الإصدار الحادي والعشرون
المجلد (6) العدد (1)
25 فبراير 2026
المجلة الدولية للنشر العلمي

دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

نسرين شاكر رضوان سمارة
(محاضر اكاديمي - جامعة الأقصى - غزة)

https://doi.org/10.65723/RMSP2629

الملخص:
هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة مكونًا من العاملين في الوظائف الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة الأزهر بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (247) موظفًا وموظفة ولصغر حجم مجتمع الدراسة، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، ولم تُستبعد أي استجابة بعد استيفائها للشروط المطلوبة، حيث استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث أظهرت النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة من أفراد عينة البحث على عناصر الدراسة بشكل عام في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغ الوزن النسبي الإجمالي (73.1%). وأظهر البُعد المتعلق بالاتصال والتمكين أعلى درجة قبول بين المشاركين، بوزن نسبي بلغ (80.82%)، وتشير النتائج إلى أن التمكين الإداري للعاملين له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، إذ يساهم في تعزيز قدراتهم وكفاءتهم الوظيفية واستنادًا إلى النتائج، أوصت الدراسة بالتركيز على تعزيز التمكين الإداري للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من خلال الاهتمام بجميع أبعاده ومحاوره، باعتباره الأساس في تهيئة بيئة عمل محفزة تدعم نمو المواهب الأكاديمية، وتوفر المناخ الإداري الملائم الذي يشجع على الإبداع والتميز لدى أعضاء هيئة التدريس، بما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي، ويزيد من الروح المعنوية والانتماء والولاء للجامعة، ويساهم في تعزيز سمعتها ومكانتها الأكاديمية.
الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، الجامعات الفلسطينية.

Abstract:
This study aimed to explore the impact of administrative empowerment on the job performance of employees in Palestinian universities in the Gaza governorates. The researcher adopted a descriptive-analytical approach, and the study population consisted of employees in supervisory positions at the Islamic University, Al-Aqsa University, and Al-Azhar University in Gaza, totaling 247 employees. Due to the small size of the study population, a census approach was employed, and no responses were excluded as all met the required criteria. The researcher used a questionnaire as the primary tool for data collection.
The results indicated a high level of agreement among the study participants regarding the study variables in general across the Palestinian universities, with an overall relative weight of 73.1%. The dimension related to communication and empowerment received the highest level of approval among participants, with a relative weight of 80.82%. The

findings suggest that administrative empowerment has a positive effect on employees' job performance, contributing to enhancing their capabilities and functional efficiency.
Based on these findings, the study recommended developing a national vision and strategy at the level of the Palestinian Ministry of Education and Higher Education aimed at sustaining the growth of human resources within universities, developing their expertise and skills as a benchmark for university advancement. Additionally, it recommended establishing specialized administrative units to support employees within the academic framework and allocating sufficient budgets to implement programs and activities that promote the universities' vision in developing their human resources.
Key words: Administrative Empowerment, Palestinian Universities, employee performance, Talent Management

المقدمة:

يعيش العالم اليوم مرحلة من التقدم المستمر والسريع في جميع المجالات، ما يفرض على المؤسسات ضرورة مواكبة هذا التطور للعمل في بيئة إدارية صحية تتميز بالمرونة والقدرة على الفهم والاستيعاب المستمر للتغيرات. وقد دفع هذا التقدم المؤسسات إلى التنافس لجذب الكوادر البشرية المبدعة والمبتكرة، واستقطاب العناصر المتميزة من ذوي الخبرات والمهارات المتنوعة، والعمل على الاحتفاظ بهم وتنميتهم. ويُساهم ذلك في تعزيز الأداء الوظيفي للمؤسسة والحفاظ على موقعها التنافسي وقد أصبح الاستثمار في الموارد البشرية عنصراً محورياً ضمن الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسات، بما يمكنها من المنافسة في بيئة العمل الحديثة. وقد تجسدت أعلى مراحل هذا الاستثمار في تنمية القدرات الكامنة لدى الأفراد الموهوبين، حيث شهدت تسعينيات القرن الماضي منافسة شديدة بين المؤسسات الكبرى لجذب الموظفين ذوي الخبرات العالية، وفي الوقت ذاته، حرصت بعض المؤسسات على الحفاظ على الأفراد الموهوبين والإبقاء عليهم. ومع مرور الوقت، تطور هذا المفهوم ليصبح نظاماً متكاملاً يُطبق على جميع المستويات الإدارية كإحدى استراتيجيات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمية (مرسي، 2013م، ص22)، يدعو الواقع المعاصر إلى إعادة النظر في تحديث الأساليب الإدارية التي تتبناها المؤسسات بشكل عام، ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، إذ إن اعتماد هذا التوجه الحديث يكتسب مبررات قوية، مستندة إلى العديد من الأدلة التي تشير إلى أن هذه الأساليب تُمكّن المؤسسة من التعامل بفعالية مع بيئة المنافسة المتغيرة. كما تسهم في توفير الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على أداء العمل بكفاءة، حيث لم تعد المؤسسة الحديثة تركز على العنصر البشري غير المؤهل وغير الكفء. ومن الجدير بالذكر أن عملية التغيير في المؤسسات لا تتحقق إلا من خلال الكفاءات المؤهلة والمتميزة، فلا يمكن تحقيق أي تحول ناجح أو تطوير مستدام في غياب هذه الكفاءات. (أحمد، 2011، ص106). يُعد العنصر البشري أحد الركائز الأساسية للمؤسسات، ويجب العمل على الحفاظ عليه وتطويره من أجل الارتقاء بالمؤسسة نحو الأفضل وتحقيق الأهداف المرجوة. فلا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفاعلية دون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والوقت لاختيار أكثر الأفراد كفاءةً. كما يتطلب ذلك تمكين العاملين من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة، ومنحهم الحوافز الملائمة، وتوسيع نطاق التفويض في الصلاحيات، بما يسهم في تعزيز أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية. (بدير وآخرون، 2015، ص307).

1.1 مشكلة البحث وتساؤلاتها

على الرغم من تزايد أهمية التعليم الجامعي على مستوى الدول عامة، وفلسطين خاصة، ورغم الجهود المستمرة التي تبذلها الجهات المعنية بالارتقاء بمستوى التعليم الجامعي لتعزيز قدرات المواطن الفلسطيني، إلا أن هناك العديد من الانتقادات الموجهة لتدني جودة وكفاءة مخرجات التعليم الجامعي. وتشمل هذه الانتقادات عدم مواءمة هذه المخرجات مع خطط التنمية الوطنية، وعدم توافقها مع متطلبات سوق العمل، فضلاً عن ارتفاع تكاليف التعليم نتيجة معدلات التضخم المرتفعة، وزيادة الهدر التربوي في مؤسسات التعليم العالي وانطلاقًا من هذه التحديات، يسعى هذا البحث إلى دراسة دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، ويُعد هذا البحث، بحسب علم الباحثة، من الدراسات المبكرة التي تتناول هذه العلاقة بشكل مباشر. ولتوضيح دوافع البحث وتحديد أبعاده، اعتمدت الباحثة

على مجموعة من مصادر تحديد المشكلة، بما في ذلك توصيات الدراسات السابقة ذات الصلة، والبحث الاستكشافي حول موضوع الدراسة في الجامعات الفلسطينية المعنية، والتي أظهرت وجود قصور وضعف في الأداء الوظيفي في ظل التحديات والأزمات التي تواجه هذه المؤسسات. وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيس التالي:-**هل التمكين الإداري له دوراً على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟** وفي ضوء ذلك فإن التساؤلات أدناه يمكن أن تُسهم في تحديد مشكلة البحث بصورة أكثر جلاءً، وهي كما يلي:

1. ما مستوى دور التمكين الإداري للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟
2. ما أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟
1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري للعاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية يعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، إسم الجامعة).

