)، كما اتفقت النتيجة مع دراسة (الكبيسي وعذيب، 2020) في أن تأثير استراتيجية التمكين في أداء الموظفين يتعاضد من خلال الثقة التنظيمية مما يؤكد على الدور الوسيط لها.

#### جدول (17.4): نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثانية

الفرضية	التأثير	معامل الانحدار (B)	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	الدلالة الاحصائية
$H_2$	الرشاقة الإستراتيجية ← التمكين	0.832	0.035	23.966	0.000**

\*\* تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

### 3.3.4 نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة

تنصّ الفرضية الرئيسية الثالثة على: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للتمكين في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية"

تشير النتائج الواردة في جدول (18.4) إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق التمكين على أداء موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية

(0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ما يعني رفض الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة، بحيث تشير النتائج إلى أن زيادة مستوى تطبيق التمكين بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء موظفي الوزارة بمقدار (0.510) درجة.

**جدول (18.4): نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة**

الفرضية	التأثير	معامل الانحدار (B)	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	الدلالة الاحصائية
$H_3$	التمكين ← أداء الموظفين	0.510	0.095	5.381	0.000**

\*\* تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى دور المعرفة في تعزيز الأداء حيث يعتبر تمكين الموظفين عملية اثراء للمعرفة التخصصية للموظف في نطاق وظيفته ونطاق الوظائف التنسيقية رأسياً وأفقياً مما يعطي الموظف قدرة على التصور الشامل لطبيعة عمله، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الكيلاني وآخرون، 2018) ودراسة (Kanjanakan et al., 2023) في تأكيد الدور الوسيط للتمكين في تعزيز أداء الموظفين.

#### 4.3.4 نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) في أداء الموظفين بدلالة أبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل) بوجود التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية"

تشير النتائج الواردة في جدول (19.4) إلى وجود تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية على أداء موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وهذا يعني أن التمكين للموظفين وسيط جزئي في هذه التأثير، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ما يعني رفض الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة، بينما كان التأثير الغير مباشر أكبر من التأثير المباشر بمقدار (0.038)، ونلاحظ أن معامل المسار (معامل الانحدار) الغير مباشر ينتمي الى مجال الثقة (0.265-0.579) باحتمال 95%، إضافة الى ذلك نلاحظ أن فترة الثقة لا تشمل الصفر (Hair et al., 2017)، وعليه فإن التأثير الغير مباشر لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بوجود التمكين كمتغير وسيط كبير، كما وتشير النتائج أن زيادة مستوى تطبيق الرشاقة

الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين في الوزارة بمقدار (0.424) درجة في ظل تطبيق التمكين.

وتعزو الباحثة النتيجة الى أهمية التمكين في تعزيز تأثير الرشاقة الاستراتيجية في أداء العاملين، فالرشاقة اثبتت اثراً في أداء العاملين ولكنها تعززت وتحسنت بوجود التمكين ، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Kanjanakan et al. (2023) في تأكيد الدور الوسيط للتمكين في تعزيز أداء الموظفين.

#### جدول (19.4): نتائج فرضية الدراسة الرئيسة الرابعة

Bootstrapped confidence interval		Sig.	c	b	A	التأثير	الفرضية
UL%95	LL%95						
		0.000**	0.424	0.510	0.832	EP←EMP←SA	H <sub>4</sub>

التأثير المباشر للرشاقة الاستراتيجية على التمكين (a)؛ التأثير المباشر للتمكين على أداء الموظفين (b)؛ التأثير الغير مباشر للرشاقة الاستراتيجية على أداء الموظفين (c)؛ الدلالة الإحصائية (Sig.)؛ \*\* تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

الجدول 20.4 تلخص نتائج فرضيات الدراسة من حيث القبول او الرفض على النحو الآتي:

#### جدول (20.4) ملخص نتائج فرضيات الدراسة

نتيجة الفرضية الصفرية	الدلالة الاحصائية	قيمة اختبار "ت"	الانحراف المعياري	معامل الانحدار (B)	التأثير	الفرضية
رفض	0.000**	4.147	0.093	0.386	الرشاقة الإستراتيجية ← أداء الموظفين	H <sub>1</sub>
قبول	0.664	0.435	0.098	0.042	الحساسية الإستراتيجية ← أداء الموظفين	H <sub>1,1</sub>
قبول	0.535	0.621	0.098	0.061	الإستجابة الإستراتيجية ← أداء الموظفين	H <sub>1,2</sub>
رفض	0.038	2.072	0.102	0.210	الوضوح الاستراتيجي ← أداء الموظفين	H <sub>1,3</sub>
رفض	0.000**	7.815	0.088	0.684	المقدرات الجوهرية ← أداء الموظفين	H <sub>1,4</sub>
رفض	0.000**	23.966	0.035	0.832	الرشاقة الإستراتيجية ← التمكين	H <sub>2</sub>
رفض	0.000**	5.381	0.095	0.510	التمكين ← أداء الموظف	H <sub>3</sub>
رفض	0.000**	0.424	0.510	0.832	EP← EMP←SA	H <sub>4</sub>

## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرض ملخص لنتائج الدراسة، ووضع استنتاجات من وجهات نظر الباحثة، وتطوير الحلول للتغلب على هذه المشكلات.

