



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات
التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية ودوره في
الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم

إعداد

سمية عارف علي رمضان

إشراف

د. أشرف منذر الصايغ

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية،
من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات
التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية ودوره في
الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم

إعداد

سمية عارف علي رمضان

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2024/03/07م، وأجيزت:


التوقيع


التوقيع


التوقيع

د. أشرف الصايغ
المشرف الرئيسي

د. أشرف أبو خيران
الممتحن الخارجي

د. حسن محمد تيم
الممتحن الداخلي

الإهداء

إلى قطاع غزة الحبيب الذي قدّم للبشريّة دروساً حيّةً في الصبر، وصار مثلاً يُحتذى في البسالة

والإباء.

إلى غزة العزّة بكلّ ما فيها جراح، إلى نزيها الذي لا ينضب، فكتبت رسالتها بالدم.

إلى أعلام أبطالها الذين أعادوا لنا قلوبنا المهشّمة، وعبونا التي تبصر النصر مؤزّراً ومُكلّلاً بالغار.

إلى الأمّهات اللّائي لم تمهلنّ الطائرات كي يحتضنّ أطفالهنّ قبل صعودهم إلى حتفهم باسمين.

إلى الأطفال والنساء والشيوخ الذي ينهشهم الموت من كلّ حدب وصوب على أرض غزة المعطاءة.

إلى كلّ صبيّةٍ انتظرت عريسها فجاءها محمولاً على الأكتاف.

إلى كلّ شيخٍ ما زال منذ النكبة الأولى يرفع أكفّ الضراعة راجياً أن تكتحل عيناه بحلم العودة.

إلى كلّ هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل، وذلك جُهدُ المُقلِّ في هذا الزمن الغزّيّ المبارك.

الشكر والتقدير

أحمد الله حمداً كثيراً؛ الذي منحني الصبر وأعانني على استكمال رسالة الدراسات العليا- الماجستير، أشكر الدكتور أشرف الصايغ المشرف على هذا البحث؛ لما منحه لي من عظيم وقته وصبره على تعديل وتصويب ما يحتاجه البحث، وعلى دعمه الدائم لي في كل الأوقات.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة لما قدموه لي خلال المناقشة من توجيهات قيمة.

أشكر عائلتي والدي أدام الله عليهما الصحة والعافية، وأخوتي وأخواتي لما قدموه لي من دعم ومساندة حثيثة من أجل الوصول إلى النهاية، وأخص بالذكر أختي الدكتورة بثينة لما قدمته لي من مساعدة حيث أنها كانت في كل مرة تساندني منذ البداية وحتى النهاية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لزوجي العزيز الذي مازال محفزاً وداعماً لي في كل الأوقات، وأبنائي فلذات كبدي ومهجة الروح الذين تحملوا معي وصبروا على أعباء دراستي.


الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية ودوره في الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي
أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: سمية عارف عبد ربه

التوقيع: 

التاريخ: 2024/3/7

فهرس المحتويات

الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
الإقرار	هـ
فهرس المحتويات	و
فهرس الجداول	ح
فهرس الملاحق	ي
الملخص	ك
الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية	1
مقدمة الدراسة	1
الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	3
أولاً: الأدب النظري	3
المحور الأول: التمكين الإداري Administrative Empowerment	4
المحور الثاني: الأداء الوظيفي Job Performance	13
ثالثاً: الدراسات السابقة	16
الدراسات العربية المتعلقة بالتمكين الإداري	16
الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتمكين الإداري	20
الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الوظيفي	23
الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي	26
التعقيب على الدراسات السابقة	28
مصطلحات الدراسة	31
مشكلة الدراسة	32
أسئلة الدراسة	34
أهمية الدراسة	36

37	حدود الدراسة
39	الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات
39	منهج الدراسة
39	مجتمع الدراسة
40	عينة الدراسة
41	أداة الدراسة
42	صدق أداة الدراسة
44	ثبات أداة الدراسة
45	إجراءات الدراسة
46	متغيرات الدراسة
46	المعالجات الإحصائية
47	الفصل الثالث: نتائج الدراسة
47	تمهيد
48	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
59	الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
59	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول
60	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني
65	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثالث
69	ملخص النتائج
70	التوصيات
71	المراجع العلمية
78	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1): عينة الدراسة 38
- جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائص افراد المجتمع المهنية والشخصية..... 40
- جدول (3): مجالات الإستبانة وعدد الفقرات..... 42
- جدول (4): بعض فقرات الاستبان قبل وبعد التعديل 43
- جدول (5): معاملات الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية..... 44
- جدول (6): معامل الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين التمكين الاداري لرؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية وبين الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم 48
- جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين 49
- جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى تفويض الصلاحيات لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين 51
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى الاتصال والتواصل لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين 52
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى التحفيز لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين 54
- جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى التدريب لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين 93

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى الاداء الوظيفي لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم 94

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى العمل والانتاجية لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم 94

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى المواظبة والمسؤولية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم 95

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى السمات الشخصية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم 96

فهرس الملاحق

- ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولى.....78
- ملحق (ب): أسماء لجنة المحكمين لأداة الإستبانة.....85
- ملحق (ج): الإستبانة بصورتها النهائية.....86
- ملحق (د): الجداول.....93

التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية ودوره في الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم

إعداد

سمية عارف علي رمضان

إشراف

د. أشرف منذر الصايغ

الملخص

هدفت هذه الدراسة الكشف عن مستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية والأداء الوظيفي لهم من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام وبيان دور التمكين الإداري في الأداء الوظيفي.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وكذلك استخدام معادلة Cronbach alpha لحساب ثبات الاستبانة، كما شملت العينة جميع أفراد المجتمع نظراً لصغر المجتمع وسهولة الوصول إليه، حيث بلغ عددهم (74) موظفاً وموظفة، (47) ذكر و (27) أنثى، أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن العلاقة بين كل من المتغيرين هي علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي، كما أظهرت مستوىً عالياً من التمكين الإداري وكذلك مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي، وأشارت النتائج إلى أن العلاقة طردية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها زيادة مستوى التدريب لرؤساء الأقسام والموظفين وتعزيز قضية الاتصال والتواصل والحفاظ على المستوى الموجود، وزيادة تحفيز الموظفين بما يضمن استمراريتهم في زيادة الأداء.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء الوظيفي.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

مقدمة الدراسة

خلال العقدين الأخيرين وبالتحديد منذ العام (1994) ميلادية، انتقلت إدارة التربية والتعليم في فلسطين إلى السلطة الوطنية الفلسطينية، إذ أخذت وزارة التربية والتعليم على عاتقها إصلاح العملية التعليمية التعلمية، ونظراً لما تشهده النظم التربوية العالمية من تغير وإصلاحات للعملية التربوية على الجانبين الفني والإداري، كانت رؤية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بناء الإنسان أولاً، بإرساء القيم الأخلاقية والوطنية من أجل الحصول على مخرجات تربوية قادرة على تبني مفهوم الحرية والمواطنة السليمة؛ لذا سعت وزارة التربية والتعليم بكل طاقاتها للاهتمام بالعنصر البشري فهو العنصر الرئيس الذي من خلال إدارته السليمة يتم الوصول الى الإبداع والتميز.

ويعتمد مدى تقدم المجتمعات على نمط الإدارة السائد فيها، ومدى كفاءة إدارييها، فالإدارة النيرة والمتنورة تعوض النقص في الموارد المتاحة، وإن تبني المفاهيم الإدارية لها الأثر الكبير للمضي بإيجابية وسلاسة في إدارة المؤسسة، فتمكين المؤسسات يكمن بالإعتناء بالعنصر البشري ومدى اهتمام الإدارة العليا به، فهو رأسمال المؤسسة، والثروة الفكرية التي يجب على الإدارة تنميتها والإهتمام بها (عبد المقصود، 2018).

والتمكن الإداري في عالم الأعمال هو استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة، ويحتاج تمكين العاملين إلى تنازل المسؤولين عن بعض الصلاحيات الخاصة بهم كرؤساء أقسام، خاصة فيما يتعلق بالسلوكيات الإدارية وهذا مازال للأسف غير منتشر في البلدان النامية والعربية (بن كماش، 2021).

ومن آليات تمكين العاملين وزيادة كفاءاتهم تعزيز قدرات العاملين وتوسيع نطاق تفويض السلطة لديهم، وتدريبهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتجنب الأزمات، ومنحهم قوة التصرف في الظروف الصعبة، وإشراكهم في عمليات النمو والتطور التنظيمي، وحفزهم والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتحمل المسؤولية لديهم، وروح الانتماء، والثقة بالنفس، وتشجيعهم على المبادرة والمبادأة (اللبيدي، 2015).

كما أن قدرة المؤسسات على تمكين أفرادها يجعلهم قادرين على الإبداع والتميز، وإصدار الأحكام، والتقدير وحرية التصرف في القضايا والمعوقات التي تواجههم، ومساهماتهم الكاملة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم، والالتزام بروح الفريق والرقابة الذاتية للفرد، بحيث يصبحون قادرين على تحديد الأهداف وزيادة الأداء، والسيطرة على الموارد المطلوبة في حدود سلطاتهم ومسؤولياتهم، فتمكينهم لا يعني منحهم القوة بقدر ما هو إتاحة الفرصة أمام العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات وإمكانيات وطاقات إبداعية لنجاح عمل المؤسسة وتطورها ونموها، في حين أن التخلي عن التمكين الإداري من قبل المؤسسة سينعكس سلباً على الموظفين والمؤسسة (الشمري، 2021).

وتكمن مؤشرات النجاح لأي مؤسسة بأداء موظفيها، فهو الأساس الذي تستند إليه لتحقيق أهدافها، فأصبح استقطاب الموارد البشرية المؤهلة ذات الخبرة لزاماً على المؤسسة، لتحقيق أفضل المخرجات، فالأداء الوظيفي هو مجموعة المخرجات المبنية على المسؤوليات والأنشطة والمهام التي يتشكل منها عمل الموظف الكفؤ والمدرب، والتي ينبغي عليه القيام بها على الوجه الأمثل (الجناعي و صالح، 2018)، وأداء الموظفين مترابط بمدى تمكينهم وتدريبهم وبث روح التفاؤل لديهم، فمن خلال أداء الموظف نستطيع تحديد مناسبة الشخص للوظيفة ومدى كفاءته لها، لتعزيز مواطن القوة وتلافي مواطن الضعف (الغامدي، 2021).

ومجال التربية والتعليم هو محط اهتمام المجتمع فإن ما تقوم به وزارة التربية والتعليم يتم مراقبته من قبل جميع الناس عن كثب، حيث يتم مراقبة الإنجازات والمخرجات لهذه الوزارة خاصة المتعلقة بتربية الأبناء والنهوض بهم، وتراقب إنجازاتها ومخرجاتها ولا عجب في ذلك حيث إن تربية الأبناء والنهوض بهم وبمستوياتهم الفكرية والراقي بعلمهم هو هم المجتمع (بطاح و الطعاني، 2016).

والأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم يتم سنويا بناءً على قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وحسب تعليمات الوزارة فإن التقييم يتم للمعلمين في نهاية السنة الدراسية وللإداريين في نهاية العام الميلادي. بناءً على ما سبق تأتي هذه الدراسة للكشف عن التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية ودوره في الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم.

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إذ تم تقسيم الفصل إلى قسمين، تناول القسم الأول أهم محاور الإطار النظري، بينما استعرضت الباحثة في القسم الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين رئيسيين تمثل أهم عناصر الأدب النظري المرتبط بموضوع الدراسة، وفق المحاور الآتية: المحور الأول التمكين الإداري: المفهوم والمبادئ والأبعاد، التمكين الإداري من وجهة نظر المدارس الإدارية، أهمية التمكين الإداري وأنواعه، معوقات تطبيق التمكين الإداري، الفرق بين التمكين الإداري وتفويض الصلاحيات، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، والمحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي (المفهوم، المحددات، والأهمية، والعوامل المؤثرة فيه، وطرق تقييم الأداء الوظيفي).

المحور الأول: التمكين الإداري Administrative Empowerment

مفهوم التمكين الإداري

عرفه Moorhead et al. (2001) بأنه "تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف".

ويرى Stirr (2003) أن مفهوم التمكين الإداري كمصطلح أجنبي جاء على الشكل الآتي (Empower) واستخرج من هذا المصطلح دلالات اصطلاحية ترمز إلى كلمات أخرى أشار إليها بشكل معلق من كل حرف من هذه الكلمة وهي كالاتي:

- (E-Education) يشير إلى تعليم الموظف.
- (M-Motivation) وتشير إلى الدافع.
- (P-Purpose) للدلالة على وضوح الهدف.
- (O-Ownership) تشير إلى الملكية
- (W-Willingness to change) يدل على الرغبة في التغيير.
- (Elimination E-Ego) يمثل هذا البعد نكران الذات.
- (R-Respect) تشير إلى الإحترام.

وعرفه السحيمي (2012) بأنه: "تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، والتقدير، وحرية التصرف في القضايا والمعوقات التي تواجههم خلال تأدية مهامهم، ومساهماتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم".

فالتمكين الإداري مصطلح عصري حديث، بدأ بالبروز عندما قامت المنظمات اليابانية في الستينيات من القرن الماضي بالتركيز على التعلم في المدارس، والاستفادة من رأس المال البشري والتركيز على

تدريب العاملين في ظل الانفتاح والإيمان باللامركزية، والانتشار المتزايد للتكنولوجيا في العمل واتخاذ قرارات من قبل فريق العمل دون الرجوع لقادتهم (عبد المقصود، 2018).

كما يعرف التمكين الإداري بأنه: عملية إدارية يتم بموجبها منح القيادات التعليمية السلطات والصلاحيات والحرية لأداء مهامهم الوظيفية والمبادرة لحل المشكلات دون إشراف مباشر من القيادات العليا، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في خبراتهم ومهاراتهم مع تحملهم مسؤولية النتائج، والتحفيز الذاتي والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي بهدف تحسين أداء المنظمة (جمال الدين وآخرون، 2015).

و عرف البصير (2021) التمكين الإداري لرؤساء الأقسام بأنه: استراتيجية تنظيمية تستهدف منح رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية السلطة والقوة لاتخاذ القرارات بحرية، مع تزويدهم بالمعرفة والمعلومات اللازمة، من خلال تفعيل المداخل التطويرية والتدريبية المختلفة التي من شأنها تحسين قدراتهم وإمكاناتهم، إلى جانب تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة، وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاحهم، ويقاس إجرائياً من خلال استجابات أفراد الدراسة على أبعاد الاستبانة المعدة لهذا الغرض، والمتمثلة في: (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي للعاملين، العمل الجماعي، الاتصال وتوفير المعلومات، التدريب، السلوك الإبداعي).

كما أن التمكين الإداري لديه مدلولات إيجابية تنعكس على المنظمة في تحقيق رغباتها ورغبات المجتمع، ورغبات الموظفين فهي تزيد من قدرتهم على امتلاك المعلومة وزيادة رغبتهم في العمل، وسرعتهم في الإنجاز، وزيادة أداء الموظفين.

أبعاد التمكين الإداري

للتمكين الإداري أبعاد عدة أهمها بعد مهاري وهو تأثير التمكين الإداري في مهارات الموظف من حيث أداء الأعمال بشكل جماعي خاصة تلك التي تحتاج إلى توافق وكذلك بناء الثقة بالنفس وتعلم القيادة.

بعد إداري ويقصد به المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف.

بعد التأثير وهو أن يفتتح الموظف بتطوير العمل والتقدم به فترك في نفس الموظف قناعة إيجابية بتطوير الذات (سليمان، 2021).

بعد التحفيز حيث أن الحوافز من العوامل المساعدة على التطور وتشجع الموظفين على العمل، خاصة أن التمكين الإداري يحتاج إلى جهد أكبر من الموظفين حيث أنه يقوم بإشراكهم في الأهداف والخطط ويتم تفويض الكثير من الصلاحيات لديهم، إذن هم بحاجة لجهود جبارة وتميز وأفكار خلاقة وبالتالي لنظام حوافز متطور وعادل يساعدهم على ذلك (عايض و البشاري، 2020).

علماً أن كثير من الباحثين العرب والأجانب ذكروا أبعاد أخرى كثيرة للتمكين الإداري كالمشاركة بالمعلومات والكفاية الذاتية والاستقلالية وحرية التصرف والمكافآت والمعرفة والمهارة والاتصال والتواصل والتحفيز والثقافة التنظيمية والتفويض والتدريب وغيرها ما لم يتم ذكره هنا (الجناعي و صالح، 2018).

التمكين الإداري من وجهة نظر المدارس الإدارية

النظريات الكلاسيكية: بدأ من نظرية الإدارة العلمية لفيردر دك تايلور يلاحظ أن هذه الحركة ركزت جل اهتمامها على العمل وحجم الإنتاج أكثر من أي شيء آخر بل إن العامل كان آخر اهتمامها، بمعنى أنه لم يكن للتمكين الإداري أي ذكر في ذلك الوقت، ثم جاء هنري فايول بالنظرية الإدارية ومبادئها الأربعة عشر والتي لم تغير كثيراً عما كان عليه فيريدريك تايلور، حيث كان كل همه ضبط شروط العمل ولم

يحصل العمال على أدنى درجة من الحرية، وبدوره لم يختلف ماكس فيبر عما جاء به سابقه بنظرية البيروقراطية التي كرست الهرمية والالتزام بالقوانين وتقسيم العمل حتى جاءت النظريات السلوكية: متمثلة بالتون مايو وماسلو وماري باركر فويليت التي تحدثت عن رضا العاملين واهتماماتهم وسلوكهم، وكذلك أكدت على أنه من الأفضل تفهم السلوك الإنساني قبل الحكم على الموظف واخذت بعين الاعتبار صراعات العمل والدوافع والتوقعات، حيث مهدت وساعدت هذه النظريات على تكون مفاهيم التمكين الإداري (بطاح و الطعاني، 2016). أما بالنسبة للنظريات الحديثة أمثال وليام أوشي التي دعت إلى العمل الجماعي والاهتمام بثقافة المنظمة والعاملين والنظرية اليابانية التي اهتمت بظروف العاملين والتعاقد معهم مدى الحياة والنظرية الموقفية التي تعامل حسب الموقف، ونظرية الجودة التي ركزت على تدريب العاملين والاهتمام برضاهم (علال، 2020).