#### 2.5 النتائج:

أظهرت الدراسة مجموعة نتائج، تتمثل فيما يلي:

1. مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر موظفي الوزارة جاء متوسطاً.
2. مستوى تطبيق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية متوسطاً، وأن مستوى تطبيق معيار المقدرات الجوهرية كان الأبرز والأعلى تطبيقاً، تلا ذلك معيار الحساسية الاستراتيجية، من ثم تنفيذ الوضوح الاستراتيجي، والاستجابة الاستراتيجية على التوالي.
3. مستوى أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية جاء مرتفعاً من وجهة نظر موظفي الوزارة.
4. مستوى معرفة موظفي الوزارة بمتطلبات العمل كان أبرز أبعاد أداء الموظفين توافراً وتطبيقاً، تلا ذلك جودة الأداء، من ثم حجم الأداء بمستوى مرتفع لكل منها.
5. مستوى تطبيق التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية جاء متوسطاً.
6. إن تطبيق الرقابة الاستراتيجية يؤثر بشكل مباشر وبصورة ايجابية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

7. أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أنه لا يؤثر تطبيق الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
8. كما أن تطبيق الوضوح الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية يؤثران إيجابياً على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
9. تظهر نتائج الدراسة أن تطبيق الرشاقة الاستراتيجية يؤثر إيجابياً على تمكين الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
10. كما يؤثر التمكين إيجابياً على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
11. وأظهرت النتائج أن تطبيق الرشاقة الاستراتيجية يؤثر بشكل غير مباشر إيجابياً على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بواسطة التمكين.
12. وأن التأثير غير المباشر لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية على أداء الموظفين بواسطة التمكين كان أعلى من التأثير المباشر لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

### 3.5 الاستنتاجات

- تبعاً للنتائج التي أظهرتها الدراسة، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتنجز أهدافها، نوجز فيما يلي أهم الاستنتاجات وهي:
- 1- إن الرشاقة الاستراتيجية جاءت متوسطة المستوى بسبب الظروف البيئية التي تعمل بها وزارة الأوقاف الفلسطينية.
  - 2- إن المقدرات الجوهرية لوزارة الأوقاف الفلسطينية متميزة عن باقي الوزارات الحكومية نتيجة لطبيعة الموارد الخاصة بالطابع الشرعي والديني لإيرادات الوزارة، كأبواب الزكاة وإيرادات الوقف والأضاحي والنذور وغيرها من أبواب الإيرادات التي تجعلها في موقع استراتيجي مميز عن غيرها من الوزارات الأخرى.
  - 3- إن أداء موظفي الأوقاف الفلسطينية موجه بالطابع الديني الزمني لغالبية أنشطة وزارة الأوقاف والتي تستدعي التحضير والامتثال لمتطلبات النشاط، كالحج والأضاحي والزكاة وغيرها ما يستدعي جاهزية عالية من قبل المورد البشري وأداء ذو طابع مرتفع .
  - 4- إن مستوى المعرفة المرتفع لموظفي وزارة الأوقاف ناتج عن ارتباط أنشطة وزارة الأوقاف بمتطلبات فقهية وتعليمات شرعية ينبغي التعرف على تفاصيلها بدقة.
  - 5- إن مستوى التمكين المتوسط لدى أفراد عينة الدراسة عائد إلى الطبيعة المستقلة لعمل دوائر وزارة الأوقاف.

- 6- هناك تأثير مباشر للرشاقة الاستراتيجية على أداء موظفي وزارة الأوقاف ناشئ عن القدرة التي تمنحها الرشاقة للموظفين خاصة في مجال القدرات الجوهرية والوضوح الاستراتيجي.
- 7- من الصعب التعاطي بحساسية واستجابة سريعة في البيئة الفلسطينية نظراً لحالة عدم اليقين وحالة عدم الاستقرار السياسي والذي يؤثر على كافة مناحي الحياة مالياً وثقافياً واجتماعياً.
- 8- كلما زادت درجة الوضوح الاستراتيجي وتعززت المقدرات الجوهرية كلما تعزز أداء الموظفين كون الوضوح الاستراتيجي يوضح الصورة العامة والتوجه الاستراتيجي على المدى البعيد لأهداف وغايات الوزارة، كما أن المقدرات الجوهرية تساعد في تخصيص الموارد لدعم الأداء والانشطة.
- 9- كلما تعززت رشاقة المنظمة كلما تعزز التمكين لموظفيها نتيجة انتشار ثقافة التعاون والانسجام والتأزر.
- 10- يعمل التمكين على تحسين تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء العاملين فكلما تحسن التمكين زاد تأثير الرشاقة بصورة أكبر على الأداء.
- 11- يظهر تأثير خصوصية الطبيعة الدينية والشرعية لمجتمع الدراسة (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية) على طبيعة الأداء الإداري للوزارة.
- 12- أظهرت الدراسة تأثيراً غير مباشر للتمكين في تحسين أداء الموظفين أي ان التمكين يعمل كمحفز للأداء والاستجابة، وعليه فإن التمكين بحاجة الى معاملته كأحد المقدرات الجوهرية للوزارة.