نظرية القيادة التحويلية

من النظريات السلوكية التي ساعدت في تكون فكر التمكين الإداري هي نظرية القيادة التحويلية، وحسب ما ذكرت المبيضين (2022) في دراستها حيث عرفت القيادة التحويلية بأنها نمط من أنماط القيادة التي تسعى إلى التحول الإيجابي في العمل وتسعى إلى تحقيق الآمال في المستقبل برؤى واضحة وطموحة تحقق ما تتمناه المؤسسة من تقدم ورفق، وهي قدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة بطريقة فاعلة ورائدة، والقائد التحويلي قدوة لموظفيه، وهو قادر على إقناعهم بتحقيق ذواتهم؛ بعملهم كفريق واحد وكذلك اشراكهم في اتخاذ القرارات، وتعزيزهم وتحفيزهم وهي ترى أن القائد التحويلي لديه من الأخلاق ما تجعل مرؤسيه يتقنون به ويعتبرونه القائد الملهم لهم، فهو لديه القدرة على إيضاح التوقعات والالتزام بتحقيق الأهداف، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب مرؤسيه حيث يقوم بتحقيق وتلبية احتياجات مرؤسيه قبل تلبية احتياجاته، فكل تصرفاته تندرج تحت الطابع الأخلاقي فهو شخصية جذابة تلبى طموحات الموظفين وطموح المؤسسة، يهتم القائد التحويلي بالعلاقات الإجتماعية مع مرؤسيه ويخاطبهم باللغة التي يحبون.

نظرية القيادة الموقفية

وهي أيضا من النظريات السلوكية التي ساعدت على تشكل مفهوم التمكين الإداري حيث عرفها علماء الإدارة بأنها القيادة وليدة الموقف الذي يحدث، وأن المواقف هي التي تكشف السلوك القيادي في الشخص وليس من الضرورة أن يتصرف جميع القادة نفس التصرف لنفس الحالة، فهذه النظرية جاءت بعد توجيه النقد لنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات اللتين يؤكدان على أن القائد يولد ولا يصنع، في حين أكدت النظرية الموقفية بأن الموقف الحالي هو الذي يحكم التصرف القيادي، وأن الظروف هي التي تصنع القادة، فحسب رأي الباحثة فإن القائد الذي يمكنه الإبحار بالسفينة الى شط النجاة ليس بالضرورة أنه يستطيع إيصال كل السفن فالظروف والمواقف هي التي تحدد من هو القائد، أي أنه لا يوجد هناك نمط واحد للقيدة إنما تعتمد القيادة على الظروف المحيطة وعلى علاقة القائد بمرؤسيه وثقته بهم وقوة منصبه ونسبة الصلاحيات المفوضة له، كذلك نوع الجماعة وطبيعة الموقف. (آل قماش و الجهني، 2020)

أهمية التمكين الإداري

يمكن إجمال أهمية التمكين الإداري بمجموعة نقاط أهمها:

- أ. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتفجير الطاقات الإبداعية وتقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وتفرغ الإدارة العليا للتخطيط وعدم انشغالها بالأعمال اليومية، تحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء (الشمري، 2021).
- ب. إعطاء العاملين أقصى ما لديهم بسبب رضاهم الوظيفي، تشجيعهم على اكتساب المعارف والخبرات والمهارات والمشاركة في التدريب، رفع الروح المعنوية مما يحقق أهداف المنظمة (يوسف، 2022).
- ت. التحسين المتجدد للعمليات والمنتجات، زيادة الدافعية لدى الموظفين وتقليل الخطاء وتوجيه اهتمامات الإدارتين العليا والوسطى للتفكير باستراتيجيات المؤسسة (بن كماش، 2021).

أهمية التمكين لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية

يساعد التمكين الإداري رؤساء الأقسام على التميز و بروز دورهم الإداري الحقيقي في رفعة العملية التربوية ودفعها إلى الأمام، فكما أورد البصير (2021)، وكذلك دراسة يوسف (2022)، ودراسة Kiral (2020)، وكذلك دراسة دراغمة وآخرون (2021)، وبن كماش (2021) الآتي:

- أن التمكين الإداري يفسح المجال لرؤساء الأقسام بترك العمل الروتيني والاهتمام بالقضايا الإستراتيجية.
 - التمكين الإداري يمنح رؤساء الأقسام زيادة الثقة بالنفس مما يجعلهم قادرين على اتخاذ القرار المناسب.
 - يزيد نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وابداء الراي بها بكل وضوح.
 - يساعد التمكين الإداري رؤساء الأقسام بالقيام بدور ضليع ومؤثر في تلبية احتياجات الهيئة التدريسية وباقي الموظفين مما يزيد الولاء التنظيمي لدى هؤلاء الموظفين.
 - يسهم التمكين الإداري باعتماد رؤساء الأقسام على أنفسهم في قيادة العمل الإداري الذي يخص الأقسام التابعين لها.
 - كذلك يساعد التمكين الإداري على تحقيق قرار الوزير بتفويض الصلاحيات، فيصبح رئيس القسم قادراً على تحمل المسؤولية.
 - كما أن التمكين الإداري يزيد من فرص المنافسة بين الأقسام الأمر الذي يشجع على العمل ويزيد من الفاعلية في الأداء الوظيفي وفي اتخاذ القرارات.
 - يمكن التمكين الإداري رؤساء الأقسام من الإستغلال الأمثل للعقول والطاقات والقدرات البشرية الكامنة في تلك الأقسام.
- وترى الباحثة أن التمكين الإداري يساهم في اعداد قادة مستقبليين من الإداريين، وكذلك يساعد ببناء الثقة بين الموظفين ورؤساء أقسامهم، لجعلهم يتقدون في الصفوف الأولى في المستقبل؛ ليحلوا محل سابقهم ويكونوا على قدر من الثقة وتحمل أعباء هذه الوظيفة.

أنواع التمكين الإداري

اتجه البعض بتقسيم التمكين الإداري إلى نوعين كالآتي:

- أ. التمكين الرسمي: وهو ما يكتسبه الموظف بشكل رسمي من خلال منح الصلاحيات من قبل مسؤوله المباشر، كونه يعمل بها، ومن خلال التدريب.
- ب. التمكين المكتسب: ويقصد به المرونة التي يتميز بها الموظف بسبب امتلاكه للخبرة والمعرفة والمهارة (البصير، 2021).

البعض اتجه إلى أنواع أخرى من التمكين الإداري وهي:

- أ. تمكين ظاهري وهو متعلق بقدرة الفرد بطرح وجهة نظره في الأعمال والمشاركة في اتخاذ القرار.
- ب. تمكين سلوكي ويقصد به العمل في جماعة من أجل إيجاد حلول مشتركة للمعضلات، وتجميع البيانات عن تلك المعضلات.
- ت. التمكين المتعلق بالنتائج: وهي قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات لإيجاد حلول مختلفة وجديدة (يوسف، 2022).

كذلك أشارت تلخوخ (2014) إلى أنه يمكن تصنيف التمكين إلى خمسة أنواع، وهي كالآتي:

1. مشاركة المعلومات: حيث تجعل الاتصالات من أعلى إلى أسفل العاملين في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات والتزاما بقرارات التنظيم، مما يدفعهم إلى مناقشة آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
2. حل المشكلات من أسفل إلى أعلى: إذ يعتبر العاملين في المستويات الدنيا أعلم بمشكلات لتنظيم، مما يتطلب منهم التصرف باتخاذ القرارات لحلها.

3. استقلالية المهام: وذلك بتشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، يعمل أعضاؤها في التنفيذ فقط، ويتمتعون بنوع من الاستقلالية، في حين تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن رسم السياسة الاستراتيجية.

4. تكوين الاتجاهات: أي تغيير طرق العمل وإجراءاته بتدريب العمال و تعليمهم، وذلك عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

5. الإدارة الذاتية: يعني توزيع العمل تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي فإن: التعليمات، السلطة والتنفيذ توضع من قبل الأكثرية غير المتوقعة للتكيف مع المستجدات.

مزايا المؤسسات التي تطبق التمكين الإداري

أكد الطراونة (2012) في كتابه نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، وكذلك دراسة كل من (الشمري 2021؛ دراغمة وآخرون 2021؛ زعاف 2022؛ حسن 2022) الآتي:

- مساعدة المؤسسة على الإختيار الأمثل للموظفين العاملين بها.
- تصبح المؤسسة من المؤسسات المنافسة على مستوى الوطن وعالمياً.
- يصبح معروفاً عن المؤسسة التزامها بمباديء الجودة ومتطلباتها.
- تصبح المؤسسة محل ثقة العاملين بها وثقة المجتمع والعالم.
- وجود ثقافة تنظيمية واعية وقادرة على المضي قدماً بالمؤسسة.

معوقات تطبيق التمكين الإداري

قبل البدء بتطبيق استراتيجية التمكين الإداري، على المؤسسة أن تتعرف إلى مدى جهوزية نظام المؤسسة لتطبيق مثل هذه الاستراتيجيات الحديثة، فلا جدوى من إهدار المال على الموظفين وتدريبهم في حين أن الإدارة مازالت تؤمن بالهرمية والمركزية الشديدة ولا تمتلك القدرة على التفويض أو تخاف منه، أما ما يخص الموظفين فهناك بعضهم من يخاف من زيادة مسؤوليات أعباء العمل

والمساءلة، أو عدم قدرته على مواكبة طرق العمل الحديثة التي تحتاج إلى المزيد من التدريب، كما أن نظام الحوافز والترقيات قد لا يتناسب مع حجم المسؤوليات (دراغمة وآخرون، 2021).

قد يسيء بعض الموظفين استخدام الصلاحيات الممنوحة له فيبدأ باظهار جهده الشخصي على حساب الجماعة، وبالتالي عدم اتخاذ قرارات فعالة، أو أخذها بناءً على أسس شخصية، مما يزيد الصراع بين العاملين في المؤسسة، كما ان العمل الجماعي يحتاج الى وقت أكثر ومال أكثر لتدريب الموظفين على العمل الجماعي والمشاركة وابداء الرأي والحكم على النتائج (علال، 2020).

الفرق بين التمكين الإداري وتفويض الصلاحيات

المفهومان ينضويان تحت بند تفويض الصلاحيات، علماً أن تفويض الصلاحيات بدأ باكراً وساد فترة ليست بالقليلة لكن يعتمد في التفويض على الترتيب الهرمي أي أن الصلاحيات مكتوبة وملزمة للموظفين ويتحمل المسؤولية من قام بالتفويض، وهذا النوع من التفويض لا يتناسب مع مؤسسات العصر الحالي (الجناعي و صالح، 2018). أما ما يتعلق بالتمكين الإداري فهو ينضوي تحت التدريب ومشاركة المعلومات وتحمل المسؤولية وإعطاء مساحة واسعة من الحرية للتعامل مع الظروف المستجدة، وخلق بيئة صالحة بسبب الثقة التي اكتسبها المفوض له، وإتاحة الفرصة أمام المفوض لهم للإبداع والتميز، فكلهما يمنحان الموظفين الصلاحيات ممن هو أعلى لمن هو أدنى في الهيكل الهرمي، لكن يبقى التمكين الإداري أعم وأشمل لأنه يمنح الموظف الحرية في اختيار طريقة العمل التي تناسبه (الشمري، 2021).

التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي

تناولت العديد من الدراسات التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث أثبتت معظم هذه الدراسات عن العلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري وارتفاع نسبة الأداء الوظيفي، فدراسة دراغمة (2021) أوصت بتطبيق التمكين الإداري وتفعيل القيادة التشاركية نظراً لأهميتها في العمل الإداري،

ودراسة بن كماش (2021) أكدت أن تبني التمكين الإداري كاستراتيجية يعمل على توسعة العمل وتحقيق النجاح، وهدفت دراسة Kõiv et al. (2019) للعلاقة الإيجابية بين التمكين العملي للمعلمين والرضى الوظيفي لهم، وفي دراسة Mohammad & Hussain (2020) أظهرت النتائج علاقة قوية بين تمكين المعلمين وبين الالتزام التنظيمي لهم، ودراسة Cobanoglu (2021) أكدت أن تبني القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية بإمكانها أن تنتبأ بالابداع لمعلميها، كما أن دراسة Mosoge, M. J., & Mataboge, S. K. C. (2021) كشفت عن دور التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، وكشفت دراسة Panayiotopoulos, A (2020) أن التدريب يحسن من إنتاجية الموظفين ويقلل من معدل الدوران الوظيفي للفرد إضافة إلى تحقيق الرضى الوظيفي.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي Job Performance

أورد العديد من الباحثين عدداً من التعريفات في شأن مصطلح ومفهوم الأداء الوظيفي، والذي يعد مفهوماً يحظى بنقاشات واسعة في المجال الإداري وفي عدد من التخصصات فقد عرفه الباقي (2005) بأنه: "الرغبة والقدرة يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متزامنة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة على العمل والمستوى في الأداء".

بينما يرى القحطاني (2019) بأنه "الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال فترة محددة".

كما عرفه Ramli & Novariani (2020) بأنه: "الأنشطة والمهام التي يزاولها الفرد، والنتائج الفعلية التي تتحقق في مجال العمل، بما يحقق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة، وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية، والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل بالمؤسسة".

محددات الأداء الوظيفي

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء يعكس العلاقة المتداخلة بين مجموعة من العناصر

مثل الدافعية والقدرة وإدراك الدور والتي تعتبر محددات للأداء الوظيفي كما بينتها زعاف (2022):

1. القدرة: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة

زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل والمهارة، فيجب أن

تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على إدراك العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة

فاعلية الجهد المبذول، ويشمل: التعليم، التدريب والخبرات.

2. الدافعية: يشير البعض إلى أنها تمثل الرغبة، حيث تعرف الدافعية بأنها: الرغبة في بذل الجهود

لتحقيق الأهداف التنظيمية والمشروطة بمدى إمكانية إشباع بعض الحاجات الشخصية نتيجة لهذا

الجهد المبذول.

3. إدراك الأمور يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من

خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

أهمية تقييم الأداء

أشار غبارة (2107) إلى أن تقييم الأداء هو حلقة الإتصال الحقيقية بين الماضي والمستقبل: ماضي

شاغل الوظيفة ومستقبله، وعليه فإن أي خلل أو نقصان أو تساهل في تطبيق نظم فعالة في هذا المجال

تعني بكل بساطة أننا لم نتعلم من الماضي، ولم نستفد مما قدمناه سلفاً فيما نحن بصدد القيام به مستقبلاً،

لذا فإن تقييم الأداء هو الوسيلة التي تدفع العاملين في المنظمات المختلفة للعمل بجدية ونشاط، عدا عن

تحفيز الرؤساء نحو متابعة مرؤوسيهم بشكل دائم ومستمر، كما تدفع المرؤوسين للعمل بشكل جاد

وفعال، فإذا تحققت العدالة والمشاركة والقبول لنظم تقييم الأداء من قبل العاملين بالمنظمة جاء الأداء

محققاً للأهداف والمعايير الموضوعية وقاعدة للتطوير والتنمية في المستقبل.

كما يساعد تقويم الأداء على رفع الروح المعنوية لدى الفرد العامل نتيجة لما يحصل عليه من مكافآت وحوافز تشجيعية نظير أدائه المميز، مما يؤدي إلى تنمية روح المنافسة بين العاملين ويشجعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص الدعم المتاحة من قبل الإدارة.

ولا تقتصر أهمية تقييم الأداء الوظيفي على العاملين بالمنظمة فحسب بل تمتد أهميته إلى المنظمة ذاتها، فعملية تقييم الأداء ترتبط ارتباطاً مباشراً بقدرة المنظمة على النجاح والإستمرارية، كما يسهم تقييم الأداء في الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة، حيث يعد انعكاساً لمستوى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، ومدى التناقض أو التطابق بين الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للأفراد العاملين. فعملية التقييم لها أهمية كبيرة في مد الإدارة بالمعلومات عن ظروف العمل ومشاكله كما تفيد في تخطيط سياستها المستقبلية في إدارة مواردها البشرية وتحديد أخطاء الأداء والتعرف على أسبابه وطرق علاجه، مما يدعم ويسهل وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة (العنزي، و الشمري، 2023).

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يذكر في الأدب النظري للأداء الوظيفي الكثير من العوامل التي تؤثر عليه منها ما يخص الموظف ومنها ما يخص البيئة الإدارية والبيئة المجتمعية، هنا توجز الباحثة أهمها كما ذكرها العنزي والشمري (2023):

القدرات والخصائص الإدارية، الإتصال والتواصل، التسبب الإداري، الجهد المبذول، بيئة العمل، القيادة الإدارية و مشكلات الرضى الوظيفي.

كما أشار البعض إلى عوامل أخرى كالمشاركة الحقيقية من قبل الأفراد في العمل الإداري و اتخاذ القرار ووضع الأهداف كلها تزيد من اهتمامهم بالعمل ودافعيتهم، ووضوح الأهداف ووجود خطط

حقيقية في المؤسسة يجعلها قادرةً على التمييز بين أداء موظفيها وقدرة كل منهم، وهذا يجعلها قادرة على مكافأة المجتهد ومحاسبة المخطيء (نصر و القبي، 2022).

طرق تقييم الأداء

أ. طريقة المقارنة المزدوجة: أن تتم مقارنة الموظفين ببعضهم البعض من نفس المستوى الوظيفي ونفس الأعمال، بحيث يرصد كل تميز لكل موظف على حدا ويتم ترتيبهم بناءً على ذلك.

ب. طريقة الأحداث الحرجة: ويتم ذلك التقييم من خلال رصد كل الإيجابيات والسلبيات التي يقوم بها الفرد وبذلك تتم المفاضلة بينهم، إلا أن ذلك يحتاج الى جهد ووقت من قبل الإدارة.

ت. طريقة وضع الأهداف: حيث يشترك الموظفون في وضع الأهداف الخاصة بكل وظيفة وفي كل فترة يتفق الموظف مع رئيسه بالعمل الى أين توصل من تحقيق هذه الأهداف وهل تم تنفيذها ضمن الخطة، وبناءً عليه يتم التقييم.

ثالثاً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية المتعلقة بالتمكين الإداري

برجوع الباحثة الصرالى العديد من الدراسات اختارت من بينها الدراسات التالية الأقرب إلى دراستها.

دراسة يوسف (2022) هدفت إلى معرفة مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء وعلاقته بالمستوى الإبداعي لدى المعلمين انفسهم، استهدفت الدراسة مدارس الزرقاء وتم تطبيقها على عينة (205) معلم ومعلمة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصل الباحث إلى أن هناك علاقة ايجابية بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للمعلمين وبدرجات مرتفعة للسلوك الإبداعي، أوصى الباحث باهتمام وزارة التربية والتعليم الاردنية

بتعزيز جوانب التطوير الإداري لدى المدراء في المدارس الحكومية وتطوير جوانب السلوك الإبداعي لدى المعلمين فيها.