#### 4.5 التوصيات:

- بناء على نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يأتي:
- 1- في مجال الحساسية الاستراتيجية توصي الدراسة بتشكيل لجان استراتيجية على مستوى الإدارة العليا في مجال التفكير الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية بحيث تقدم تقاريراً دورية لمتخذي القرار في الوزارة بتحديثات البيئة والبدائل الاستراتيجية للاستجابة الرشيقة من حيث تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في بيئة الوزارة الداخلية.
- 2- في مجال الاستجابة الاستراتيجية توصي الدراسة برسم مسارات تؤدي الى سرعة اقتناص الفرص البيئية وتجنب التهديدات أو التقليل من آثارها السلبية على أنشطة الوزارة ومديرياتها ولجانها.
- 3- في مجال الوضوح الاستراتيجي توصي الدراسة بضرورة تعميم رؤية ورسالة الوزارة على جميع المستويات الإدارية.

- 4- في مجال المقدرات الجوهرية توصي الباحثة الوزارة بمواكبة التحديثات والسير مع العجلة التكنولوجية لتحسين جودة المخرجات في الوزارة.
- 5- في مجال جودة الأداء توصي الدراسة باعتماد تقييم أداء النظراء (الزملاء، الرؤساء، الجمهور) لتلافي محدودية النظرة الناتجة عن التقييم الأحادي من الرئيس المباشر.
- 6- في مجال حجم الأداء توصي الدراسة بمطابقة الوصف الوظيفي مع المخرجات الفعلية لكل موظف على حدى وللوحدات التنظيمية بشكل متخصص.
- 7- في مجال المعرفة بمتطلبات العمل والتمكين توصي الدراسة بمزيد من التفويض المدروس القادر على إعطاء مساحات للموظفين للعمل بمرونة أكبر.

### 5.5 دراسات مستقبلية توصي بها الدراسة

- 1- توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحث والتحليل في تأثير مجالات متخصصة من التمكين، كالتمكين النفسي للموظفين والتمكين المالي.
- 2- كما توصي الدراسة بإجراء مزيد من البحث في تأثير متغيرات الدراسة الثلاث (الرشاقة الاستراتيجية، أداء العاملين، التمكين) على مستوى الإدارة الأمامية.

## المراجع

### المراجع العربية

- ابن كليب، محسن.(2018). أثر الحوافز في التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضرموت - اليمن، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مج1، ع، 197 .
- أبو سبت، صبري؛ أبو هدا، سامي. (2023). أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مديريات الأوقاف بقطاع غزة فلسطين، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، ع14. 429 - 399، <http://search.mandumah.com/Record>
- ابوسمرة، محمود ؛ الطيبي، محمد.(2019). مناهج البحث العلمي من التبيين الى التمكين : Methods of scientific research from identification to empowerment ، العلمية، دار اليازوري.
- الصبح، حنين.(2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الاردن.
- أمان، الإلتلاف من أجل النزاهة والمساءلة.(2016). تقرير ورقة حقائق موظفي العقود في الخدمة المدنية إشكالات وطرق للتعايش على أحكام قانون الخدمة المدنية [https://www.amanpalestine.org/cached\\_uploads/download/migrated-files/itemfiles/275f61626705fa44875b297c4cc478fe.pdf](https://www.amanpalestine.org/cached_uploads/download/migrated-files/itemfiles/275f61626705fa44875b297c4cc478fe.pdf)
- بلي، مروى.(2020). أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز - بسكرة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، رسالة ماجستير، الجزائر.
- بوخاتم، لخضر.(2023). دور القدرات الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
- بوداقي، احلام.(2019). التمكين الاداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي، الجزائر.
- الجبوري، احمد؛ الجميلي، حاضر؛ الجنابي، كفاح؛ عباس، محييميد. (2021). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية. مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال، 119-137، (2) 5 .
- جرادات، ناصر؛ المعاني، أحمد؛ عريقات، أحمد.(2013). إدارة التغيير والتطوير، اثره للنشر والتوزيع، الأردن.
- جعفري، عبدالقادر؛ عبد الجليل، مؤطر. (2021). دور المعرفة الإلكترونية في تحسين جودة البحث العلمي من خلال المقدرات الجوهرية (Doctoral dissertation، جامعة أحمد دراية-أدرار .
- جمال الدين، نجوى ؛ حامد، نجلاء؛ الحبسية، رضية. (2015). التمكين الإداري: المفهوم، والأبعاد. العلوم التربوية، 23، (3) 453 - 482 . [/771751Record/com.mandumah.search://h](http://771751Record/com.mandumah.search://h)
- الجيار، مدحت.(2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية الفلسطينية)، رسالة دكتوراه، جامعة الاقصى - غزة.