كما هدفت دراسة الشمري (2021) إلى معرفة واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية، اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لبحث (167) موظف وموظفة من عينة عشوائية باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج أبرزها أن الأداء الوظيفي كان بمستوى عالٍ، بينما مستوى التمكين الإداري كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذي دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وفي توصية للباحث أكد على أهمية التمكين الإداري للموظفين والاهتمام بتطوير مهاراتهم من خلال التدريبات الإدارية المقدمة لهم والاهتمام ببناء قاعدة بيانات توفر لهم التواصل الفعال فيما بينهم.

فقد هدفت دراسة حسن (2022) إلى التعرف على مستوى التمكين في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، والتعرف على مستوى تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين تنفيذ تمكين المؤسسة الأمنية الفلسطينية وتحقيق التنمية المستدامة، كان المتغير المستقل للدراسة هو التمكين الإداري بأبعاده: التفويض، وتدريب الموظفين المكلفين، والعمل الجماعي، والاتصال وتدقيق المعلومات، والحوافز، في حين كانت التنمية المستدامة المتغير التابع في أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم حوالي (1200) من الذكور والإناث، تكون مجموع عينة الدراسة من (300) مبحوث من منتسبي تلك الجهات، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة الشخصية كأداتين لجمع البيانات، وزعت الاستبانات على عينة الدراسة، وتم استرجاع (288) استبانة، تم استخدام عدة طرق إحصائية أهمها الوسائل الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الخطي البسيط، ومن أهم نتائج الدراسة: أن تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية كان بدرجة متوسطة من

وجهة نظر منتسبيه، والأهم هو بعد التفويض، وأن هناك أثر لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة التي كان أهم أبعادها البعد الاجتماعي، ومن أهم توصيات الدراسة: أن تعمل المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تعميق تطبيق التمكين الإداري، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التمكين الإداري في عموم المجتمع الفلسطيني ككل للمساهمة في رفع مستوى الأداء وتطوير العمل المؤسسي من أجل تعزيز تحقيق التنمية المستدامة.

أما دراسة شبل (2021) فقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها والتمكين الإداري بأبعاده الخمسة (التفويض والعمل الجماعي والتطوير والتدريب والاتصال الفعال والتحفيز)، طبقت العينة على (41) من الموظفين العاملين في البنك التجاري الدولي والبنك الأهلي المصري بمدينة بني سويف، استخدم الباحث المسح الاجتماعي بجانب استخدامه للمنهج المقارن مستخدماً مقياساً للثقة التنظيمية ومقياساً للتمكين الإداري، بينت الدراسة أن هناك درجة مرتفعة من الثقة التنظيمية في البنك التجاري الدولي ومتوسطة في البنك الأهلي المصري بينما كان التمكين الإداري متوسطاً لكلا البنكين، حيث بينت الدراسة العلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية، ولهذا أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالإدارة العليا، والثقة بالرئيس المباشر والثقة بزملاء العمل)، والعمل على زيادة التوعية بالتمكين الإداري وزيادة التدريب والتطوير وإجراء العديد من الدراسات التي تخص التمكين الإداري والثقة التنظيمية.

وجاءت دراسة غرابي ومخلوف (2021) بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسة البلدية لمدينة برهوم" هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق التمكين الإداري لمؤسسة البلدية في مدينة برهوم، كذلك هدفت الدراسة للكشف عن مدى العلاقة بين هذين المتغيرين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية، اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين في المؤسسة البلدية، والبالغ عددهم (53) موظف وموظفة، بلغ حجم العينة 43 فرداً، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين وكذلك وجود مستوى

متوسط من التمكين الإداري في المؤسسة قيد الدراسة، أوصت الباحثان بالاهتمام بالموظفين أكثر من خلال تفويض الصلاحيات وتحمل المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرار وتحفيز الموظفين مما يعزز الثقة لديهم.

أما دراسة علال (2020) فهدفت إلى تناول العلاقة بين التمكين الإداري والإرتباط الوظيفي في مؤسسة بلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة في الجزائر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتماده على الاستبانة التي شملت (33) موظف من البلدية كعينة أساسية، كانت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإرتباط الوظيفي عند مستوى الدلالة الفاتساوي 0.5 وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن لتفويض السلطة علاقة بالإرتباط الوظيفي وللعمل الجماعي علاقة بالإرتباط الوظيفي وتوجد علاقة بين الإتصال الفعال والإرتباط الوظيفي، وأوصت الدراسة تعزيز الاهتمام بالتمكين الإداري والإرتباط الوظيفي وما يحققه من نجاح وتقدم للمنظمات.

كما هدفت دراسة عايض والبشاري (2020) إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات في مجتمع عدده (1016) فرداً تمت الدراسة على (280) فرداً، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن التمكين الإداري له أثر إيجابي في زيادة رأس المال البشري وأن التحفيز كبعد من أبعاد التمكين الإداري له أكبر أثر في زيادة رأس المال وأقلها أثراً بعد التأثير، أوصى الباحثان بتعزيز ممارسة التمكين الإداري وزيادة رأس المال البشري والاهتمام بالحوافز لأهميتها في زيادة رأس المال البشري وتمكين العاملين.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتمكين الإداري

كشفت دراسة Mosoge & Mataboge (2021) عن دور التمكين الإداري للعاملين الإداريين في المدارس الثانوية في منطقة تشوني الغربية جنوب إفريقيا، كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، هدفت الدراسة إلى إبراز دور التمكين الإداري للعاملين من خلال التشاركية في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات سيما أن أغلبية مدراء المدارس هم من حبة الفصل العنصري حيث يديرون المدارس بالمركزية المطلقة وبطريقة سلطوية، استخدم الباحثون الأسلوب المسحي الإحصائي ومن خلال نتائج الاستبانة التي تناولت (90) مدير ونائب مدير و(165) رئيس قسم في منطقة تشوني الغربية، ظهرت هناك بعض المعوقات التي تمنع المدراء من التفرغ الكامل لتمكين موظفيهم ومشاركتهم، منها أعباء العمل الإداري التي تعيق التفرغ الكامل لاهتمام المدراء بتمكين موظفيهم كما نتج عن الدراسة أن موظفي المناطق الريفية يؤدون واجبات القيادة التعليمية أكثر من المناطق الحضرية الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء المتعلمين في المنطقة، أوصى الباحثون على تعزيز جوانب التمكين الإداري للعاملين وأثره في الأداء الوظيفي فيها وعلى الطلاب، كاتجاه إداري حديث، ومنحهم قدراً أكبر من الحرية والاستقلالية وضرورة سعي المؤسسة إلى تحقيق مستوى كافٍ من التمكين الإداري.

في حين أن دراسة Kiral (2020) جاءت للبحث عن العلاقة بين تمكين المدرسين من قبل مديري المدارس ومدى التزامهم بالتعليمات المدرسية في مدارس الأناضول الثانوية في أيدين، تكونت العينة من 188 من المعلمين المتطوعين العاملين في مدارس الأناضول الثانوية، (104) من العينة معلمات و(84) من العينة هم من المعلمين وتم استخدام مقياسين هما التمكين السلوكي للمعلم والالتزام التنظيمي وكشفت الدراسة عن مستوى عالٍ من التمكين في العمل الإداري، بينما كان أعلى مستوى التزام هو الالتزام الفني في غرفة الصف، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين والالتزام الوظيفي تعود للجنس والخبرة ومتغيرات الفرع للمعلمين، وبالنسبة للالتزام العاطفي كان أعلى عند الإناث منه عند الذكور، كما تبين أن المعلمين الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (31-40) عاماً لديهم التزامات

عاطفية أعلى من زملائهم الذين تتراوح خدمتهم بين (11-20) عاماً، كما كشفت الدراسة عن أعلى مستوى من الالتزام كان بين أبعاد التواصل والالتزام العاطفي.

أوصت الباحثة المسؤولين بزيادة الأنشطة التدريبية في المدرسة من أجل تعزيز الاستمرارية في الالتزام التنظيمي بالنسبة للمعلمين الذكور، وتمكينهم بالشكل المناسب، من خلال تعزيز التواصل بين المعلمين ومديري المدارس.

بينما جاءت دراسة Cobanoglu (2021) للكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية وتمكين العاملين والابتكار في المدارس الابتدائية وعلاقة هذه المتغيرات ببعضها البعض عن طريق جمع البيانات في محافظة ملاطية في أرمينيا خلال العام الدراسي (2020/2019)، تكون مجتمع الدراسة من 5645 معلماً ومعلمة في المدارس الابتدائية في ملاطية تم أخذ عينة عشوائية تكونت من 359 معلماً ومعلمة واستخدم الباحث نموذج الكشف العلائقي للكشف عن العلاقات بين المتغيرات من خلال مقياس القيادة التشاركية والتمكين والابتكار وتحليلها من خلال مقياس الارتباط ونمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات، ووفقاً لنتائج البحث تبين أن مستويات القيادة التشاركية وتمكين الموظفين والابتكار مرتفعة جزئياً في المدارس الابتدائية، وهناك علاقة إيجابية ومهمة ولكنها متوسطة بين القيادة التشاركية في المدرسة وتمكين العاملين وإبداع المعلمين، هذا إضافة إلى أن القيادة التشاركية والتي تعمل على تمكين موظفيها بإمكانها أن تنتج الإبداع لمعلميها، لذا كان من توصيات الباحث خلق بيئة مدرسية تشاركية من أجل زيادة الإبتكار ودعم المعلمين وإشراكهم في عمليات صنع القرار من أجل تمكينهم، كما أوصى الباحث الباحثين بعمل دراسات في نفس المجال لكن بمستويات دراسية مختلفة.

كما هدفت دراسة Zulfikar & Putra (2020) في كشف مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المستشفى العام (RSUDZA) في أندونيسيا، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وبلغ عدد الموظفين في هذه المشفى (538) فرداً تم دراسة (230) فرداً كعينة

لدراسة، توصل الباحثون إلى أن التمكين الإداري متوسط والرضا الوظيفي كذلك وأن الدعم التنظيمي والتمكين الإداري له دور إيجابي في زيادة الرضا الوظيفي وزيادة مشاركة الموظفين في العمل، أوصى الباحثون بزيادة تعزيز جوانب التمكين الإداري لما له من أهمية في خلق موظفين قادة قادرين على القيام بأعمالهم وقدرتهم على المشاركة بالعمل بإيجابية ورضى وظيفي مرتفعان.

كما هدفت دراسة Zulfikar & Putra (2020) إلى قياس علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في بنجاب في الهند، استخدمت الباحثة مقياس لمعرفة مستوى التمكين الإداري وكذلك لمعرفة الالتزام التنظيمي عن طريق استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (600) معلم ذكر، و(600) معلمة أنثى، أظهرت نتائج الدراسة عن علاقة قوية بين التمكين الإداري للمعلمين ومدى التزامهم التنظيمي، أوصت الباحثة مديري المدارس بدمج جوانب التمكين الإداري في العمل لتعزيز التزام المعلمين تجاه مهنة التدريس، كذلك أوصت أن تشمل الإدارة التربوية تمكين المعلمين في سياسات الموارد البشرية لزيادة تحفيز التزام المعلمين تجاه مهنتهم.

وهدفت دراسة Kõiv et al. (2019) إلى قياس مستوى التمكين لدى المعلمين وعلاقته بالأداء الوظيفي لهم ومدى رضاهم الوظيفي، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي باعتمادهم على الاستبانة بعينة عددها (711) معلما ومعلمة من (31) مدرسة من مدارس أسيتونيا لقياس أربعة أبعاد من أبعاد التمكين النفسي للمعلمين وهي (الكفاءة والمعنى وتقرير المصير والتأثير)، وخصائص القيادة المدرسية (أسلوب القيادة وسلوك القائد التمكيني، والثقة بالقائد)، والنتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي والانتماء لمكان العمل، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التمكين النفسي للمعلمين يلعب دور الوسيط بين السلوك القيادي المتوقع وبين الأداء الوظيفي أي أن هناك علاقة إيجابية بين الطرفين كذلك هو الوسيط بين أسلوب القيادة والأداء الوظيفي وكلاهما له علاقة إيجابية بالرضا الوظيفي، أوصى الباحث بأن مجرد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار لا يكفي من أجل تمكين الموظفين بل إن عليهم المشاركة

الحقيقية بصياغة أهداف المنظمة كاملة، خرجت هذه الدراسة بإشارات مهمة لمديري المدارس أين وكيف يحصلون على الرضا الوظيفي للمعلمين للوصول إلى أفضل أداء وظيفي.

الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الوظيفي

هدفت دراسة العنزي والشمري (2023) إلى تعرف أثر الحوكمة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات، كشفت الدراسة عن أن تطبيق مبادئ الحوكمة بالمراكز متوسط ويتمشى مع مستوى الأداء الوظيفي، فمن خلال دراسة 152 موظفاً وموظفة بالاعتماد على الاستبانة وكانت غالبية العينة ذكور وصلت إلى (61.8) ونسبة الإناث (32.8) واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمبادئ الحوكمة الإدارية وفقاً لمؤهل الجنس والمؤهل العلمي.

وفي دراسة علي وآخرون (2023) كشفت الدراسة عن دور تطبيق أبعاد التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات الكهرباء المصرية، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات بالاعتماد على 360 استبيان تم توزيعها بطريقة عشوائية بالشركات محل الدراسة، أظهرت الدراسة وجود علاقة إحصائية إيجابية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال وفرق العمل) والأداء الوظيفي لكل بعد من الأبعاد.

واستهدفت دراسة مهدي (2023)، قياس أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي لدى العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية التابعة للهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية، باستخدام منهج الإستقصاء، وتم تجميع البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال عينة قوامها (356) فرداً من العاملين بالتمريض بالمستشفيات التعليمية، وتوصلت الباحثة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين كل من تطبيق إدارة المواهب، الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك وجود أثر معنوي وبشكل إيجابي بين

كل من تطبيق إدارة المواهب والالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي، كذلك أوضحت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً لمتغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين تطبيق إدارة المواهب والأداء الوظيفي.

أما دراسة نصر والقبلي (2023) في الكشف عن الإحترق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي بكلية الإقتصاد بجامعة سرت الليبية ومدى انتشار ظاهرة الإحترق الوظيفي حسب مفهوم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة قيد الدراسة، تحديد أسبابها وطريقة علاجها وتحديد أسباب انتشارها، قام الباحثان بتوزيع (45) استبانة على العينة قيد الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، تناول الجزء الأول من الاستبانة الإحترق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الانهك الوظيفي، تدني مستوى الانجاز وتبلد المشاعر)، أما الجزء الثاني فقد تناول الأداء الوظيفي وتم تحليل البيانات بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج الاحصائي (SPSS)، أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الإحترق الوظيفي بأبعاده الثلاث وبين تدني مستوى الأداء الوظيفي. حيث أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج أهمها وجود ارتباطاً طردياً للإنهك الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي كذلك وجود ارتباطاً طردياً للإنجاز الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي ووجود ارتباطاً طردياً أيضاً لتبلد المشاعر على مستوى الأداء الوظيفي؛ أوصى الباحثان باتخاذ إجراءات تساعد الموظفين لعدم الوصول لمرحلة الإحترق الوظيفي والحد من انتشارها.

كما هدفت دراسة الهمداني (2022) إلى قياس دور أشكال اتخاذ القرار السائدة لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء، على الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وكذلك تحديد العلاقة بين أشكال اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات أنفسهم، ومن وجهة نظر مرؤوسيهم، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لقياس مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين، على عينة من القيادات الإدارية بلغ عددهم (30) مديراً، ومن المرؤوسين (60) موظفاً، وكان من نتائج الدراسة وجود تأثير رئيسي لأنماط اتخاذ القرار الخاصة بالقيادات الإدارية في جامعة صنعاء في الأداء الوظيفي

لمرؤوسيهيم، وأن تأثير النمط الأوتوقراطي وشبه الاستشاري سلبياً على مستويات الأداء الوظيفي للمرؤوسين، ووجود علاقة معنوية بين أنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات الإدارية أنفسهم ومن وجهة نظر مرؤوسيه.

وفي دراسة حمزاوي وآخرون (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التربص في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، تم تطبيق الدراسة على مستوى جامعة أحمد دراية أدرار، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة موضوع البحث، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة داخل جامعة أدرار على عينة قدرها (40) أستاذ، وقد اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، برنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدمت المتوسطات الحسابية، كما تم استخدام معامل الارتباط سييرمان لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التربص هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في الأداء الوظيفي للعاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

كما بينت دراسة عبد المنعم وعمار (2022) إلى قياس درجة تأثير جودة حياة العمل على تحسين أداء العاملين في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة المنوفية، استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة من أدوات المسح الإحصائي استنتجت الباحثة أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات جودة حياة العمل المتمثلة في (النمط القيادي والإشرافي، الاستقرار والأمان الوظيفي، التقدم والترقي الوظيفي وأخيراً التوازن بين العمل والحياة) والأداء الوظيفي للعاملين في المدارس الثانوية الخاصة، كما توصلت الدراسة إلى أن أكثر عناصر جودة حياة العمل تأثيراً في أداء الموظفين هو النمط القيادي والإشرافي ثم عنصر التوازن بين العمل والحياة يليه الاستقرار والأمان الوظيفي وآخرها التقدم والترقي الوظيفي.

الدراسات الاجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي

فبالنسبة لدراسة Otache & Inekwe (2022) والتي أظهرت العلاقة بين الرضا الوظيفي للمحاضرين في جامعة البوليتكنك النيجيرية من حملة الدكتوراة ونواياهم في التدوير الوظيفي وأثر ذلك على الأداء الوظيفي لهؤلاء المحاضرين، فقد كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد مستوى الرضا الوظيفي ونوايا دوران وأداء محاضري البوليتكنك النيجيري الحاصلين على درجة الدكتوراة ودراسة العلاقة بينهما بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبالتالي تم استخدام استبيان عبر الإنترنت تم الإبلاغ عنه ذاتيًا لجمع البيانات الأولية من عينة تم اختيارها عن قصد من (167) محاضرًا نيجيريًا في الفنون التطبيقية حاصلين على درجة الدكتوراة، تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات التي تم جمعها. أظهرت النتائج التي تم تحليلها مستوى منخفضًا من الرضا الوظيفي، ومستوى عالٍ من نية الدوران ومستوى معتدل من أداء محاضري الفنون التطبيقية النيجيريين الحاصلين على درجة الدكتوراه. أشار الأنموذج الهيكلي إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الرضا الوظيفي وأداء محاضري الفنون التطبيقية النيجيريين الحاصلين على درجة الدكتوراة. بالإضافة إلى ذلك، أظهر مزيد من التحليل روابط سلبية بشكل ملحوظ بين الرضا الوظيفي وبين نوايا دوران وأداء محاضري الفنون التطبيقية النيجيرية الحاصلين على درجة الدكتوراة. كانت التوصيات بأن هناك ندرة في الدراسات التجريبية حول تأثير نية دوران الموظفين على أداء الموظف، لا سيما في السياق النيجيري. تقدم هذه الدراسة دليلًا تجريبيًا على التأثير السلبي لنية الدوران على أداء المحاضر في السياق النيجيري. الأهم من ذلك، أن نتائج هذه الدراسة توفر نظرة ثاقبة للقضايا الأساسية، التي تكمن وراء هجرة الأدمغة من المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي، وخاصة في البلدان النامية.

أما دراسة Abdullahi et al. (2022) هدفت إلى إظهار دور إدارة المواهب في التأثير في أداء المحاضرين بالجامعات الماليزية الخاصة من خلال اشراكهم بالإدارة، كان الهدف من هذه الورقة البحثية هو دراسة تأثير ممارسات إدارة المواهب في أداء الموظفين بين أعضاء هيئة التدريس

بالجامعات الماليزية الخاصة (MPU) من خلال مشاركة الموظفين، استخدمت هذه الورقة كلاً من المنهجين الوصفي والكمي، بينما تتكون وحدة البحث الخاصة بالتحليل من أعضاء هيئة التدريس بجامعة MPU، عن طريق أخذ العينات العشوائية والطبقية البسيطة في هذه الدراسة حيث تكونت عينة البحث من (314) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة MPU، تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، أظهرت نتائج هذه الورقة البحثية أن ممارسات (TM) وهي إدارة الموهوبة (ممارسة الاحلال الوظيفي، وممارسة الترقية وممارسة تقييم الأداء) لها تأثير كبير في أداء المحاضرين.

كما هدفت دراسة Park et al. (2022) لمعرفة أثر التخطيط الوظيفي على الدعم الوظيفي وتقييم الأداء في كوريا الجنوبية من خلال نقل التدريب عن طريق العلاقة بين الموظفين ومعرفة توجيه هدف التدريب ودوافع التدريب تحفيز ونقل التدريب بين الموظفين، من خلال تعبئة (255) استبيان عبر الإنترنت تم استخدام (252) صالحة للتحليل باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كانت النتائج إيجابية حيث أظهرت مستوى عال من الأداء في نقل التدريب وتعلمه بين الموظفين في السياق الكوري من خلال تعزيز ودعم الموظفين وتبين أن للتخطيط الوظيفي دور إيجابي في ذلك مقارنة بالتخطيط الوظيفي المتدني، أوصت الدراسة المنظمات بمساعدة موظفيها وتوجيه قدراتهم واهتماماتهم الوظيفية ووضع استراتيجية لذلك من خلال توفير معلومات حول مجال اهتمام كل فرد منهم، تؤكد الدراسة على أهمية دور المنظمات في توجيه التخطيط الوظيفي للموظفين كأفراد من أجل تسهيل وزيادة أدائهم وتعزيز عملية نقل التدريب لهم.

وهدفت دراسة Panayiotopoulos (2020) التي نظرت في العلاقة بين التدريب الإداري والأداء التنظيمي في سياق شركات الأعمال الصغيرة إلى استكشاف تأثير التدريب الإداري في الأداء التنظيمي في سياق الأعمال الصغيرة لتقييم ما إذا كان التدريب على العمل الإداري الرسمي يحقق فوائد تنظيمية للمؤسسات الصغيرة، تم اعتماد المنهج النوعي حيث قام الباحث بمقابلة (100) شخص من مالكي / مديري الشركات الصغيرة والموظفين العاملين في (50) شركة يونانية صغيرة تعمل في قطاعي

التصنيع والخدمات. تتألف الشركات المشاركة من (25) مؤسسة صغيرة (9 شركات تصنيع و 16 شركة في قطاع الخدمات) أكمل أصحابها / مديروها العديد من الفترات التدريبية الرسمية (مثل الندوات وورش العمل المعتمدة، ودورات الأعمال والإدارة، وما إلى ذلك) و 25 مؤسسة صغيرة (16 شركة تصنيع و 9 شركات في قطاع الخدمات) لم يكمل مالكوها / مديروها أي نوع من التدريب الرسمي على الأعمال ولم يحضروا دورات الإدارة الرسمية مطلقاً. كشفت النتائج أن التدريب الإداري في الشركات الصغيرة كان له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، على وجه الخصوص، أجاب المشاركون الذين أكملوا فترة التدريب الرسمية بأن شركاتهم حققت زيادة في الربحية خلال عامي 2017 و 2018؛ تحسين إنتاجية الموظفين؛ معدل دوران منخفض للغاية للموظفين؛ وتعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم مقارنةً بأصحاب الشركات الصغيرة الأقل تدريباً في نفس القطاع. وأشار المشاركون إلى أن تعليمهم الرسمي في الأعمال والإدارة مكنهم من إدراك أهمية تعلم الموظف وتصميم الوظائف لتحفيز الموظفين، في حين أنه ساعدهم على إدارة التغيير بشكل أكثر فعالية، أظهرت النتائج الحالية آثار كبيرة على الممارسين (أي مالكي / مديري الشركات الصغيرة)، لأنها تشير إلى وجود صلة إيجابية بين التدريب الإداري والأداء التنظيمي، وبالتالي تشجيعهم على الاستثمار في تطويرهم الذاتي.

التعقيب على الدراسات السابقة

ومن خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة من حيث العنوان والمنهج والعينة ونتائج الدراسة، حيث تنوعت الدراسات التي تناولت التمكين الإداري ودوره الإيجابي في الأداء الوظيفي والكثير من السلوكيات التي تحكم الموظفين كالقيادة والمهبة والإبداع الوظيفي وغيرها الكثير، كما تناولت التمكين الإداري على مستوى المؤسسات العامة والحكومية والشركات الخاصة والمدارس الحكومية والجامعات على حد سواء.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتسليطها الضوء على موضوع غاية في الأهمية لما له من الأثر البالغ في تقدم الأداء الوظيفي في وزارة تعد الأهم على مستوى وزارات الوطن، كما أنها على حد

علم الباحثة الدراسة الأولى التي تناولت قسم مهم في مديريات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ألا وهو قسم الشؤون الإدارية، فالدراسة ربطت بين موضوعين غاية في الأهمية وهما التمكين الإداري لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي لهم من وجهة نظر الموظفين، لذا تناولت الدراسة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في هذا الفصل.

تشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي الإرتباطي، أمثال دراسة Cobanoglu (2021) التي استخدمت المنهج الوصفي الإرتباطي واستخدم الباحث نموذج الكشف العلائقي للكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري والإبتكار.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (يوسف، 2022؛ الشمري، 2021؛ حسن، 2022؛ غرابي ومخولوف، 2021؛ علاء، 2020؛ عايض والبشاري، 2020؛ العنزي والشمري، 2023؛ علي وآخرون، 2023؛ نصر والقبلي، 2023؛ الهمداني، 2022؛ حمزاوي وآخرون، 2022؛ عبد المنعم وعمارة، 2022؛ Mohammad, Hussain, 2020؛ Zulfikar & Putra, 2020؛ Park et al., 2020؛ Kōiv et al., 2019) والتي استخدمت جميعها المنهج الوصفي التحليلي.

وكذلك اختلفت مع دراسة كل من شبل (2021) حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن باستخدام مقياساً للثقافة التنظيمية ومقياساً للتمكين الإداري ودراسة Mosoge & Mataboge (2021) التي استخدمت المسح الإحصائي ودراسة Kiral (2020) التي استخدمت المنهج الوصفي المقارن بالإعتماد على مقياسين هما مقياس التمكين الإداري ومقياس الإلتزام الوظيفي، كذلك اختلفت مع دراسة Panayiotopoulos (2020) التي استخدمت المنهج النوعي، لكنها اتفقت معها في النتائج حيث كشفت النتائج أن التدريب الإداري في الشركات الصغيرة كان له تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي على وجه

الخصوص، أجاب المشاركون الذين أكملوا فترة التدريب الرسمية بأن شركاتهم حققت زيادة في الربحية خلال عامي 2017 و2018؛ تحسين إنتاجية الموظفين؛ معدل دوران منخفض للغاية للموظفين؛ وتعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم مقارنةً بأصحاب الشركات الصغيرة الأقل تدريباً في نفس القطاع.

واختلفت هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى في نوع العينة فتكونت عينة دراسة عبد الحي وآخرون (2022) من المحاضرين بالجامعات المالزية الخاصة، واستهدفت دراسة Otache & Inekwe (2022) جامعة البوليتيكنك النيجيرية ودراسة عبد المنعم وعمارة (2022) طبقت على العاملين في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة المنوفية، واستهدفت دراسة مهدي (2023) العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية واستهدفت دراسة علي وآخرون (2023) العاملين في شركات الكهرباء المصرية، واستهدفت دراسة كوبان أوغلو العاملين في المدارس الإبتدائية.

واتفقت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات في استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات كالدراسات الآتية (مهدي، 2023؛ علي وآخرون، 2023؛ شبل، 2021؛ يوسف، 2022؛ الشمري، 2021؛ حسن، 2022؛ غرابي ومخولف، 2021؛ علال، 2020؛ عايض والبشاري، 2020؛ Cobanoglu, 2020؛ Zulfikar & Putra, 2020؛ Kiral, 2020)

وترى الباحثة أنه برغم اختلاف المناطق الجغرافية والبيئة للدراسات السابقة التي قدمتها، مثل دراسة عبد الحي وآخرون (2022) في ماليزيا ودراسة ودراسة Cobanoglu (2021) في تركيا ودراسة ودراسة Zulfikar & Putra (2020). في أندونيسيا، ودراسة Otache & Inekwe (2022) في نيجيريا، ودراسة Panayiotopoulos (2020) في اليونان ودراسة دراسة Park et al. (2022) في كوريا الجنوبية، ودراسة Mohammad & Hussain (2020) في بنجاب في الهند؛ إلا أن العلاقة كانت إيجابية بين التمكين الإداري ودوره في الأداء الوظيفي والقيادة والموهبة والإلتزام الوظيفي.

واستقادت الباحثة من الدراسات العربية والأجنبية في إثراء الإطار النظري، وصياغة الأسئلة والإجراءات والمنهجية رغم اختلافها مع بعض الدراسات في المجتمع وعينة الدراسة والنتائج.

مصطلحات الدراسة

تركز هذه الدراسة على بعض المصطلحات ذات الأهمية في فهم موضوعها ومنها:

التمكين الإداري: "هو أداة لتجويد العمل وهو يعتمد على مدى مشاركة العاملين وتفويضهم، وأداء أعمالهم بالطرق المناسبة مع تحملهم للمسؤولية بإعطائهم مساحة من الحرية بطريقة أدائهم للمهام الموكلة لهم بتوفير مناخ تنظيمي مناسب وتزويدهم بكافة الاحتياجات التدريبية المناسبة" (KIRAL, 2020).

الأداء الوظيفي: "هي الأهداف المأمول تحقيقها والوصول إليها من خلال مجموعة من الأنشطة العملية والفكرية والالتزام بالمسؤولية الوظيفية، وإنجازها في الوقت المناسب من قبل الموظف الكفاء المدرب" (الشمري، 2021).

قسم الشؤون الإدارية في وزارة التربية والتعليم: "هو الوحدة المعنية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بإدارة الموارد البشرية من توفير الموظفين القادرين الكفوئين ومراقبة حضورهم وانصرافهم وهي المسؤولة عن رواتبهم وعلاواتهم وترقياتهم الوظيفية وتنقلاتهم ومواصلاتهم وتأميناتهم الصحية وإجازاتهم وعن تقيدهم بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم" (إرشيد، 2021).

التعريفات الإجرائية

التمكين الإداري: تحويل رؤساء أقسام الشؤون الإدارية والموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والمديريات التابعة لها بتسيير أعمالهم ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات عن ذلك وإيجاد الحلول المناسبة لمشكلات العمل بالطريقة المناسبة والتي تسهل وتيسر وتتجزأ بشكل أسرع دون الرجوع في كل شيء لإدارتهم العليا وتعزيز ثقتهم بأنفسهم لأداء تلك الأعمال.

الأداء الوظيفي: هو قيام الموظفين في أقسام الشؤون الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالمهام والواجبات والمسؤوليات الواقعة على عاتقهم والموكلة لهم، ووفق الإمكانيات المتاحة والتعليمات المتبعة في الوزارة حسب استجابة الموظفين لاستبانة الأداء الوظيفي.

مشكلة الدراسة

ومن واقع خبرة الباحثة وانطلاقاً من ملاحظاتها المباشرة للعمل في قسم الشؤون الإدارية التابع لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، برزت أمامها بعض المشكلات، مثل بقاء بعض المعاملات دون الإنتهاء منها لفترة طويلة، في حين كان بالإمكان انجازها بفترة أقل بكثير مما هي عليه، خاصةً تلك التي لها أثر مالي وتتعلق براتب المعلم، وينتظر إتمامها بفارغ الصبر، تغيب بعض الموظفين أو رؤساء الأقسام ولا يوجد من يحل مكانه في فترة تغيبه يضطر المراجعون الى تأجيل المعاملة والعودة مرة أخرى للمديرية لمتابعة ما يخصه عند عودة الموظف الذي كان متغيباً، الاعتماد على المراجعين (المعلمين وباقي موظفي المدرسة) في إحضار الكثير من الأوراق لإتمام المعاملة علماً أن أغلب الأوراق موجودة في ملفاتهم في الأرشيف.

ضعف غالبية الموظفين تحديداً الأقدم عمراً في استخدام برامج (Microsoft Office) وكذلك برامج العمل التي تخص الشؤون الإدارية مما يؤثر سلباً على سير العمل، الأمر الذي جعل التدريب لتمكين هؤلاء الموظفين أمراً مهماً، كذلك مع غياب التدريب يضطر رئيس القسم إلى تكريس الأعمال النوعية في القسم بيد عدد قليل من الموظفين الأصغر سناً كونهم يتعاملون مع جهاز الحاسوب والبرامج الجديدة بشكل أفضل، وهذا أيضاً يعيق العمل ويسبب توزيع المهام بين الموظفين ويقلل من فرص العدالة بينهم.

وإذا كان من الأهمية بمكان تمكين الموظفين فإن الحديث عن تمكين رؤساء الأقسام بالغ الأهمية والأثر لما يتمتع به رؤساء أقسام الشؤون الإدارية من موقع مهم على مستوى المديرية لدورهم الحيوي ومشاركتهم في صنع القرار.

كما وتعتبر وزارة التربية والتعليم من أهم الوزارات لدى السلطة الوطنية الفلسطينية حيث تضم (73405) معلم ومعلمة حسب جهاز الإحصاء الفلسطيني للعام 2022م، فتلبية متطلباتهم وحاجاتهم والعمل على المطالبة بمستحققاتهم المالية وهو ما يقع على عاتق أقسام الشؤون الإدارية، فتحقيق الرضا الوظيفي لهؤلاء المعلمين له التأثير الكبير على عطائهم داخل الغرفة الصفية وبالتالي على التربية والتعليم ككل.

فمهمة تطوير المؤسسات التربوية كما أشار بطاح والطعاني (2016) هو مسؤولية الإدارة التربوية، حيث يمكن تحقيقه بفاعلية وكفاءة من خلال تمكين العاملين، بدءاً من الفئات العليا والتي يقع على عاتقها وضع السياسات التربوية وتوفير الموارد البشرية ودعم البيئة الآمنة للموظفين، ووضع التعليمات والتوجيهات التي تنظم العمل، كما أن تطوير أداء العاملين في الأقسام الإدارية يقع على عاتق رؤساء أقسامهم من خلال تقديم النموذج الإداري الذي يحتذى به، وتوفير دورات تدريبية تساعد على إكساب الموظفين المهارات اللازمة للقيام بالمهام الملقاة على عاتقهم.

ومن خلال الإطلاع على الأدب النظري وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، أمثال دراسة دراغمة (2021) والتي أوصت بأهمية التمكين الإداري والقيادة التشاركية نظراً لأهميتها في نجاح العمل الإداري، وفي دراسة بن كماش (2021) والتي أكدت على أن القيادة الناجحة والفعالة هي تلك التي تتبنى مفهوم التمكين الإداري كنهج إداري واستراتيجية عمل حيث يحقق للمؤسسة التوسع والمنافسة وتحقيق النجاح، و دراسة عبد المنعم وعمارة (2022)، حيث أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالموارد البشرية وتصميم برامج تدريبية تلبي احتياجات العاملين وتنمي قدراتهم، بالشكل الذي يساعد على تحسين الأداء الوظيفي، ودراسة الهمداني (2022)، التي أكدت على أهمية العمل بروح الجماعة وتعزيزها والتشجيع على التخطيط وتنفيذ برامج تخص تدريب الموظفين ورفع كفايات مهارات التنفيذ والإتصال و التواصل لديهم.

وفي ضوء المعطيات السابقة يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الآتي:

ما أثر التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية ودوره في الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين؟

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية وما ينبثق عنها من أسئلة فرعية:

السؤال الأول: هل هناك علاقة بين التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية وبين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين؟

السؤال الثاني: ما مستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تفويض الصلاحيات لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما مستوى الإتصال والتواصل لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟
3. ما مستوى التحفيز لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟
4. ما مستوى التدريب لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

السؤال الثالث: ما مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى العمل والإنتاجية لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما مستوى المواظبة والمسؤولية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟
3. ما مستوى السمات الشخصية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. معرفة العلاقة الإرتباطية بين التمكين الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها.
2. التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام.
3. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظرهم.
4. تقصي الفروق في درجة التمكين الإداري ونوع العلاقة بين (تفويض الصلاحيات، الإتصال والتواصل، التحفيز والتدريب) والأداء الوظيفي للموظفين في أقسام الشؤون الإدارية من وجهة نظر الموظفين.

5. تقصي الفروق في درجة الأداء الوظيفي(العمل والإنتاجية، المواظبة والمسؤولية والسمات الشخصية) للموظفين في أقسام الشؤون الإدارية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

أ. الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها موضوع التمكين الإداري لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي تلك الأقسام، ويزيد من أهمية هذا البحث أنه يجري في فلسطين المحتلة وبخاصة على فئة تربوية متتورة، كما وتأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

1. ندرة الدراسات العربية التي تناولت التمكين الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها في فلسطين.
2. أهمية الشريحة التي تطبق عليها الدراسة الحالية، وهي الشريحة التي تتمثل برؤساء أقسام الشؤون الإدارية وموظفيها الذين يتحملون جزء كبير من مسؤولية حماية النظام التربوي في فلسطين.
3. مساعدة مديري أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية وتطويرهم مهنيًا.