- حجاج، نسيمه، خمار، زديرة. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة العمومية.
- الحسنوي، حسين؛ الموسوي، مريم. (2020). تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية. كجلة الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 11(44).
- حسين، رحيم. (2013). أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط.
- خليفة، فرسان. (2021). تأثير التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة دكتوراه، جامعة القدس، فلسطين.
- الخوالدة، عصام ذيب فياض. (2023). أثر التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج9، ع1، 577 - 544. <http://search.mandumah.com/Record1>
- راضي، عبدالمجيد؛ عبد الستار، حنان؛ الرشدي، عايزة. (2021). متطلبات التغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت. مجلة كلية التربية (أسوان)، 36(36)، 429-414.
- رضوان، طارق. (2014). أثر محددات الرشافة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ع3، 1 - 44.
- سالم، سارة محمد قائد. (2023). أثر التمكين الوظيفي في أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة عدن. التواصل، ع46، 155 - 211 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record13321>
- سلطان، حاتم. (2022). دور قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تعزيز المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية كمتغير وسيط وأثر ذلك على تحسين القدرة التنافسية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية 197-274، 6(2).
- الكبيسي، صلاح الدين؛ عذيب، رعد فرحان. (2020). تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية (بحث ميداني) Journal of Economics and Administrative Sciences, 26(120), 1-29.
- الضمور، صفاء؛ ياغي، محمد. (2008). العوامل المؤثرة على التمكين الإداري دراسة حالة مراكز الوزارات الأردنية. (Doctoral dissertation).
- طبنجة، محمود؛ علي أحمد. (2022). السلوك التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية لعلوم الرياضة، 7(1)، 168-142.
- عباسي، وسام؛ شيبوط، سميرة. (2020). العنف الإداري وأداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية الصيد البحري والموارد الصيدية بولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
- عبدالجواد، محمد. (2023). مقومات التمكين الإداري. (موقع موضوع) تم الاسترداد من [https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%82%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA\\_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86\\_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A#feedback\\_yes](https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%82%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A#feedback_yes)

تاريخ الدخول 2023/11/20 الساعة 11:34

- عبد الله، حيدر؛ عمير، عراك.(2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي :بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، (15)، ص 296- ص 320.
- عثمان، بلال؛ بن الضب، عبدالله. (2023). دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيقة في تطوير أداء العاملين: دراسة عينة من عمال شركة إنتاج الكهرباء والطاقات المتجددة وحدة إيليزي.مجلة آفاق للبحوث والدراسات، مج6، ع1 ، 220 - 202 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record1>.
- العجمي، منيرة.(2021). درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت. مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، 3(45).
- عطوي، يوسف. (2016). دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن.
- العنزى، مشعل. (2021). تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور مقترح. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، ع9، 16 - 55. مسـتـرجـع مـن <http://1180972Record/com.mandumah.search://htt>
- العواد، عبير. (2023). معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر مساعديهم.مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج25، عدد خاص 150 - 133 ، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record1354382/>
- عيسى، مصطفى. (2021). (الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على أداء الشركات الخاصة في الضفة الغربية). (التطبيق على شركات التامين , Doctoral dissertation, (جامعة القدس).
- عيق، خضرة؛ دحان، كريمة، مجاهد.(2023). دور الرقابة الادارية في تحسين أداء العاملين (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار .
- الغراب، حسين.(2022). الحاجة إلى الرشاقة الاستراتيجية والتحول نحو المنظمات الرشيقة لمواجهة التغيرات الفجائية و الاضطرابات في بيئة الأعمال، <https://ae.linkedin.com/pulse/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D9%85%D8%A7-%D8%A3%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D9%87%D8%A7-%D8%A8%D9%82%D9%84%D9%85-%D8%AF-%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86>
- فارس، شرقي؛ بوكرش، طارق.(2022) أثر التوجه السوقي على الأداء التنظيمي في الفنادق المصرية"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10 ( 5 ) .
- كحلوش، فلة؛ العقريب، كمال. (2023). دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب. دراسات اقتصادية، 23(1)، 149-166.
- الكيلاني، احمد؛ ابو بكر، احمد؛ ابو العيلة، حسن.(2018). "التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين: دراسة حالة ديوان الموظفين العام أنموذجا، المؤتمر الدولي للمرونة الاستراتيجية، 25-29/06-2018، تونس.