ب. الأهمية التطبيقية

تعمل هذه الدراسة على توفير بيانات للمتخصصين في مجال التربية والتعليم حول موضوع درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والذي

يؤثر بالطبع في جودة أدائهم، وهذا بدوره قد يسهم في رفع قدرات ومهارات مديري أقسام الشؤون الإدارية والتنوّ بسلوك موظفي تلك الأقسام مما يؤدي إلى تطوير المدارس وتعزيز صور الأداء الوظيفي وكما من شأن هذه الدراسة الحالية أن تفتح الباب أمام بحوث مستقبلية تهتم بموضوع التمكين الإداري في فلسطين والعالم العربي، خصوصاً أنها لم تحظ باهتمام حقيقي من قبل الباحثين، وكذلك تعمل هذه الدراسة على تحليل وتفسير النتائج المترتبة على ممارسة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية التابعة لوزارة التربية والتعليم في فلسطين وتقديم التوصيات والمقترحات للمساعدة في تطبيقه.

حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف إلى التمكين الإداري لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية ودوره في الأداء الوظيفي لموظفي تلك الأقسام.

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة في جانبها الميداني على جميع موظفي أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة في أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية والمتمثلة في الجدول الآتي:

جدول (1)

عينة الدراسة

الرقم	اسم المديرية	عدد الموظفين في قسم الشؤون الإدارية
1	مديرية التربية والتعليم - نابلس	15
2	مديرية التربية والتعليم - جنوب نابلس	9
3	مديرية التربية والتعليم - طوباس	7
4	مديرية التربية والتعليم - طولكرم	13
5	مديرية التربية والتعليم - جنين	7
6	مديرية التربية والتعليم - قباطية	7
7	مديرية التربية والتعليم - سلفيت	8
8	مديرية التربية والتعليم - قلقيلية	8

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي الجامعي (2023-

2024)م.

الحد الإجرائي: قد تتأثر نتائج هذه الدراسة بطريقة إجابة الموظفين على الاستبانة، كما قد تتأثر بطريقة

بناء الاستبانة، والتحليل الإحصائي لها.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في تحديد مجتمع الدراسة وعيبتها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وتحديد متغيرات وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، وفيما يلي بيان ذلك:

منهج الدراسة

لأغراض هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي حيث تم اتباع التصميم الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وهو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، وهو أحد أنواع مناهج البحث العلمي التي تهتم ببيان العلاقة بين متغيرين أو أكثر، كما يهتم بمعرفة نوع هذه العلاقة سواء أكانت سالبة أم موجبة. كما تهتم الدراسات الارتباطية ببيان حجم ونوع العلاقات بين البيانات بحيث تتطابق التغييرات في كل العاملين محل الدراسة الارتباطية (Alawneh, 2022).

مجتمع الدراسة

يعرّف مجتمع الدراسة أنه جميع الأفراد أو العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وتسعى الباحثة إلى تعميم نتائجها عليها، وبذلك فإن المجتمع في هذه الدراسة هو جميع موظفي أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية خلال السنة الدراسية (2023-2024) وتم تطبيق هذه الدراسة على كافة موظفي أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية والبالغ عددهم (74) موظفاً وموظفة، من موظفي أقسام الشؤون الإدارية في المحافظات الشمالية الفلسطينية، حيث تم الحصول عليهم من سجلات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

عينة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام أسلوب المسح الشامل، نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وسهولة الوصول اليه حيث تكون من (74) موظف وموظفة، حيث تم حوسبة الإستبانة وإرسالها إليهم عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الإجتماعي من أجل ضمان الوصول إلى كافة أفراد مجتمع الدراسة، والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم المهنية والشخصية.

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائص افراد المجتمع المهنية والشخصية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	47	63.5
	أنثى	27	36.5
	المجموع	74	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	9	12.2
	بكالوريوس	48	64.9
	دراسات عليا	17	23.0
	المجموع	74	100.0
سنوات الخبرة الادارية	اقل من 7 سنوات	19	25.7
	من 7-14 سنة	22	29.7
	اكثر من 15 سنة	33	44.6
	المجموع	74	100.0
التخصص	كلية علوم انسانية	52	70.3
	كلية علوم طبيعية	22	29.7
	المجموع	74	100.0
المسمى الوظيفي	سكرتيرة	6	8.1
	موظف اداري	54	73.0
	موظف ارشيف	7	9.5
	مبرمج	7	9.5
	المجموع	74	100.0

أداة الدراسة

قامت الباحثة ببناء الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، بهدف التعرف على التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية وعلاقتها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين، وذلك بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام: (انظر الملحق أ).

القسم الأول: شمل عنوان الدراسة، ومقدمة الاستبانة التي تحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجّع المبحوثين لتقديم المساعدة وتحريّ الدقة في تعبئة الاستبانة.

القسم الثاني: وتمثّل في البيانات الشخصية والمهنية للأفراد الدراسة من موظفي أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، المسمى الوظيفي).

القسم الثالث: فقرات الاستبانة وعددها (54) فقرة تتعلق بالتمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية وعلاقتها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم، وتوزعت هذه الفقرات على محورين، حيث كان المحور الأول يتعلق بالتمكين الإداري لرؤساء الأقسام وينكّن من المجالات: (تفويض الصلاحيات، الإتصال والتواصل، التحفيز والتدريب) والمحور الثاني يتعلّق بالأداء الوظيفي ويتكون من (العمل والإنتاجية، المواظبة والمسؤولية، السمات الشخصية)، والجدول (3) يبين مجالات الاستبانة وعدد الفقرات لكل مجال:

جدول (3)

مجالات الإستبانة وعدد الفقرات

رقم المجال	المحور	عدد الفقرات
المحور الأول: التمكين الإداري		
1	تفويض الصلاحيات	9
2	الاتصال والتواصل	7
3	التحفيز	8
4	التدريب	7
المجموع		30
المحور الثاني:		
1	العمل والانتاجية	7
2	المواظبة والمسؤولية	9
3	السمات الشخصية	7
المجموع		23
مجموع فقرات الأداة		54

وقد تم تصميم الفقرات على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد، وأعطيت الأوزان

كما هو مبين في التصنيف الآتي:

- موافق بشدة: 5 درجة.
- موافق: 4 درجة.
- محايد: 3 درجة.
- معارض: 2 درجة.
- معارض بشدة: 1 درجة.

صدق أداة الدراسة

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية وقد كان عدد فقراتها (58) (انظر الملحق أ)، وللتحقق من

صدقها قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال

الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية، وبلغ عددهم (9) محكم (انظر الملحق ب)، وقد طُلب من

المحكمين إبداء الرأي في فقرات الاستبانة بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومجالاتها ومتغيراتها، فقد طلب منهم بيان صلاحية العبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد حصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة وصلت إلى (80%)، مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها، حيث تم التغيير في صياغة بعض الفقرات وإضافة في بعضها الآخر وحذف أيضاً بعض الفقرات، كما في الجدول الآتي:

جدول (4)

بعض فقرات الاستبان قبل وبعد التعديل

الرقم	المجال	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
1	تفويض الصلاحيات	يسهل رئيس القسم بالعمل الحصول على المعلومات اللازمة للعمل.	يسهل رئيس القسم للموظف الحصول على المعلومات اللازمة للعمل.
2	تفويض الصلاحيات	يحرص رئيس القسم في العمل على أن يطلعك على جميع المعلومات الخاصة بالقسم واللازمة لعملك.	يطلع رئيس القسم الموظف على التعليمات المتبعة في أداء الأعمال في القسم.
3	الإتصال والتواصل	يناقش رئيس القسم الآراء والإستفسارات مع الموظفين في القسم دون تردد.	يناقش رئيس القسم الآراء التي تخص العمل مع الموظفين في القسم دون تردد.
4	التحفيز	يتعامل رئيس القسم مع أخطائك بالعمل ومع المستجدات على عمك على أنها فرص حقيقية لتعلمك.	يتعامل رئيس القسم مع أخطاء الموظفين بالعمل على أنها فرص حقيقية لإكسابهم المعلومات.
5	التدريب	يهتم رئيس القسم بتطوير قدراتك للقيام بمهامك اليومية والمستجدة.	يهتم رئيس القسم بتطوير قدرات الموظفين المتعلقة بمهامهم الآتية.
6	العمل والإنتاجية	يمتلك رئيس القسم الخبرة الكافية التي تمكنه من حل المشكلات والتعامل مع المواقف الصعبة.	يمتلك رئيس القسم الخبرة الكافية التي تمكنه من حل المشكلات.
7	المواظبة والمسؤولية	يتغلب رئيس القسم على الصعوبات التي تواجهه القسم.	يتغلب رئيس القسم على الصعوبات التي تواجهه القسم من خلال المتابعة الحثيثة للعمل.

وفي ضوء الملاحظات التي تقدم بها الخبراء المحكمون من حيث: صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، حيث تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 80% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، فأصبح عدد الفقرات (54) فقرة بعد إجراء كافة التعديلات، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية، (انظر الملحق ج).

ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والجدول الآتي يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (5)

معاملات الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية

رقم المجال	المحور	ثبات الاداة
المحور الأول: التمكين الاداري		
1	تفويض الصلاحيات	0.91
2	الاتصال والتواصل	0.93
3	التحفيز	0.88
4	التدريب	0.85
المجموع		0.95
المحور الثاني: الأداء الوظيفي		
1	العمل والانتاجية	0.82
2	المواظبة والمسؤولية	0.89
3	السمات الشخصية	0.88
المجموع		0.92

يتضح من الجدول (5) أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة كانت عالية حيث بلغ معامل الثبات على المحور الأول (0.95) وعلى المحور الثاني (0.92) حيث تراوحت معاملات الثبات على مجالات الدراسة ما بين (0.82 إلى 0.93)، وجميع معاملات الثبات هذه عالية وتفي بأغراض هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- اختيار مشكلة الدراسة وإعداد مخططها.
- تحديد مجتمع الدراسة من خلال الاسترشاد بوزارة التربية والتعليم.
- اختيار أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وسهولة الوصول إليه.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية.
- عرض الأداة على مشرف الدراسة، وإجراء التعديلات عليها ثم عرض الاستبانة المعدلة على المحكمين للخروج بها بالصورة النهائية.
- حوسبة الاستبانة إلكترونياً.
- توزيع الأداة على مجتمع الدراسة المكونة من موظفي أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم إذ تم توزيع (74) استبانة.
- قامت الباحثة بمراجعة الاستبانات المعبأة والعمل على ترميزها.
- إدخال البيانات الخاصة بالاستبانة إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وتفرغ إجابات أفراد العينة.
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة: التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم، وقد انبثق عنه المجالات الآتية: (تفويض الصلاحيات، الاتصال والتواصل، التحفيز، التدريب).

ثانياً: المتغيرات التابعة: الأداء الوظيفي لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم، وقد انبثقت عنه المجالات الآتية: (العمل والانتاجية، المواظبة والمسؤولية، السمات الشخصية).

المعالجات الإحصائية

بعد الحصول على إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخالها للحاسب الآلي، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة، معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات الاستبانة، معادلة الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

تمهيد

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية وعلاقته في الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم، كما هدفت التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم، وهدفت أيضاً التعرف على مستوى الاداء الوظيفي لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من معاملي صدقها وثباتها، وبعد عملية جمع البيانات تم إدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الباحثة المعيار الآتي (Alawneh et al., 2023):

- متوسط حسابي (4 فأكثر) درجة كبيرة جداً.
- متوسط حسابي (3.5-3.99)، درجة كبيرة.
- متوسط حسابي (3-3.49)، درجة متوسطة.
- متوسط حسابي (2.5-2.99)، درجة قليلة.
- متوسط حسابي (أقل من 2.5)، درجة قليلة جداً.

وفيما يلي عرض نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: هل هناك علاقة بين التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية وبين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من محوري الدراسة ونتائج الجدول (6) تبين ذلك.

جدول (6)

معامل الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية وبين الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig
التمكين الإداري	3.8797	0.56497	**0.786	0.00
الأداء الوظيفي	4.0511	0.61443		

يُلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم، وذلك بدلالة مستوى الدلالة الذي بلغ (0.00) وفيما يتعلق بمعامل الارتباط وطبيعتها فقد بلغت (0.786) وهذه النتيجة تؤكد على أن العلاقة بين كل من المتغيرين هي علاقة إيجابية قوية، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات

الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم وهذه النتيجة تشير إلى أنه كلما زاد التمكين الإداري لرؤساء الأقسام زاد مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمجالات التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم ونتائج الجدول (7) تبين ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمجالات مستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

الرتبة	الرقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	2	الاتصال والتواصل	3.9691	0.58174	كبيرة
2.	1	تفويض الصلاحيات	3.9595	0.50015	كبيرة
3.	3	التحفيز	3.8834	0.68538	كبيرة
4.	4	التدريب	3.6834	0.75898	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.8797	0.56497	كبيرة

يتضح من الجدول (7) أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم قد أتى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.56) على الدرجة الكلية، ونتائج الجدول السابق تؤكد على أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم كانت كبيرة، أما فيما يتعلق بترتيب مجالات المحور الأول والمتعلق مستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات

التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم، فقد جاء مجال الثاني والمتعلق بالاتصال والتواصل في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.96) وانحراف معياري (0.58)، وهذه الدرجة تعد كبيرة حسب المقياس المعتمد لهذه الدراسة، وحاز المجال الأول والمتعلق بتفويض الصلاحيات على المرتبة الثانية حيث أتى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.50)، وهذه الدرجة تعد كبيرة، وحاز على المرتبة الثالثة المجال الثالث والمتعلق بالتحفيز حيث أتى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.68)، وهذه الدرجة تعد كبيرة أيضاً، وحاز على المرتبة الرابعة والاخيرة المجال الرابع والمتعلق بالتدريب حيث أتى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.75)، وهذه الدرجة تعد كبيرة أيضاً.

السؤال الثاني الفرع الأول: ما مستوى تفويض الصلاحيات لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات تفويض الصلاحيات لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى تفويض الصلاحيات لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الرتبة	الرقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.1	1	يسهل رئيس القسم للموظف الحصول على المعلومات اللازمة للعمل.	4.31	0.775	كبيرة جداً
.2	7	يؤخر رئيس القسم عمل الموظف بسبب تدخله المباشر في العمل.	4.28	0.631	كبيرة جداً
.3	4	يشارك رئيس القسم الموظفين في اختيار موظفي القسم الجدد.	4.24	0.699	كبيرة جداً
.4	5	يساعد رئيس القسم في توفير الأدوات اللازمة للموظف لإنجاز العمل المنوط به.	4.22	0.668	كبيرة جداً
.5	8	يتعاون رئيس القسم مع زملائه في حل المشكلات التي تواجههم في المهام الموكلة لهم.	4.19	0.822	كبيرة جداً
.6	9	يطلع رئيس القسم الموظف على التعليمات المتبعة في أداء الأعمال في القسم.	4.14	0.689	كبيرة جداً
.7	2	يعطي رئيس القسم الموظفين صلاحية حل المشكلات التي يقعون فيها دون الرجوع الى الرئيس المباشر.	3.88	0.921	كبيرة
.8	3	يشارك رئيس القسم جميع الموظفين بكل المعلومات التي يحصل عليها للمساعدة في اتخاذ القرار المناسب.	3.45	1.062	متوسطة
.9	6	يجيد رئيس القسم تفويض الصلاحيات التي تساعد الموظف على إنجاز العمل المطلوب.	2.93	1.011	قليلة
		الدرجة الكلية	3.9595	0.50015	كبيرة

يتضح من الجدول (8) أن مستوى تفويض الصلاحيات لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام جاءت كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.31) الى (2.93) أي ما بين الكبيرة والقليلة، كما

وبلغ الدرجة الكلية عليها (3.95) وهي درجة كبيرة وهذا ما يؤكد ان مستوى تفويض الصلاحيات لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام كبير.

السؤال الثاني الفرع الثاني: ما مستوى الاتصال والتواصل لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في

مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الاتصال والتواصل لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى الاتصال والتواصل لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم الفقرة	الرتبة
كبيرة جداً	0.681	4.31	يعزز رئيس القسم تبادل الخبرات العملية بين الموظفين من مديريةية اخرى في نفس القسم.	14	1.
كبيرة جداً	0.799	4.14	يناقش رئيس القسم الآراء التي تخص العمل مع الموظفين في القسم دون تردد.	11	2.
كبيرة جداً	0.807	4.08	يشجع رئيس القسم المشاركة برحلات مشتركة مع الموظفين.	16	3.
كبيرة جداً	0.827	4.03	يعتمد رئيس القسم الحوار المباشر مع الموظفين بالعمل فيما يخص الأخطاء التي يقعون بها.	12	4.
كبيرة	0.841	3.76	يعزز رئيس القسم تبادل الخبرات العملية بين الموظفين في القسم.	13	5.
كبيرة	0.915	3.64	يشجع رئيس القسم العلاقات الطيبة بين زملاء في العمل.	15	6.
كبيرة	0.58174	3.9691	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (9) أن مستوى الإتصال والتواصل لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام جاءت كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.31) الى (3.64) أي ما بين الكبيرة جداً والكبيرة، كما وبلغ الدرجة الكلية عليها (3.96) وهي درجة كبيرة وهذا ما يؤكد ان مستوى الاتصال والتواصل لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام كبير.

السؤال الثاني الفرع الثالث: ما مستوى التحفيز لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التحفيز لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم ونتائج الجدول (10) تبين ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى التحفيز لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الرتبة	الرقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	18	يتعامل رئيس القسم مع المستجندات بالعمل على انها فرص حقيقية لإكسابهم المعلومات.	4.18	0.834	كبيرة جداً
2.	22	يقدم رئيس القسم تغذية راجعة للموظفين عن العمل الذي يقومون به اسبوعياً.	4.09	0.762	كبيرة
3.	17	يتعامل رئيس القسم مع أخطاء الموظفين بالعمل على انها فرص حقيقية لإكسابهم المعلومات.	4.01	0.767	كبيرة جداً
4.	19	يمنح رئيس القسم الثقة الكاملة للموظف للتعامل مع المهام الموكلة له بكفاءة.	3.97	0.950	كبيرة
5.	20	يشكر رئيس القسم الموظفين أمام زملائهم عند انجاز العمل بوقت أقل.	3.93	0.912	كبيرة
6.	24	يعتمد رئيس القسم نظام تحفيز للجميع.	3.77	0.803	كبيرة
7.	23	يُشعر رئيس القسم الموظفين بأنهم جزء من نظام عمل متكامل يعمل بروح الفريق.	3.58	0.951	كبيرة
8.	21	يشجع رئيس القسم الموظفين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين.	3.53	0.940	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.8834	0.68538	كبيرة

يتضح من الجدول (10) أن مستوى التحفيز لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام جاءت كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.18) الى (3.53) أي ما بين الكبيرة جداً والكبيرة، كما وبلغ الدرجة الكلية عليها (3.88) وهي درجة كبيرة وهذا ما يؤكد ان مستوى التحفيز لدى رؤساء أقسام

الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام كبير.

السؤال الثاني الفرع الرابع: ما مستوى التدريب لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة للفقرات التدريب لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم ونتائج الجدول (11) في الملحق (د) تبين ذلك.

يتضح من الجدول (11) أن مستوى التدريب لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام جاءت كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.08) الى (3.53) أي ما بين الكبيرة جداً والكبيرة، كما وبلغ الدرجة الكلية عليها (3.68) وهي درجة كبيرة وهذا ما يؤكد ان مستوى التدريب لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام كبير.

السؤال الرئيسي الثالث: ما مستوى الاداء الوظيفي لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمجالات الاداء الوظيفي لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم ونتائج الجدول (12) تبين ذلك (انظر الملحق د).

يتضح من الجدول (12) أن مستوى الاداء الوظيفي لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم قد أتى بمتوسط حسابي (4.065) وانحراف معياري (0.58) على الدرجة الكلية، ونتائج الجدول السابق تؤكد على أن مستوى الاداء الوظيفي لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام كانت كبيرة، أما فيما يتعلق بترتيب مجالات المحور الثاني والمتعلق مستوى الاداء الوظيفي لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم، فقد جاء مجال الثالث والمتعلق بالسمات الشخصية في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.06) وانحراف معياري (0.58)، وهذه الدرجة تعد كبيرة حسب المقياس المعتمد لهذه الدراسة، وحاز المجال الاول والمتعلق بالعمل والانتاجية على المرتبة الثانية حيث أتى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.84)، وهذه الدرجة تعد كبيرة وحاز على المرتبة الثالثة المجال الثاني والمتعلق بالمواظبه والمسؤولية حيث أتى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.61)، وهذه الدرجة تعد كبيرة أيضاً.

السؤال الثالث الفرع الأول: ما مستوى العمل والانتاجية لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات العمل والانتاجية لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم ونتائج الجدول (13) تبين ذلك (انظر الملحق د).

يتضح من الجدول (13) أن مستوى العمل والانتاجية لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام جاءت كبيرة

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.16) الى (3.96) أي ما بين الكبيرة جدا والكبيرة، كما وبلغ الدرجة الكلية عليها (4.06) وهي درجة كبيرة وهذا ما يؤكد ان مستوى العمل والانتاجية لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام كبير.

السؤال الثالث الفرع الثاني: ما مستوى المواظبة والمسؤولية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المواظبة والمسؤولية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم ونتائج الجدول (14) تبين ذلك (انظر الملحق د).

يتضح من الجدول (14) أن مستوى المواظبة والمسؤولية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام جاءت كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.31) الى (3.08) أي ما بين الكبيرة جداً والمتوسطة، كما وبلغ الدرجة الكلية عليها (4.03) وهي درجة كبيرة وهذا ما يؤكد ان مستوى المواظبة والمسؤولية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام كبير.

السؤال الثالث الفرع الثالث: ما مستوى السمات الشخصية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات السمات الشخصية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم ونتائج الجدول (15) تبين ذلك (انظر الملحق د).

يتضح من الجدول (15) أن مستوى السمات الشخصية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام جاءت كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.31) الى (3.77) أي ما بين الكبيرة جداً والكبيرة، كما وبلغ الدرجة الكلية عليها (3.06) وهي درجة كبيرة وهذا ما يؤكد ان مستوى السمات الشخصية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام كبير.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها وفقاً لأسئلتها على النحو التالي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول

هل هناك علاقة بين التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية وبين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين؟

أظهرت النتائج أن واقع التمكين الإداري لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام جاء بدرجة مرتفعة وتربطه علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي بمعامل الارتباط وطبيعتها فقد بلغت (0.786) وهذه النتيجة تؤكد على أن العلاقة بين كل من المتغيرين هي علاقة إيجابية قوية، وتعرزو الباحثة السبب في ذلك إلى وعي القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم وفي المديريات الشمالية الفلسطينية في أهمية التمكين الإداري لدى موظفيها، وتشير إلى وجود تقدير واعي لأهمية تفويض الصلاحيات والمشاركة في وضع الأهداف وتحسين البيئة الإدارية المستمر في سياق إداري تربوي، كما أنه يتضح أن لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إطلاع واضح ورؤية مستقبلية من خلال المشاركات في الندوات والمؤتمرات التي تحث على المشاركة والتفويض والتمكين، كذلك من خلال برامج المدرسة الوطنية للإدارة التي تقوم على عمل برامج مشتركة مع الوزارة ودائرة الموارد البشرية بهدف تمكين الإداريين أكثر.

وقد اتفقت نتائج هذا الدراسة مع دراسة كل من الشمري (2021) ودراسة Mosoge & Mataboge

(2021) ودراسة Kõiv et al. (2019) في التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي بأن هناك علاقة

طردية ومؤشرات إيجابية فكلما زاد التمكين الإداري زاد الأداء الوظيفي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني

ما مستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

يتضح من النتائج أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين قد أتى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.56) وهذا يؤكد على أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية كان كبيراً، وحسب رأي الباحثة أن أسباب ارتفاع التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام إلى آلية اختيار رؤساء الأقسام؛ حيث تم اختيارهم بشروط سنوات خدمة معينة في العمل الإداري وكذلك تتم مقابلتهم من قبل مختصين من الوزارة ومديريات أخرى مما يجعلهم من النخبة القادرين على تحمل ضغط العمل والعمل تحت أصعب الظروف في ظل انتشار الأمراض العالمية والعدوان المتكرر على الشعب الفلسطيني من خلال الحواجز المتواجدة في كل المحافظات وبينها والتي جعلت من الدوام اليومي نجاحاً باهراً للموظف الذي يستطيع أن يصل دوامه يومياً، ويكمل عمله على أكمل وجه.

اتفقت هذه الدراسة مع كل من دراسة حسن (2022) ودراسة شبل (2021) ودراسة مخلوف و غرابي (2021) من حيث المنهج حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكذلك من حيث العلاقة حيث أظهرت النتائج أن العلاقة طردية بين التمكين الإداري وكل من الأداء الوظيفي والتنمية المستدامة والثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية، فيما اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اعتماد جميع أفراد المجتمع في الدراسة كون المجتمع صغير ولا يتجاوز 74 موظفاً وموظفة في حين أن الدراسات اعتمدت نظام العينة العشوائية، كما أن التمكين الإداري جاء متوسطاً في الدراسات المذكورة بينما كان مرتفعاً في هذه الدراسة.

مناقشة السؤال الثاني الفرع الأول

ما مستوى تفويض الصلاحيات لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

تبين من استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات تفويض الصلاحيات لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين أن مستوى تفويض الصلاحيات جاءت كبيرة ومرتفعة وحاز المجال الأول والمتعلق بتفويض الصلاحيات على المرتبة الثانية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.31) الى (2.93) أي ما بين الكبيرة والقليلة، كما وبلغ الدرجة الكلية عليها (3.95) وهي درجة كبيرة، الأمر الذي عزته الباحثة إلى الاستراتيجية التي تبنتها الوزارة من ثلاث سنوات وهي تفويض كثير من صلاحيات الإدارة العامة للموارد البشرية إلى أقسام الموارد البشرية في المديريات حيث أصبحت تتابع الكثير من الملفات مع الصحة والمالية والديوان دون الرجوع إلى الوزارة الأم إلا في الحالات الضرورية، وهذا ينم عن وعي القيادات العليا لأهمية تفويض الصلاحيات حيث أنه يسرع العمل ويزيد في الأداء وهذا يتفق مع دراسة Kõiv et al. (2019) في الوعي لأهمية تفويض الصلاحيات ويختلف مع دراسة Mosoge & Mataboge (2021) حيث أن تفويض الصلاحيات لدى دراستهم جاء منخفضاً ويعزى ذلك إلى أن دراستهم طبقت في جنوب إفريقيا في مدينة تشواني وهي من مناطق الفصل العنصري سابقاً وبالتالي المدراء غير معتادين على تفويض الصلاحيات إنما على المركزية الشديدة، كما وتتفق مع دراسة الباحث دراسة Cobanoglu (2021) والتي جاءت للكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية وتمكين العاملين وكانت العلاقة طردية ومرتفعة بايجابية.

مناقشة السؤال الثاني الفرع الثاني

ما مستوى الاتصال والتواصل لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

يتضح من النتائج أن مستوى الاتصال والتواصل لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام جاءت كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.31) الى (3.64) أي ما بين الكبيرة جداً والكبيرة، كما وبلغ الدرجة الكلية عليها (3.96) وهي درجة كبيرة وهذا ما يؤكد ان مستوى الاتصال والتواصل لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام كبير، فقد جاء هذا المجال وهو الثاني والمتعلق بالاتصال والتواصل في المرتبة الأولى وتعزو الباحثة اسباب هذه النتيجة الى العلاقات الإنسانية الرائعة التي تحث عليها إدارة الموارد البشرية في كل اجتماعاتها مع رؤساء الأقسام في المديريات، وكذلك إلى الدين الإسلامي الحنيف و إلى أخلاق المجتمع التي تحث على الإتصال الخلاق ذو الخلق والوصول إلى النتائج المتوخاه من خلاله، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج كل من دراسة Kiral (2020) ودراسة علال (2020) والتي أكدت على أهمية الإتصال و التواصل لزيادة التمكين الإداري، واختلفت معها في كون الإتصال والتواصل أعلى في هذه الدراسة.

مناقشة السؤال الثاني الفرع الثالث

ما مستوى التحفيز لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

يتضح من نتائج البيانات أن مستوى التحفيز لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام جاءت كبيرة حيث

تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.18) الى (3.53) أي ما بين الكبيرة جداً والكبيرة، كما وبلغ الدرجة الكلية عليها (3.88) وهي درجة كبيرة وهذا ما يؤكد أن مستوى التحفيز لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام كبير، وقد حاز هذا المجال في التمكين الإداري على المرتبة الثالثة وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عايض والبشاري (2020) والتي أكدت أن للتحفيز دور ايجابي في زيادة رأس المال ورأس المال البشري،

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة Mohammad, N., Hussain Ch, A. (2020) حيث كان مستوى التحفيز منخفض قد يكون سبب الاختلاف هو اختلاف المنطقة حيث أن الدراسة أجريت في الهند، أي أن هناك فروقات في المعاملة وطريقة العمل بين البلدين.

وعزت الباحثة ارتفاع نسبة التحفيز في دراستها إلى وجود عمل مشترك وتواصل فعال على مجموعات التواصل الإجتماعي بين موظفي أقسام الشؤون الإدارية في مختلف المديريات مما يجعله دافعاً جيداً للعمل أسوةً ببعضهم البعض، كذلك تعامل رؤساء الأقسام مع بعض الأخطاء التي تحصل في العمل على أنها فرص حقيقية للتعلم وهذا ما أظهرته نتائج الاستبانة حيث حصلت فقرة " يتعامل رئيس القسم مع أخطاء الموظفين بالعمل على انها فرص حقيقية لإكسابهم المعلومات" على درجة مرتفعة، مما كان له الأثر البالغ في تحفيز الموظفين.

مناقشة السؤال الثاني الفرع الرابع

ما مستوى التدريب لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

أن مستوى التدريب لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام جاءت كبيرة حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية عليها ما بين (4.08) الى (3.53) أي ما بين الكبيرة جداً والكبيرة، كما وبلغ الدرجة الكلية عليها (3.68) وهي درجة كبيرة وهذا ما يؤكد ان مستوى التدريب لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين كبير .

فالمجال الرابع والمتعلق بالتدريب حاز على المرتبة الرابعة والاخيرة حيث أظهرت النتائج أنه أتى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري(0.75)، وهذه الدرجة تعد كبيرة أيضاً، وتتفق مع دراسة Kiral (2020) والتي أوصت بزيادة التدريب كمدخل استراتيجي للمتمكين الإداري، وتؤكد الباحثة حصول التدريب على المستوى الرابع كون الوزارة لم تدمج الموظفين ورؤساء الأقسام بدورات تدريبية كافية في كل المجالات التي تحتاجها الأقسام، كما أنه ومن منطلق عمل الباحثة في وزارة التربية والتعليم، فإن الوزارة تولي اهتماماً أقل للتدريب وتترك تدريب العاملين الجدد لمن هم أقدم منهم في القسم ولرئيس القسم كونهم أصحاب خبرة ولديهم القدرات إلا أن ذلك لا يغني أبداً عن التحاق الموظفين الجدد أو القدامى على حد سواء بدورات وبرامج تزيد من خبرة ومهارة الموظفين خصوصاً تلك المتعلقة بالمهارات الإدارية والعمل الإداري والمهارات العملية، كون الشؤون الإدارية من أكثر الأقسام التي تستخدم الحاسوب والتطبيقات التقنية، هذا أيضاً ما اتفقت به الباحثة مع دراسة بارك وآخرون (2022) من أهمية التدريب وإيلائه اهتماماً أكثر حيث أوصت الدراسة وهي في كوريا الجنوبية على أهمية دور المنظمات في توجيه التخطيط الوظيفي للموظفين كأفراد من أجل تسهيل وزيادة أدائهم وتعزيز عملية نقل التدريب لهم، وكذلك دراسة Cobanoglu (2021) والذي أوصى بدراسته بزيادة تدريب العاملين على التشاركية ودعمهم وتدريبهم على صنع القرار لزيادة الإبداع لديهم، ودراسة Zulfikar & Putra (2020) والتي اتفقت مع الهذ الدراسة بأهمية التدريب والدعم لدى العاملين من أجل زيادة الرضى الوظيفي، ودراسة Panayiotopoulos, A (2020) حيث أكدت الدراسة على العلاقة الإيجابية للتدريب الإداري على مستوى الأداء الوظيفي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثالث

ما مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

يظهر من النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم قد أتى بمتوسط حسابي (4.065) وانحراف معياري (0.58) على الدرجة الكلية، وهذه النتائج تؤكد على أن مستوى الاداء الوظيفي لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية كانت كبيرة، أما فيما يتعلق بترتيب مجالات هذا المحور والمتعلق بمستوى الأداء الوظيفي لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم، فقد جاء المجال الثالث والمتعلق بالسمات الشخصية في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.06) وانحراف معياري (0.58)، وهذه الدرجة تعد كبيرة حسب المقياس المعتمد لهذه الدراسة، وحاز المجال الأول والمتعلق بالعمل والانتاجية على المرتبة الثانية حيث أتى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.84)، وهذه الدرجة تعد كبيرة وحاز على المرتبة الثالثة المجال الثاني والمتعلق بالمواظبه والمسؤولية حيث أتى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.61)، وهذه الدرجة تعد كبيرة أيضاً، وقد اتفقت الباحثة في دراستها هذه مع كل من الدراسات العنزي والشمري (2023) وعلي وآخرون (2023) ودراسة مهدي (2023) من حيث طريقة منهج الدراسة حيث اعتمدت جميع هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي وجميعها اعتمدت الأداء الوظيفي كمتغير تابع سواء للمتكمين الإداري او التزام التنظيمي أو الحوكمة الإدارية وجميعها لديها تأثير ايجابي على الأداء الوظيفي.

تعزو الباحثة ذلك إلى سنوات الخبرة للموظفين والسمات الشخصية للموظفين الذين يتم اختيارهم للعمل في أقسام الشؤون الإدارية وتحملهم المسؤولية وكذلك أهمية عمل هذه الأقسام في المديريات حيث أنها

تتولى الدور الرئيس في متابعة الموظفين وهي تعج بمراجعاتهم الأمر الذي يجعلهم يعملون على قدم وساق وبمستوى أداء عال.

مناقشة السؤال الثالث الفرع الأول:

ما مستوى العمل والانتاجية لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

تبين من خلال تحليل البيانات أن مستوى العمل والانتاجية لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام جاءت كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.16) الى (3.96) أي ما بين الكبيرة جدا والكبيرة، كما وبلغت الدرجة الكلية عليها (4.06) وهي درجة كبيرة وهذا ما يؤكد ان مستوى العمل والانتاجية لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام كبير، وهذا ما اتفق مع النتائج الخاصة بدراسة كل من نصر والقبلي (2023) ودراسة الهمداني (2022) ودراسة Otache, I., & Inekwe, E. O. I. (2022) من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الإستبانة لجمع البيانات حيث تبين أن للأداء الوظيفي علاقة طردية مع كل من الإحتراق الوظيفي وأشكال اتخاذ القرار والرضا الوظيفي على التوالي، في حين اختلفت مع دراسة عبد الحي وآخرون (2022) في استخدام المنهج الكمي من قبل الباحث إضافة الى المنهج الوصفي واتفقت معها في تأثير المواهب على الأداء الوظيفي.

تعزو الباحثة ارتفاع انتاجية الموظفين في أقسام الشؤون الإدارية إلى قدرة رؤساء الأقسام على التفويض للصلاحيات لموظفي الأقسام وكذلك وإشراكهم بطريقة فاعلة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم وامتلاك رؤساء الأقسام الخبرة الكافية لتوجيه الموظفين وتقديم المقترحات حول تطوير العمل

ورسم المستقبل والتعامل مع المواقف الصعبة بالإعتماد على الخبرات السابقة لديه ولدى الموظفين في القسم.

مناقشة السؤال الثالث الفرع الثاني

ما مستوى المواظبة والمسؤولية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

يتضح من تحليل البيانات والمتعلقة بالمواظبة والمسؤولية أن مستوى المواظبة والمسؤولية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام جاءت كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.31) الى (3.08) أي ما بين الكبيرة جداً والمتوسطة، كما وبلغ الدرجة الكلية عليها (4.03) وهي درجة كبيرة وهذا ما يؤكد ان مستوى المواظبة والمسؤولية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام كبير، وهذا يتفق مع كل من الدراسات السابقة (Panayiotopoulos, A. 2020) والتي اختلفت عن الدراسة الحالية باعتمادها المنهج النوعي واتفقها مع هذه الدراسة بتأكيد الباحث فيها على أن الموظفين الذين واطبوا على التدريب لنهاية الفترة كان لذلك تأثيراً إيجابياً على أدائهم الوظيفي، ودراسة Park (2022) في السياق الكوري حيث واطبت الشركة على دعم الموظفين مما ساعد في تحقيق أداء وظيفي أعلى.

تعزو الباحثة مستوى المواظبة والمسؤولية المرتفع مقارنةً بالدراسات الأخرى الى التزام رؤساء الأقسام بمواعيد الدوام وتحقيق الرؤية العامة للوزارة في عملهم واستثمار الوقت بالشكل الأمثل مع نسبة ضياع قليلة للوقت مع توفير الفرص التي تشعر الموظفين بالتحدي والالتزام بسرية البيانات.