- اللسمي، عادل حلمي أمين. (2021). الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من و جهة نظر بعض القيادات الجامعية. مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية-303، (4)45، 384.
- محمد، أيمن؛ محمد، حازم. (2023). نظام الحوافز وانعكاساته (الإيجابية والسلبية) على أداء العاملين "البحث في الشركة العامة للنقل البحري - بغداد". مجلة التقنيات، ٥(1).
- محمد، نجم؛ حسين، أحمد. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 18(59, 1), 170-187.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن؛ الجيار، مدحت حمدي. (2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1).
- مزاحم، نهى محمود اسماعيل. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا، (Doctoral dissertation, جامعة القدس.
- مشري، راضية (2021). دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي، (Doctoral dissertation, University of Algiers2 Abu El Kacem Saad Allah جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله
- مصباح، سحر. (2023). التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي. دراسات في الخدمة الاجتماعية 922-883، (4)64.
- المعاني، أيمن عودة. (2010). الادارة العامة الحديثة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- النجار، أحمد كرم؛ صالح، هاني (2020). تأمين المقدرات الجوهرية كضمانه لتحسين أداء الموارد البشرية
- النجار، فايز جمعة؛ النجار، نبيل جمعة؛ الزعبي، ماجد (2020). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، (ط6) دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- النشيلي، دينا؛ عباس، محمد. (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة 182-163، (3)40.
- الياسري، اكرم؛ حسين، عادل؛ الطائي، خمائل. (2023). دور الوضوح الاستراتيجي في الأداء الريادي (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق (أسيا سيل)) Warith Journal, 5(13) Scientific.
- عبد الوهاب، ياسمين محمود ابراهيم. (2023). الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني. (Doctoral dissertation, Al-Quds University).
- ياقتي، بتول محمد؛ برهم، بلال يوسف. (2019). أثر الادارة الالكترونية للتعويضات والامتيازات على أداء العاملين في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- الطائي، يوسف حبيب؛ محمد، احمد عبد اللطيف. (2017). الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاثر الوظيفي (دراسة ميدانية في ديوان المحافظة Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences, 14(2).

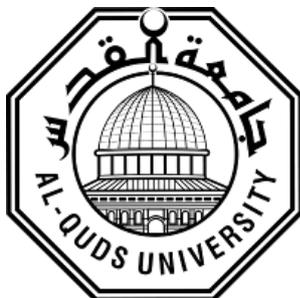
- Al-Faqawi, Maysoon Ismail Mahmoud.(2017).Strategies of Organizational Conflict Management and its Impact on the Functional Performance of Workers in Palestinian NGOs in Gaza Strip, Master Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University-Gaza.
- Al-Jubouri, Khattab Awad Mahmoud (2018), The Effect of Organizational Confidence on Employee Performance: A Field Study on Private Hospitals in the Northern Region of Jordan, Master Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ahl Al-Bayt University, Jordan.
- Al-kharabsheh, S., Attiany, M., Alshawabkeh, R., Hamadneh, S., & Alshurideh, M. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. International Journal of Data and Network Science, 7(1), 275-282.
- AlTaweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. Sustainability, 13(14), 7564.
- Amini, M., & Rahmani, A. (2023). How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks. International Journal of Basic and Applied Sciences, 10, 8397-8406.
- Atra, D. N. C., Yeti, Y., Rahayu, B., & Yusuf, M. (2022). EFFECT OF COMPETENCE AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. Journal of Innovation Research and Knowledge, 2(6), 2477-2482.
- BOUZID, A., & BELDJAZIA, O. (2022). The Impact of Creative Abilities on Strategic Agility Case Study: Algeria Telecom Company. Finance and Business Economies Review, 6(2), 386-397.
- Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995)‘ Empowering Service Employees, Sloan Management Review‘ summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, Spring, 31-40.
- Bowen, Shannon.(2018). Mission and vision
- Bunton.T.(2017). Agility within higher education IT organization: a loosely coupled systems perspective, a published (PHD theses) philosophy in communication. University of Wisconsin- Milwaukee.
- Byars, L. (1991). Strategic management, formulation and implementation— Concepts and cases. New York: Harper Collins
- Carlzon, J. (1987), Moments of Truth, New York, Harper & publishers.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (No. 300.72 C6).
- Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. European Management Journal, 32(2), 319-336.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, 18(1), 39-50.

- Gao, S., Peng, G., Liu, L., Chen, C., Zhang, L., Lian, G., ... & LI, Y. (2010). Research and countermeasure in core capabilities of nurses of blood purification in 18 hospitals. *Chinese Journal of Practical Nursing*, 19-21.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2013) A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). London, UK: SAGE.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.
- Hair Jr, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis a global perspective*. Pearson Education Inc. USA, New Jersey, 7458.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis (Vol. 5)*: Prentice hall Upper Saddle River
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Strategic intent. *Mckinsey quarterly*, (1), 36-61.
- Hijjawi, G. S., Shawabka, k.m .(2017). Impact of strategic agility on business continuity management (BCM): The moderating role of entrepreneurial alertness: An applied study in Jordanian insurance companies.
- Hussein, S. A., Amanah, A. A., & Kazem, S. A. (2023). STRATEGIC LEARNING AND STRATEGIC AGILITY: THE MEDIATING ROLE OF STRATEGIC THINKING. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 15(1), 1-25.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616.
- kadhim, tariq.(2021). Strategic clarity, 24-1.
- Kanjanakan, P., Wang, P. Q., & Kim, P. B. (2023). The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the itegrated model of employee empowerment. *Tourism Management*, 94, 104635.
- Kline, R. B. (1998). Software review: Software programs for structural equation modeling: Amos, EQS, and LISREL. *Journal of psychoeducational assessment*, 16(4), 343-364.
- Krausert, Achim, *Performance Management for Different Employee Groups*, Springer, 2008.
- Lepeley, M. T. (2021). Soft skills: The lingua franca of human centered management in the global VUCA environment. In *Soft skills for human centered management and global sustainability* (pp. 3-22). Routledge.
- Muasher, Issa Ibrahim (2009), the impact of work pressure on the performance of workers in Jordanian five-star hotels, Master Thesis, Faculty of Administrative and Financial Sciences, Middle East University for Graduate Studies.
- Nyamrunda, F. C., & Freeman, S. (2021). Strategic agility, dynamic relational capability and trust among SMEs in transitional economies. *Journal of World Business*, 56(3), 101175.
- ojha,D., patel ,p.c & sridharan, sri,.(2019). Dynamic strategic planning and firm competitive performance: a conceptualization and an empirical test. *International journal of production economics*,(3).
- Ozaralli, Nurdan(2015), Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment, Elsevier Ltd, *Procedia -Social and Behavioral Sciences* 181 (2015) p366 – 376.
- Persada, I. N., & Nabella, S. D. (2023). The influence of compensation, training, competence and work discipline on employee performance pt. Luas retail Indonesia. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 291-303.