سيما لو نظرنا الى مستوى المواظبة نجده أنه حصل على المرتبة الثالثة في الترتيب مقارنة بمجالات الأداء الوظيفي الأخرى وهي السمات الشخصية والعمل والإنتاجية ويعزى ذلك حسب تفسير النتائج الى

تخوف رؤساء الأقسام من مواجهة التحديات الجديدة في العمل حيث جاء بدرجة عالية جداً وتحمل ضغط العمل القائم على قسم الشؤون الإدارية جاء بدرجة متوسطة.

مناقشة السؤال الثالث الفرع الثالث

ما مستوى السمات الشخصية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

يتضح من تحليل البيانات أن مستوى السمات الشخصية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام جاءت كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.31) الى (3.77) أي ما بين الكبيرة جداً والكبيرة، كما وبلغ الدرجة الكلية عليها (3.06) وهي درجة كبيرة وهذا ما يؤكد ان مستوى السمات الشخصية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام كبير، وهذا ما اتفق مع الدراسات السابقة كدراسة Kōiv et al. (2019) التي أكدت أن السمات الشخصية للمعلمين كالكفاءة والشعور وتقدير المصير والتأثير والقوة، وخصائص القيادة المدرسية (اسلوب القيادة وسلوك القائد التمكيني، والثقة بالقائد)، جميعها لها نتائج متعلقة بالرضا الوظيفي والانتماء لمكان العمل، توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج اهمها ان التمكين النفسي للمعلمين يلعب دور الوسيط بين السلوك القيادي المتوقع وبين الاداء الوظيفي اي ان هناك علاقة ايجابية بين الطرفين، ودراسة

دراسة (2020) Mohammad, N., Hussain Ch, A التي أكدت على وجود علاقة قوية بين السمات الشخصية القيادية وعناصر التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالسمات الشخصية القيادية بانها طبقت في

مقر المديريات وليس المدارس كما الدراسات السابقة.

تعزو الباحثة دور السمات الشخصية الكبير في الأداء الوظيفي في دراستها إلى دور رؤساء الأقسام في تسيير الأعمال وفق مبادئ الاحترام المتبادل بين الموظفين في القسم كذلك تقسيم العمل بعدالة واتخاذ الكثير من القرارات بشكل جماعي والميل إلى التفكير الإيجابي للتخطيط لإنجاز العمل في المستقبل وحرص رؤساء الأقسام على إقامة العلاقات الطيبة مع الزملاء في العمل.

ملخص النتائج

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية وبين الأداء الوظيفي لتلك الأقسام وهذه النتيجة تشير إلى أنه كلما زاد التمكين الإداري لرؤساء الأقسام زاد مستوى الأداء الوظيفي لدى القسم.
2. تؤكد النتائج أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم كانت كبيرة، وفيما يتعلق بترتيب مجالات المحور الأول والمتعلق بمستوى التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية، فقد جاءت كما يلي: المجال الثاني والمتعلق بالاتصال والتواصل في المرتبة الأولى. وحاز المجال الأول والمتعلق بتفويض الصلاحيات على المرتبة الثانية. وحاز على المرتبة الثالثة المجال الثالث والمتعلق بالتحفيز، وفي المرتبة الرابعة جاء المجال الرابع والمتعلق بالتدريب.
3. تؤكد النتائج على أن مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين كانت كبيرة، أما فيما يتعلق بترتيب مجالات المحور الثاني والمتعلق بمستوى الأداء الوظيفي لتلك الأقسام من وجهة نظر الموظفين فهي كما يلي: جاء المجال الثالث والمتعلق بالسمات الشخصية في المرتبة الأولى. وحاز المجال الأول والمتعلق بالعمل والانتاجية على المرتبة الثانية. وحاز على المرتبة الثالثة المجال الثاني والمتعلق بالمواظبه والمسؤولية.

التوصيات

في ضوء ما خرجت به الدراسة من نتائج فإنها توصي بالآتي:

1. زيادة الاهتمام بالتدريب للموظفين ورؤساء الأقسام خاصة الجدد من أجل المحافظة على مستوى معين من الكفاءة داخل هذه الأقسام، وتبني برامج تدريبية من أجل ذلك.
2. اعتماد السمات الشخصية في المقابلات للوظائف الإدارية كونها لها بالغ الأثر في التأثير في الأداء الوظيفي خاصةً تلك المتعلقة بالتمكين الإداري كالمشاركة والمبادأة والمبادرة والقدرة على تفويض الصلاحيات.
3. تعزيز عملية الإتصال والتواصل بتوفير قاعدة بيانات متكاملة بالتعاون مع قسم التقنيات بالوزارة ونشر الوعي التقني كي تزيد من قدرة الموظفين لما لفاعلية الإتصال من قدرة على تسيير الأعمال.
4. مشاركة الموظفين بكل المعلومات التي يحصل عليها رئيس القسم للمساعدة والمشاركة في اتخاذ القرار المناسب للعمل.
5. ربط نظام الحوافز بالأداء الوظيفي للموظفين، وتطبيقه على أرض الواقع.
6. عمل المزيد من الدراسات التي تهتم بالتمكين الإداري ودوره في الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم، لما للعمل الإداري من أهمية في دفع عملية التعليم والتعلم.

المراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية

إرشيد، بيان. (2021). الريادة وإدارة الأعمال. مجلة رواد الإلكترونية. تم الاسترداد من

<https://Rouwwad.com>

آل قماش، عبير حسين، و أريج مكي الجهني. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية

الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية،

36(12)، 394-429. تم الاسترداد من

<Record/com.mandumah.search://h1114146/>

البصير، خالد بن عبد الكريم بن سليمان. (2021). التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقته

بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة كلية

التربية، 84(4)، 89-152.

بطاح، أحمد، و الطعاني، حسن. (2016). الإدارة التربوية رؤية معاصرة. دار الفكر.

بن كماش، راضية. (2021). تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الادارية. رسالة ماجستير

منشورة، جامعة محمد بوضياف]. منصة الجامعة. تم الاسترداد من <http://dspace.univ->

[msila.dz](http://dspace.univ-msila.dz)

تلخوخ، سعيده. (2014). علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي. مجلة أبعاد الاقتصادية، 4(4)،

306-332.

جمال الدين، نجوى يوسف، نجلاء حامد، و رضية بنت سليمان ناصر الحبسية. (2015). التمكين

الإداري: المفهوم، والأبعاد. مجلة العلوم التربوية، 23(3)، 453-482.

الجناعي، نوري، و عمرو صالح. (2018). (2018). التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الإجتماعية، 24(1)، 1-31.

حسن، يوسف. (2022). أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية. دراسة ماجستير منشورة، جامعة القدس المفتوحة. تم الاسترداد من

<https://dspace.qou.edu/handle/194/2533>

حمزاوي، حفصة، صليحة بلوي، و مسعد فتح الله. (2022). التربص الميداني وعلاقته بالأداء الوظيفي للعامل دراسة ميدانية بالجامعة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة أحمد دارية-أدرار. تم

الاسترداد من <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/7009>

دراغمة ، بتول يوسف غالب ، عبد الناصر عبد الرحيم قدومي، و محمود حسني الأطرش. (2021). العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء اندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

رابي، خولة، و سعاد مخلوف. (2021). التمكين الإداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين في مؤسسة البلدية لمدينة برهوم. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 5(2)، 177-194.

زعاف، نصيرة. (2022). تأثير انتهاج التمكين على الأداء الوظيفي في المنظمة: دراسة حالة فرع سونلغاز بالمدينة. مجلة آفاق للعلوم، 7(1)، 538-549.

السحيمي، ياسر. (2012). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري، دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة العامة، جامعة مؤتة.

سليمان، أماني سليمان أحمد. (2021). التمكين الإداري وأثره على جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الرباط الوطني-السودان. مجلة القلزم للدراسات الإقتصادية والاجتماعية، 8، 119-140.

تم الاسترداد من *lying by performance job of quality the on impact*

شبل، بيكار محمد. (2021). الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بالبنوك: دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف. مجلة حولية كلية الآداب، 10(1)، 233-289.

الشمري، عادل. (2021). واقع التمكين الإداري وأثره في الاداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية. المجلة التربوية جامعة الكويت، 35(138)، 203-247.

الصريرة، عامر سالم، يوسف عطوي مرزق المواضي، و عامر زعل عبد ربه الجعافرة. (2021). اتجاهات العاملين نحو تطوير طرق تقييم الأداء في وزارة الصحة في الأردن: دراسة استطلاعية. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 7(2)، 71-99. تم الاسترداد من

<http://search.mandumah.com/Record1>

الطراونة، هاني. (2012). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. دار أسامة للنشر والتوزيع.

عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، و نجيب محمد يحيى البشاري. (2020). أثر التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية. مجلة الآداب، 17(1)، 424-459.

عبد الباقي، صلاح الدين. (2005). *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر* (الإصدار 1).
مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عبد المقصود، ابتسام. (2018). *إدارة الموارد البشرية*. دار النشر المكتب الجامعي الحديث.
عبد المنعم، أماني أحمد؛ عمارة، أمجد حامد. (2022). *تأثير جودة حياة العمل على أداء العاملين:
دراسة تطبيقية على بعض مدارس محافظة الغربية*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة المنوفية].

المجلة العلمية للبحوث التجارية. تم الاسترداد من <https://journals.ekb.eg>

علال، رمزي. (2020). *التمكين الإداري وعلاقته بالارتباط الوظيفي للعاملين*. [رسالة ماجستير
منشورة، جامعة محمد بوضياف] قاعدة بيانات ديورا سبيس. تم الاسترداد من
<http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/21384>

علي، ايمن حسن، عادل امام حامد، و سعيد سيد شعبان عبده. (2023). *دور التمكين الإداري في
تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية*. *المجلة العلمية للبحوث التجارية
(جامعة المنوفية)*، 52(1)، 197-238.

العنزي، حمود الهادي نافع، و وائل شافي منزل الشمري. (2023). *أثر الحوكمة الإدارية على الأداء
الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات*. *المجلة العربية للإدارة،
1(45)*، 1-28.

الغامدي أمير سالم علي. (2021). *العلاقة بين فعالية تقييم أداء الموظفين واستخدام التكنولوجيا في
جامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية*. *مجلة القراءة والمعرفة*، 1(242)، 15-
53.

غبارة، وليد محمد. (2017). *تقييم الأداء الوظيفي: المفهوم - الأهمية - المدخل*. *مجلة الدراسات
والبحوث التجارية*، 37(2)، 413-435.

القحطاني، محمد بن دليم. (2019). *بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة*

(الإصدار 1). تم الاسترداد من e-kutub-Ltd

اللبدوي، نزار. (2015). *تنمية الأداء الوظيفي والإداري*. دار النشر دار دجلة.

المبيضين، د. (2022). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. *مجلة ابن*

ظنون للدراسات والأبحاث 2(7), 572-593. Retrieved from

[/1273738Record/com.mandumah.search://h](https://doi.org/10.1273738Record/com.mandumah.search://h)

مهدي، شيماء. (2023). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء

الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية في مصر. *المجلة*

العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(1)، 497-546.

نصر، فرج علي فرج، و الطيب محمد القبي. (2022). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 6(1)، 47-

58.

الهمداني، عبد الهادي حسين. (2022). أثر أنماط اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء

على الأداء الوظيفي للمرؤوسين. *مجلة جامعة عمران*، 2(4)، 17-26.

الوزرة، عبد الله بن محمد. (2018). واقع التمكين الإداري لدى المدراء بوزارة التعليم العالي بالمملكة

العربية السعودية وعلاقته بولائهم التنظيمي. *مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ*، 18(2)،

1176-1220.

يوسف، مراد سمحان. (2022). مستوى تطبيق مديري المدارس في محافظة الزرقاء للتمكين الإداري

وعلاقته بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 6(36)،

1-22. تم الاسترداد من <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C120122>

- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2022). Talent management practices on employee performance among academic staff of Malaysian private universities: employee engagement as a mediator. *Journal of Applied Research in Higher Education, 14*(1), 135-158.
- Alawneh, Y. (2022). Role of Kindergarten Curriculum in Instilling Ethical Values among Children in Governorates of Northern West Bank, Palestine. *Dirasat: Educational Sciences, 49*(3), 360-375.
- Alawneh, Y., Al-Momani, T., Salman, F., Al-Ahmad, S., Kaddumi, T., & Al-Dlalah, M. (2023). The Extent of the Prevalence of Pronunciation Problems among Students of the First Primary Stage in the Point of View of their Teachers and Treatment Methods. *Educational Administration: Theory and Practice, 29*(3), 19-33.
- Cobanoglu, N. (2021). (2021). The Relationship between Shared Leadership, Employee Empowerment and Innovativeness in Primary Schools: A Structural Equation Modeling. *European Journal of Educational Research, 10*(1), 327-339.
- Kiral, B. (2020). The relationship between the empowerment of teachers by school administrators and organizational commitments of teachers. *International Online Journal of Education and Teaching, 7*(1), 248-265.
- Kõiv, K., Kadii, L., & Heidmets, M. (2019). School leadership, teacher's psychological empowerment and work-related outcomes. *International Journal of Educational Management, 33*(7), 1501-1514. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2018-0232>
- Mohammad, N., & Hussain, A. (2020). Relationship of Teachers' Empowerment and Organizational Commitment at Secondary School Level in Punjab. *Bulletin of Education and Research, 24*(2), 69-80.

- Moorhead, G., Griffin, & Ricky, W. (2001). *Organization Behavior: Managing People and Organizations* (6 ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Mosoge, M. J., & Mataboge, S. K. (2021). Empowerment of the School Management Team by Secondary Schools' Principals in Tshwane West District, South Africa. *Educational Research and Reviews, 16*(4), 93-103.
- Otache, I., & Inekwe, E. O. (2022). The relationship between job satisfaction, turnover intentions and performance of Nigerian polytechnic lecturers with doctorate degrees. *Journal of Applied Research in Higher Education, 14*(2), 762-783.
- Panayiotopoulos, A. (2020). Exploring the link between management training and organizational performance in the small business context. *Journal of Workplace Learning, 32*(4), 245-257.
- Park, Y., Hun Lim, D., & Lee, J. (2022). Moderating effect of career planning on job support and motivational process of training transfer. *European Journal of Training and Development, 46*(1), 194-213.
- Ramli, H., & Novariani, F. (2020). Emotional Intelligence Organizational Commitment and Job Performance in the Private Hospital. Advances in Economics. *Business and Management Research Journal, 151*, 280-284.
- Stirr, T. (2003). *Fundamentals of Empowerment*. En-Line.
- Zulfikar, A., & Putra, T. R. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Psychological. Universitas Syiah Kuala Indonesia. *Journal of Scientific and Management, 3*(3), 71-83.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولى



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرات الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المحترمين

تحية طيبة وبعد؛

سنقوم الطالبة بدراسة عنوانها " التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية ودوره في الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، وتأمل الطالبة من حضرتكم التكرم بالتحكيم لفقرات هذه الاستبانة لما لرأيكم الأثر البالغ للحصول على أفضل النتائج، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الطالبة لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والامتنان

الطالبة: سميرة عارف علي رمضان

القسم الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب.

1. الجنس

() ذكر () أنثى

2. المؤهل العلمي

() دبلوم () بكالوريوس () ماجستير فأعلى

3. سنوات الخبرة التدريسية

() أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل من 10 سنوات

() أكثر من 10 سنوات

4. التخصص

() كلية علوم انسانية () كلية علوم طبيعية

5. المسمى الوظيفي

6. المديرية

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
أولاً: محور التمكين الإداري						
المجال الأول: تفويض السلطة						
1	يسهل رئيس القسم بالعمل الحصول على المعلومات اللازمة للعمل.					
2	يوفر رئيس القسم بالعمل المعطيات الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.					
3	يتيح رئيس القسم الاطلاع على جميع المعلومات ذات الخصوصية في القسم.					
4	يحرص رئيس القسم في العمل على ان يطلعك على جميع المعلومات الخاصة بالقسم واللازمة لعملك.					
5	يستخدم رئيس القسم وسائل متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات					
6	يمتلك رئيس القسم صلاحية حل المشكلات عند الوقوع فيها دون الرجوع الى الإدارة العامة في الشؤون الإدارية.					
7	يمارس رئيس القسم بالعمل رقابة شديدة على عمك بحيث يحد من قدراتك الإبداعية.					
8	يشارك رئيس القسم في اختيار موظفي القسم.					
9	يوفر رئيس القسم الأدوات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل المنوط بالموظف.					
10	يجيد رئيس القسم تفويض الصلاحيات التي تساعدني للقيام بعلمي.					
11	يؤخر رئيس القسم عمك بسبب تدخله في عمك في كل صغيرة وكبيرة					
12	يوفر رئيس القسم المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار المناسب وحل المشكلة دون الرجوع اليه في كل مرة.					