- Pfeffer (1994) Ibid. ;Pfeffer, J. and Veiga, J (1999), Putting People First for Organizational Success, The Academy of Management Executive, 13 (2), 37-48.
- Phillipe, Lorrino. Comptes et Récits de la Performance. Edition d'organisation, 1996, p. 47
- Rabhi, Hanan (2015), The role of public relations in improving the professional performance of workers in the service institution: an exploratory study on the sample of workers directorate of communication, Master Thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohammed Khudair University
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS quarterly. MIS Quarterly, 36(1),iii–xiv.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. The International Journal of Human Resource Management, 31(12), 1617-1643.
- Santos, Juliana, and Brito Luiz Artur. "Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance." Brazilian Administration Review, vol.9, special Issue, 2012, p. 98
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). A beginners guide to structural equation
- Sekaran, U. (2006): Research methods for business 'fourth edition 'South Illinois University at Carbondale.
- Shams, Riad & Vrontis, Demetris & Belyaeva, Zhanna & Ferraris, Alberto & Czinkota, Michael R., 2021. "Strategic agility in international business: A conceptual framework for "agile" multinationals," Journal of International Management, Elsevier, vol. 27(1).
- Sutrisno, S. (2022). Determinants of employee performance: Overview of aspects of communication, work stress and compensation. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 5(3), 19259-19270.
- Thompson, S.K. (2012). Sampling, John Wiley & Sons, Inc.
- Ulrich, D., & Yeung, A. (2019). Agility: The new response to dynamic change. Strategic HR Review, 18(4), 161-167.
- Wen, J., Huang, S. S., & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. Journal of Hospitality and Tourism Management, 54, 88-97.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. MIS quarterly, 177-195.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

دائرة الاقتصاد والأعمال

### استبانة الدراسة

السادة الكرام،،،،

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء الموظفين: الدور الوسيط للتمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية".

تهدف هذه الدراسة الى بحث التأثير الذي تصنعه الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، بوجود دور وسيط لعامل التمكين، وذلك من أجل بيان التميز في الأسلوب الإداري لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في القطاع الخدمي والإنساني والديني.

تأمل الباحثة منكم التكرم بالإجابة على جميع الفقرات الواردة في هذه الاستبانة بما ترونه مناسباً من خلال الخبرة التي تتمتعون بها.

ويرجى العلم بأن جميع أسئلة الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وأن اجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة، آمليين أن تصل هذه الدراسة إلى نتائج علمية وإدارية مفيدة.

مع خالص الشكر والامتنان.

الباحثة : داليه مازن عبد السلام خطيب

إشراف: الدكتور أحمد حرز الله

## الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية:

يرجى تعبئة المعلومات التالية ووضع إشارة (✓) في المكان المخصص:

### 1- النوع الاجتماعي

ذكر  أنثى

### 2- الفئة العمرية

أقل من 30 سنة  30 - أقل من 40 سنة  40 - أقل من 50 سنة

50 - أقل من 60 سنة

### 3- المؤهل العلمي

دبلوم فأقل  بكالوريوس  دراسات عليا

4- سنوات الخبرة  أقل من 5 سنوات  5 - أقل من

10 سنوات

10 - أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

### 5- المسمى الوظيفي

مدير عام  مدير  رئيس قسم

### 6- مكان العمل

مقر وزارة الأوقاف  مديرية أوقاف

## الجزء الثاني: الرشاقة الاستراتيجية

اشتمل هذا الجزء على أربعة محاور أساسية لقياس الرشاقة الاستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، كما يلي:

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية						
1.	تمتلك القيادات الادارية في الوزارة رؤية واضحة للنشاطات المستقبلية.					
2.	تمتلك الوزارة خطط لمواجهة التحديات البيئية.					
3.	تقوم الوزارة بعمل التحليل البيئي (الداخلي والخارجي) بشكل مستمر.					