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					يسهل رئيس القسم الاجراءات والتعليمات والسياسات المتبعة في أداء الاعمال بكفاءة وفاعلية.	13
المجال الثاني: الاتصال والتواصل						
					يناقش رئيس القسم الآراء والاستفسارات مع الموظفين في القسم دون تردد.	14
					يمنحك رئيس القسم الوقت الكافي لمناقشة أمور تخص العمل	15
					يعتمد رئيس القسم الحوار المباشر مع الموظفين في القسم بما يخص الأخطاء التي قد تقع بها.	16
					يمتلك رئيس القسم القدرة على تبادل المعلومات وأخذ الخبرات من الموظفين في القسم	17
					يعتمد رئيس القسم الحوار المباشر مع الموظفين بالعمل فيما يخص الأخطاء التي يقعون بها.	18
					يسهل رئيس القسم العمل بكفاءة وفاعلية.	19
					يتعاون رئيس القسم مع زملائه في حل المشكلات التي تواجههم في المهام الموكلة لهم.	20
					يشجع رئيس القسم العلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل	21
					يعزز رئيس القسم تبادل الخبرات العملية مع زملائك بالعمل داخل قسمك او من مديرية اخرى.	22
المجال الثالث: التحفيز						
					يتعامل رئيس القسم مع أخطاءك بالعمل ومع المستجدات على عملك على انها فرص حقيقية لتعلمك.	23

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					يمنحك رئيس القسم الوقت الكافي لمناقشة أمور تخص العمل.	24
					يمنحك رئيس القسم بالعمل الثقة الكاملة للتعامل مع المهام الموكلة لك بكفاءة.	25
					يستشيرك رئيس القسم بالأمور الإدارية التي تخص القسم ويأخذ برأيك.	26
					تحفيز رئيس القسم للموظفين يساعد في تحسين الأداء في القسم.	27
					يحفز رئيس القسم الموظفين معنويا مما يساعد على الاستقرار بالعمل.	28
					يشجع رئيس القسم المشاركة برحلات مشتركة مع الموظفين.	29
					يهتم رئيس القسم بالمناسبات الشخصية للموظفين.	30
					يعتمد رئيس القسم نظام تحفيز واحد للجميع.	31
المجال الرابع: التدريب						
					يهتم رئيس القسم بتطوير قدراتك للقيام بمهامك اليومية والمستجدة.	32
					يهتم رئيس القسم في اختيار موظفين ذو كفاءة للعمل في القسم.	33
					يطلب رئيس القسم إشراك الموظفين في القسم في دورات تساعد على مجارة التطور التكنولوجي في العمل.	34
					يرغب رئيس القسم دائما في مشاركة الموظفين بدورات تدريبية تلبي احتياجاتهم المهنية.	35
					يساعد رئيس القسم بتوفير كل الامكانيات المادية اللازمة لتطبيق كل مستجد في مجال العمل.	36
					يرغب رئيس القسم دائما في امتلاك الموظفين مهارات تميزهم في أدائهم.	37

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
ثانيا: محور الأداء الوظيفي						
المجال الاول: العمل والانتاجية						
					يمتلك رئيس القسم الخبرة الكافية التي تمكنه من حل المشاكل والتعامل مع المواقف الصعبة.	38
					يرسم رئيس القسم مستقبلا للعمل بالاعتماد على المعلومات المتراكمة والخبرات السابقة لديه.	39
					يمتلك رئيس القسم المعرفة الكاملة لأساليب العمل في القسم.	40
					توجد لدى رئيس القسم الثقة الكاملة للتعامل مع الاعمال الموكلة له.	41
					يعمل رئيس القسم على تقديم مقترحات حول تطوير الأعمال الموكلة للقسم.	42
					يستغل رئيس القسم القدرات والمواهب للموظفين بالشكل الامثل لتحقيق اهداف القسم.	43
					تقييم رئيس القسم أداء الموظفين في القسم يعكس بنسبة عالية أداء العاملين الحقيقي.	44
					يؤخر رئيس القسم عمل الموظفين بسبب ارجاع العمل للموظف لإعادته مرة اخرى ليخرج بشكل أفضل.	45
المجال الثاني: المواظبة والمسؤولية						
					يتغلب رئيس القسم على الصعوبات التي تواجه القسم.	64
					يعتبر رئيس القسم انجاز معاملات القسم في الوقت المحدد من اهداف القسم العامة.	47
					يوفر رئيس القسم الفرص في عمل التي تشعر الموظفين بالتحدي والحماس أثناء قيامهم بالعمل.	48

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					يهتم رئيس القسم بإنجاز اعمال القسم في الوقت المحدد لها في الوقت المناسب.	49
					يمنح رئيس القسم الوقت الكافي للموظفين لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد.	50
					يقوم رئيس القسم بيث روح المنافسة بين الموظفين بالقسم.	51
					يقدم رئيس القسم خدمة بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات المتلقين للخدمة.	52
					يستثمر رئيس القسم الوقت بشكل أمثل ونسبة ضياع بسيطة للوقت.	53
					يتحمل رئيس القسم ضغط العمل القائم في قسم الشؤون الادارية.	54
المجال الثالث: السمات الشخصية						
					يحرص رئيس القسم على تقسيم العمل بعدالة بين الموظفين.	55
					يحرص رئيس القسم على علاقات طيبة مع زملائه في القسم.	56
					يبذل رئيس القسم مجهودا أكبر لتحقيق الاهداف العامة في القسم.	57
					يسير رئيس القسم العمل في القسم وفق مبادئ الاحترام المتبادل بين الموظفين كافة.	58

انتهت

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق (ب)

أسماء لجنة المحكمين لأداة الإستبانة

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة النجاح الوطنية	الدكتور زهير خليف	1
جامعة النجاح الوطنية	الدكتور سهيل صالحه	2
جامعة النجاح الوطنية	الدكتور غسان الحلو	3
جامعة النجاح الوطنية	الدكتور فخري دويكات	4
جامعة القدس المفتوحة	الدكتور مجدي زامل	5
جامعة النجاح الوطنية	الدكتور محمود رمضان	6
جامعة القدس المفتوحة	الدكتور معزوز علاونة	7
جامعة القدس المفتوحة	الدكتور يوسف دياب	8
جامعة الإسرائء- الأردن	الدكتور يوسف علاونة	9

رتبت هذه الأسماء حسب الترتيب الأبتثي.

ملحق (ج)

الإستبانه بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرات الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المحترمين

تحية طيبة وبعد؛

ستقوم الطالبة بدراسة عنوانها " التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية ودوره في الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، وتأمل الطالبة من حضرتكم التكرم بالتحكيم لفقرات هذه الاستبانه لما لرأيكم الأثر البالغ للحصول على أفضل النتائج، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الطالبة لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والامتنان

الطالبة: سمية عارف علي رمضان

القسم الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب.

1. الجنس

() ذكر () أنثى

2. المؤهل العلمي

() دبلوم () بكالوريوس () ماجستير فأعلى

3. سنوات الخبرة الإدارية

() أقل من 7 سنوات () من 7 إلى 14 سنة () أكثر من 15 سنوات

4. التخصص

() كلية علوم انسانية () كلية علوم طبيعية

5. المسمى الوظيفي

() سكرتيرة/ة () موظف اداري

() موظف ارشيف () مبرمج

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
أولاً: محور التمكين الإداري						
المجال الأول: تفويض السلطة						
1	يسهل رئيس القسم للموظف الحصول على المعلومات اللازمة للعمل.					
2	يعطي رئيس القسم الموظفين صلاحية حل المشكلات التي يقعون فيها دون الرجوع الى الرئيس المباشر.					
3	يشارك رئيس القسم جميع الموظفين بكل المعلومات التي يحصل عليها للمساعدة في اتخاذ القرار المناسب.					
4	يشارك رئيس القسم الموظفين في اختيار موظفي القسم الجدد.					
5	يساعد رئيس القسم في توفير الأدوات اللازمة للموظف لإنجاز العمل المنوط به.					
6	يجيد رئيس القسم تفويض الصلاحيات التي تساعد الموظف على انجاز العمل المطلوب.					
7	يؤخر رئيس القسم عمل الموظف بسبب تدخله المباشر في العمل.					
8	يتعاون رئيس القسم مع زملائه في حل المشكلات التي تواجههم في المهام الموكلة لهم					
9	يطلع رئيس القسم الموظف على التعليمات المتبعة في أداء الأعمال في القسم.					
المجال الثاني: الإتصال والتواصل						
10	يناقش رئيس القسم الآراء التي تخص العمل مع الموظفين في القسم دون تردد.					
11	يعتمد رئيس القسم الحوار المباشر مع الموظفين بالعمل فيما يخص الأخطاء التي يقعون بها.					

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					يعزز رئيس القسم تبادل الخبرات العملية بين الموظفين في القسم.	12
					يعزز رئيس القسم تبادل الخبرات العملية بين الموظفين من مديريةية اخرى في نفس القسم.	13
					يشجع رئيس القسم العلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل.	14
					يشجع رئيس القسم المشاركة برحلات مشتركة مع الموظفين.	15
					يهتم رئيس القسم بالمناسبات الشخصية للموظفين.	16
المجال الثالث: التحفيز						
					يتعامل رئيس القسم مع أخطاء الموظفين بالعمل على أنها فرص حقيقية لإكسابهم المعلومات.	17
					يتعامل رئيس القسم مع المستجدات بالعمل على انها فرص حقيقية لإكسابهم المعلومات.	18
					يمنح رئيس القسم الثقة الكاملة للموظف للتعامل مع المهام الموكلة له بكفاءة.	19
					يشكر رئيس القسم الموظفين أمام زملائهم عند انجاز العمل بوقت أقل.	20
					يشجع رئيس القسم الموظفين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين.	21
					يقدم رئيس القسم تغذية راجعة للموظفين عن العمل الذي يقومون به اسبوعيا.	22
					يُشعر رئيس القسم الموظفين بأنهم جزء من نظام عمل متكامل يعمل بروح الفريق.	23
					يعتمد رئيس القسم نظام تحفيز للجميع.	24

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
المجال الرابع: التدريب						
25	يهتم رئيس القسم بتطوير قدرات الموظفين المتعلقة بمهامهم الآتية.					
26	يهتم رئيس القسم بتطوير قدرات الموظفين المتعلقة بمهامهم المستقبلية.					
27	يشرك رئيس القسم الموظفين في دورات تساعد على مجاراة التطور التكنولوجي في العمل.					
28	يشرك رئيس القسم الموظفين بدورات. تدريبية تلبي احتياجاتهم المهنية.					
29	يترك رئيس القسم الخيار للموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية.					
30	يختار رئيس القسم الموظفين للمشاركة في الدورات كل حسب تخصصه.					
31	يساعد رئيس القسم الموظفين على امتلاك مهارات مميزة في أدائهم المهني.					
ثانياً: محور الأداء الوظيفي						
المجال الأول: العمل والإنتاجية						
32	يمتلك رئيس القسم الخبرة الكافية التي تمكنه من حل المشكلات.					
33	يمتلك رئيس القسم الخبرة الكافية التي تمكنه من التعامل مع المواقف الصعبة.					
34	يرسم رئيس القسم مستقبلاً للعمل بالاعتماد على الخبرات السابقة لديه.					
35	يحافظ رئيس القسم على بيئة نفسية مناسبة للعمل في القسم.					
36	يمتلك رئيس القسم المهارة الكاملة لتوجيه العمل في القسم.					
37	توجد لدى رئيس القسم الثقة الكاملة للتعامل مع الأعمال الموكلة له.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
38	يعمل رئيس القسم على تقديم مقترحات حول تطوير الأعمال الموكلة للقسم.					
المجال الثاني: المواظبة والمسؤولية						
39	يتغلب رئيس القسم على الصعوبات التي تواجه القسم من خلال المتابعة الحثيثة للعمل.					
40	يعتبر رئيس القسم إنجاز معاملات القسم في الوقت المحدد من أهداف القسم العامة.					
41	يوفر رئيس القسم الفرص في العمل التي تشعر الموظفين بالتحدي أثناء قيامهم بالعمل.					
42	يلتزم رئيس القسم بسرية البيانات الحساسة في العمل.					
43	يلتزم رئيس القسم بمواعيد الدوام.					
44	يستثمر رئيس القسم الوقت بشكل أمثل ونسبة ضياع بسيطة للوقت.					
45	يتخوف رئيس القسم من مواجهة التحديات الجديدة في العمل.					
46	يتحمل رئيس القسم ضغط العمل القائم في قسم الشؤون الإدارية.					
47	يدعم رئيس القسم رؤية الوزارة في عمله.					
المجال الثالث: السمات الشخصية						
48	يحرص رئيس القسم على تقسيم العمل بعدالة بين الموظفين.					
49	يحرص رئيس القسم على علاقات طيبة مع زملائه في القسم.					
50	يبذل رئيس القسم جهودا أكبر لتحقيق الاهداف العامة في القسم.					
51	يسير رئيس القسم العمل وفق مبادئ الإحترام المتبادل بين الموظفين كافة.					

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					يفضل رئيس القسم انجاز الأعمال بشكل روتيني لتقليل الأخطاء في العمل.	52
					يميل رئيس القسم لاتخاذ القرارات بشكل جماعي.	53
					يميل رئيس القسم إلى التفكير الإيجابي في التخطيط لإنجاز العمل في المستقبل.	54

انتهت

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق (د)

الجداول

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى التدريب لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الرتبة	الرقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.1	31	يساعد رئيس القسم الموظفين على امتلاك مهارات مميزة في أدائهم المهني.	4.08	0.962	كبيرة جدا
.2	25	يهتم رئيس القسم بتطوير قدرات الموظفين المتعلقة بمهامهم الآنية.	3.69	0.890	كبيرة
.3	30	يختار رئيس القسم الموظفين للمشاركة في الدورات كل حسب تخصصه.	3.69	0.890	كبيرة
.4	28	يشرك رئيس القسم الموظفين بدورات تدريبية تلبي احتياجاتهم المهنية.	3.66	0.969	كبيرة
.5	26	يهتم رئيس القسم بتطوير قدرات الموظفين المتعلقة بمهامهم المستقبلية.	3.59	0.875	كبيرة
.6	29	يترك رئيس القسم الخيار للموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية.	3.54	0.982	كبيرة
.7	27	يشرك رئيس القسم الموظفين في دورات تساعدهم على مجاراة التطور التكنولوجي في العمل.	3.53	0.925	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.6834	0.75898	كبيرة

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى الاداء الوظيفي لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم

الرتبة	الرقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	3	السمات الشخصية	4.0656	0.58170	كبيرة
2.	1	العمل والانتاجية	4.0637	0.84172	كبيرة
3.	2	المواظبة والمسؤولية	4.0300	0.61530	كبيرة
		الدرجة الكلية	4.0511	0.61443	كبيرة

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى العمل والانتاجية لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم

الرتبة	الرقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	36	يمتلك رئيس القسم المهارة الكاملة لتوجيه العمل في القسم.	4.16	0.907	كبيرة جدا
2.	32	يمتلك رئيس القسم الخبرة الكافية التي تمكنه من حل المشاكلات.	4.12	0.906	كبيرة جدا
3.	38	يعمل رئيس القسم على تقديم مقترحات حول تطوير الأعمال الموكلة للقسم.	4.08	0.824	كبيرة جدا
4.	34	يرسم رئيس القسم مستقبلا للعمل بالاعتماد على الخبرات السابقة لديه.	4.07	0.926	كبيرة جدا
5.	35	يحافظ رئيس القسم على بيئة نفسية مناسبة للعمل في القسم.	4.05	0.978	كبيرة جدا
6.	33	يمتلك رئيس القسم الخبرة الكافية التي تمكنه من التعامل مع المواقف الصعبة.	4.00	0.891	كبيرة جدا
7.	37	توجد لدى رئيس القسم الثقة الكاملة للتعامل مع الاعمال الموكلة له.	3.96	0.999	كبيرة
		الدرجة الكلية	4.0637	0.84172	كبيرة جدا

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى المواظبة والمسؤولية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم

الرتبة	الرقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	43	يلتزم رئيس القسم بمواعيد الدوام.	4.36	0.837	كبيرة جداً
2.	47	يدعم رئيس القسم رؤية الوزارة في عمله.	4.28	0.820	كبيرة جداً
3.	44	يستثمر رئيس القسم الوقت بشكل أمثل ونسبة ضياع بسيطة للوقت.	4.27	0.849	كبيرة جداً
4.	41	يوفر رئيس القسم الفرص في العمل التي تشعر الموظفين بالتحدي أثناء قيامهم بالعمل.	4.19	0.871	كبيرة جداً
5.	42	يلتزم رئيس القسم بسرية البيانات الحساسة في العمل.	4.16	0.722	كبيرة جداً
6.	39	يتغلب رئيس القسم على الصعوبات التي تواجه القسم من خلال المتابعة الحثيثة للعمل.	4.14	0.881	كبيرة جداً
7.	45	يتخوف رئيس القسم من مواجهة التحديات الجديدة في العمل.	4.00	0.828	كبيرة جداً
8.	40	يعتبر رئيس القسم انجاز معاملات القسم في الوقت المحدد من اهداف القسم العامة.	3.78	0.940	كبيرة
9.	46	يتحمل رئيس القسم ضغط العمل القائم في قسم الشؤون الادارية.	3.08	1.057	متوسطة
		الدرجة الكلية	4.030	0.615	كبيرة جدا

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى السمات الشخصية لدى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم

الرتبة	الرقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.1	51	يسير رئيس القسم العمل وفق مبادئ الاحترام المتبادل بين الموظفين كافة.	4.31	0.701	كبيرة جداً
.2	50	يبدل رئيس القسم مجهوداً أكبر لتحقيق الاهداف العامة في القسم.	4.27	0.708	كبيرة جداً
.3	48	يحرص رئيس القسم على تقسيم العمل بعدالة بين الموظفين.	4.16	0.683	كبيرة جداً
.4	54	يميل رئيس القسم الى التفكير الايجابي في التخطيط لإنجاز العمل في المستقبل.	4.11	0.713	كبيرة جداً
.5	53	يميل رئيس القسم لاتخاذ القرارات بشكل جماعي.	3.92	1.044	كبيرة
.6	52	يفضل رئيس القسم انجاز الأعمال بشكل روتيني لتقليل الأخطاء في العمل.	3.92	0.697	كبيرة
.7	49	يحرص رئيس القسم على علاقات طيبة مع زملائه في القسم.	3.77	0.973	كبيرة
		الدرجة الكلية	4.065	0.581	كبيرة



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**ADMINISTRATIVE EMPOWEMENT OF HEADS
OF ADMINISTRATIVE AFFAIRS DEPARTMENTS
IN THE DIRECTORATES OF EDUCATION IN THE
NORTHERN PALESTINE GOVERNORATES AND
ITS ROLE IN JOB PERFORMANCE FROM THE
POINT OF VIEW OF THE EMPLOYEES OF
THOSE DEPARTMENTS THEMSELVES**

**By
Somaia Aref Ali Ramadan**

**Supervisor
Dr. Ashraf AL-Sayegh**

**This Thesis is submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah
National University, Nablus, Palestine.**

2024

ADMINISTRATIVE EMPOWEMENT OF HEADS OF ADMINISTRATIVE AFFAIRS DEPARTMENTS IN THE DIRECTORATES OF EDUCATION IN THE NORTHERN PALESTINE GOVERNORATES AND ITS ROLE IN JOB PERFORMANCE FROM THE POINT OF VIEW OF THE EMPLOYEES OF THOSE DEPARTMENTS THEMSELVES

By
Somaia Aref Ali Ramadan
Supervisor
Dr. Ashraf AL-Sayegh

Abstract

This study aimed to uncover the level of administrative empowerment for heads of administrative affairs departments and their job performance from the perspective of employees in those departments, and to illustrate the role of administrative empowerment in job performance. The researcher employed the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire's face validity was ensured, and Cronbach's Alpha was utilized to assess its reliability. The sample included all members of the community due to its small size and easy accessibility, totaling 74 individuals—47 males and 27 females. The study revealed several key findings, notably a statistically significant positive relationship between administrative empowerment and job performance. It also indicated high levels of both administrative empowerment and job performance. Results suggested a reciprocal relationship between administrative empowerment and job performance. The study recommended various measures, including increasing training for department heads and employees, enhancing communication, and sustaining the current performance levels, along with boosting employee motivation to ensure ongoing improvement in performance.

Keywords: administrative empowerment, job performance.