					4. تتمتع الوزارة باستشراف استراتيجي يمكنها من استقرار المستقبل.
					5. تحرص الوزارة على الأخذ بعين الاعتبار كافة التغيرات البيئية عند رسم خططها الاستراتيجية.
<b>البُعد الثاني: الاستجابة الاستراتيجية</b>					
					6. تستجيب الوزارة الى معطيات المسح البيئي بسرعة.
					7. تمتلك الوزارة القدرة على تخصيص مواردها للاستجابة لأي متغيرات في بيئة العمل.
					8. تتمتع الوزارة بقدرة على إعادة ضبط أوضاعها بعد أي تغير بسرعة.
					9. تتمتع الوزارة مرونة بالقدرة على التأقلم مع أي تغيرات في بيئة العمل.
					10. تتمتع الوزارة بالقدرة على تحويل التهديدات الى فرص.
<b>البُعد الثالث: الوضوح الاستراتيجي</b>					
					11. توضح الوزارة رؤيتها ورسالتها لجميع موظفيها.
					12. تعتمد الوزارة سياسة واضحة في تنفيذ أعمالها.
					13. تحدد الوزارة بوضوح مسؤوليات الموظفين فيها.
					14. تحرص الوزارة على الوضوح في تحديد أهدافها الاستراتيجية.
					15. تحرص الوزارة على الإفصاح عن كل مواردها (الملموسة وغير الملموسة).
<b>البُعد الرابع: المقدرات الجوهرية</b>					
					16. تعتمد الوزارة على فرق العمل في أداء المهام.
					17. يستخدم الموظفون قدراتهم ومعارفهم في تقديم أداء ممتاز.
					18. توفر الوزارة نظام الكتروني فعال لقواعد واجراءات العمل الرسمية.
					19. تخصص الوزارة الموارد (المالية والتكنولوجية) من أجل مواكبة التغيرات البيئية.
					20. تمتلك الوزارة الموارد البشرية الكافية لتسيير أعمالها.

### الجزء الثالث: أداء الموظفين

اشتمل هذا الجزء على ثلاثة محاور أساسية لقياس أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، كما يلي:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: جودة الأداء</b>						
21.	يتم انجاز المهام وفقاً للمعايير الموضوعية.					
22.	تقوم الوزارة بمتابعة نتائج جودة الأداء باستمرار.					
23.	تمتلك الوزارة خطة لتحسين جودة الأداء مستقبلاً.					
24.	تحرص الوزارة على الاستغلال الأمثل للوقت في انجاز الأعمال.					
25.	تعتمد الوزارة على نتائج تقييم الأداء لتطوير جودة الأداء.					
<b>البعد الثاني: حجم الأداء</b>						
26.	يتناسب حجم العمل الموكل للموظف مع قدراته ومهاراته.					
27.	يتوافق حجم الأعمال المنجزة مع ما هو مخطط له مسبقاً.					
28.	تحسن الوزارة من مواردها التكنولوجية لزيادة حجم الأداء.					
29.	يتم التخطيط لحجم العمل المطلوب انجازه وفقاً لدراسة دقيقة.					
30.	تساهم الحوافز (المادية والمعنوية) في زيادة حجم أداء الموظف.					
31.	تعتمد الوزارة نظام (العقود والمياومة) عند وجود حجم أعمال كبير.					

### البُعد الثالث: المعرفة بمتطلبات العمل

					يساعد امتلاكي للمهارات الكافية في زيادة دقة الاعمال الموكلة إلي.	31.
					تسهم الخبرة في زيادة إدراك تفاصيل العمل.	32.
					تتسم اجراءات العمل بالمرونة.	33.
					يلتزم جميع الموظفين بأداء جميع المهام الموكلة اليهم.	34.
					تعتمد الوزارة على نظام دورات تدريبية لرفع مستوى المعرفة للموظفين.	35.

### الجزء الرابع: التمكين

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المتغير المعدل: التمكين</b>						
36.	تمنح الوزارة الموظف صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة في مجال عمله .					
37.	يستطيع الموظف الوصول الى قواعد البيانات اللازمة لعمله.					
38.	يوجد في الوزارة نظام مكافآت (مادي ومعنوي) مناسب.					
39.	تقوم الوزارة بتدريب موظفيها على مهارات ادارية جديدة كل فترة.					
40.	يوجد تشارك للمعارف بين الموظفين لإنجاز معظم الأعمال.					
41.	يوجد لدى الوزارة ثقة كافية في موظفيها لإنجاز المهام الموكلة اليهم.					
42.	يمتلك الموظفون صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع للرئيس المباشر.					

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

اسم المحكم	مكان العمل
د. شريف ابو كرش	الجامعة العربية الامريكية
د. مجيد منصور	الجامعة العربية الامريكية
د. محمد توفيق أبو شربة	الجامعة العربية الامريكية
د. رائد عريقات	الجامعة العربية الامريكية
أ.د. فتح الله غانم	القدس المفتوحة
د. هاشم راتب	جامعة خضوري
د. محمود صلاحات	بيت لحم الاهلية
د. عبد القادر الدراويش	جامعة القدس المفتوحة
د. سمير بيضون	جامعة بيرزيت
د. يحيى صالح	جامعة النجاح

## فهرس الملاحق

الرقم	اسم الملحق	الصفحة
1	الاستبانة بصورتها النهائية	115-120
2	قائمة بأسماء المحكمين	121

## فهرس الجداول:

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
2.1	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر الأدبيات	24
2.2	أبعاد أداء الموظفين من وجهة نظر الأدبيات	42
3.1	التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة	63
3.2	التوزيع النسبي لعينة الدراسة	64
3.3	خصائص عينة الدراسة	65-66
3.4	متغيرات الدراسة وابعادها	67
3.5	مفتاح التصحيح الخماسي	68
3.6	تقييم نموذج القياس	70-71
3.7	تقييم النموذج الهيكلي	71-72
3.8	تقييم الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة الكامنة	72
3.9	معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات الدراسة	73-75
3.10	تقييم متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغيرات الدراسة الكامنة	77
3.11	نتائج معيار فورنل لاركر للدراسة الصدق التمايزي للمتغيرات	78
4.1	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق الرشاقة الإستراتيجية	80
4.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو تطبيق الحساسة الإستراتيجية	81
4.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس تطبيق الإستجابة الإستراتيجية	82
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس تطبيق الوضوح الاستراتيجي	84

85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس تطبيق المقدرات الجوهرية	4.5
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول مقياس أداء الموظفين	4.6
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس جودة الأداء	4.7
89-88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس حجم الأداء	4.8
90-89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس المعرفة بمتطلبات العمل	4.9
92-91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس التمكين	4.10
93	(VIF) نتائج قيم التداخل الخطي بين متغيرات الدراسة	4.11
93	نتائج قيم معامل التحديد ( $R^2$ )	4.12
94	قيم القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة ( $Q^2$ )	4.13
95-94	مؤشر جودة المطابقة (GoF) لنموذج الدراسة	4.14
95	نتائج الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة	4.15
96	نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة	4.16
98	نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثانية	4.17
99	نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة	4.18
100	نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الرابعة	4.19
101	ملخص نتائج فرضيات الدراسة	4.20

## فهرس الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
1.1	أنموذج الدراسة	23
2.1	نتائج تمكين الموظفين في منظمات الأعمال	43-42
2.2	أهمية أداء العاملين بالنسبة للفرد والمنظمة	53
3.1	نموذج الدراسة الهيكلية المراد دراسته	91
3.2	النموذج القياسي للدراسة (معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات الدراسة.)	99
4.1	النموذج الهيكلية للدراسة	120

## فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
1.1	المقدمة	2-1
1.2	مشكلة الدراسة	3-2
1.3	أهمية الدراسة	4-3
1.4	مبررات الدراسة	4
1.5	أهداف الدراسة	4
1.6	اسئلة الدراسة	5-4
1.7	فرضيات الدراسة	6-5
1.8	انموذج الدراسة	7
1.9	حدود الدراسة	7
1.10	التعريفات الاجرائية	8
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
<b>المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية</b>		
2.1.1	مقدمة عن الرشاقة الاستراتيجية	11-10
-	مفهوم الرشاقة	12-11
-	دوافع وأهداف تبني الرشاقة الاستراتيجية	12
-	أهمية الرشاقة الاستراتيجية	13-12
-	مبادئ أساسية للرشاقة الاستراتيجية	13

18-14	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	-
<b>المتغير الوسيط: التمكين</b>		
19	مقدمة في التمكين	2.1.2
20-19	مفهوم التمكين	-
21-20	أهمية التمكين	-
22	دوافع تبني التمكين	-
22	خصائص التمكين	-
23-22	ركائز التمكين ومقوماته	-
23	مفاهيم متعلقة بالتمكين	-
24-23	معوقات التمكين	-
<b>2.1.3</b>		
25	مقدمة في أداء الموظفين	2.1.3
25	مفهوم الأداء	-
26-25	تعريف الأداء	-
26	مفاهيم متعلقة بالأداء	-
26	أنواع الأداء	-
26	ماهية أداء الموظفين	-
28-27	أهمية أداء الموظفين	-
29	أنواع أداء الموظفين	-
30-29	محددات أداء الموظفين	-
30	العوامل المؤثرة في أداء الموظفين	-
31-30	متطلبات تحقيق أداء الموظفين بالشكل المرغوب	-
32-31	أبعاد أداء الموظفين	-
35-33	نبذة عن مجتمع الدراسة	2.1.4
<b>الدراسات السابقة</b>		
42-36	الدراسات في البيئة العربية	2.2.1
46-43	الدراسات في البيئة الأجنبية	2.2.2
47-64	التعقيب على الدراسات السابقة	2.2.3
47	الاستفادة من الدراسات السابقة	2.2.4
48	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	2.2.5
51-48	ملخص الدراسات السابقة	2.2.6
<b>الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة</b>		
52	مقدمة	3.1

52	منهج الدراسة	3.2
52	مجتمع الدراسة	3.3
55-53	عينة الدراسة	3.4
57-56	مصادر جمع البيانات	3.5
62-57	الأساليب الاحصائية	3.6
68-62	صدق وثبات أداة الدراسة	3.7
<b>الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج</b>		
82-69	عرض نتائج أسئلة الدراسة	4.2
91-82	عرض نتائج فرضيات الدراسة	4.3
<b>الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات</b>		
93-92	النتائج	5.2
94-93	الاستنتاجات	5.3
95-94	التوصيات	5.4
95	دراسات مستقبلية توصي بها الدراسة	5.5
<b>المراجع</b>		
100-96	المراجع العربية	-
104-101	المراجع الاجنبية	-