3. 1.2 أهمية البحث

تكتسب هذا البحث أهميتها من أهمية موضوعها والنتائج التي يمكن التوصل إليها والحقائق التي ستكشفها والتي سوف تعود بالفائدة العلمية والعملية على الجامعات الفلسطينية، ومتخذي القرار فيها. ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

1. الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسلط هذا البحث الضوء على مدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث والتمكين الإداري، والأداء الوظيفي وآثاره في واقع مؤسساتنا الفلسطينية وخاصةً في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.
- تُفيد هذا البحث وتوفر للباحثين والدارسين بيانات ومعلومات خاصة لمجال التمكين الإداري، والأداء الوظيفي من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات، وتأمل الباحثة أن تكون دراستها إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية، وأن تفتح آفاقاً جديدة للباحثين في هذا المجال.
- تأتي هذا البحث لتُكَمِّل الدراسات السابقة، حيث أن هذا البحث تعتبر من أوائل الدراسات التي تهتم ببحث دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، وبالتالي من الممكن أن تساهم هذا البحث بمعرفة العوامل ذات العلاقة بالتمكين الإداري والتي من شأنها أن ترفع من الأداء الوظيفي للمؤسسات بشكل عام والجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بشكل خاص.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- تَكْمُن أهمية هذا البحث في مدى تحقيق وتطبيق التوصيات التي تخرج بها والتي قد تُفيد الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بشكل خاص والمؤسسات الأخرى بشكل عام.
- من الممكن أن تُقدم البحث الحالية للإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية المعلومات ببيان أهمية الاهتمام بممارسة والتي بدورها تعمل على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، واستخراج الطاقات الكامنة لديهم، مما ينعكس على تحقيق النفع العام والتقدم في المجال الإداري، وكذلك قيام الجامعات بواجباتها وخدماتها تجاه المجتمع بشكل أفضل.

1.3 أهداف البحث

تسعى الباحثة من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

2. بيان مستوى التمكين الإداري للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
3. التعرف إلى واقع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
4. إبراز أثر أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.
5. معرفة دلالة الفروق في استجابات المبحوثين حول (التمكين الإداري، والأداء الوظيفي) في الجامعات الفلسطينية تُعْزَى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، إسم الجامعة).

1.4 فرضيات البحث

بهدف توفير إجابة مناسبة للتساؤلات البحثية المطروحة، تسعى البحث إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى:

يؤثر التمكين الإداري للعاملين تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول (التمكين الإداري، والأداء الوظيفي) في الجامعات الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة)

1.5 متغيرات البحث

تم اعتماد الفقرات من دراسات (بكري، 2018، أبو زر، 2018، عفانة، 2017، سالم، 2016، Ozaralli, 2015).

1. **المتغير المستقل (التمكين الإداري).**
2. **المتغير التابع (الأداء الوظيفي):** وقد اعتمدت الباحثة في بحث المتغير التابع على بحث كل من (محمد، 2021، الجرجري والديوني، 2021، أحمد ورشيد، 2020، مزيد، 2017).
3. **المتغيرات الشخصية:** وهي تلك المتغيرات الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين وقد تم تحديدها كالتالي: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).

الجدول رقم (1) يوضح في تحسين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير المستقل		المتغير التابع
التمكين الإداري		**الأداء الوظيفي**
العوامل الديموغرافية(الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).		

شكل (1.1): أُنموذج الـبحث

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة.

1.6 المنهجية والإجراءات

سيتم تناول طرق وإجراءات البحث حيث تشمل منهج البحث، ومجتمع وعينة البحث، وأدواتها.

1. منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، وفي تحسين مكوناتها والآراء التي تُطْرَح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تُحْدِثُها. ويعرف الحمداني (2006م، ص100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدارسة، والظواهر التي ندرسها، والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

2. أدوات جمع البيانات:

اعتمد البحث على جمع البيانات من المصادر التالية:

أ. المصادر الأولية:

وهي المعلومات الميدانية التي سيتم جمعها عن طريق توزيع استبانة توزع على عينة البحث ثم القيام بجمعها وتحليلها، للحصول على نتائج إحصائية دقيقة حول موضوع البحث.

ب. المصادر الثانوية:

قامت الباحثة بجمع البيانات فيما يتعلق بموضوع البحث من الكتب والمقالات والرسائل العلمية والبحوث المحكمة.. إلخ، للوصول إلى كل ما يتعلق بمتغيرات البحث (، التمكين الإداري، الأداء الوظيفي) في الأدب الإداري..

1.7 حدود البحث

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت البحث على بحث دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- **الحدود البشرية:** اعتمد البحث على العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء البحث خلال العام الدراسي 2021-2022 وحتى العام الدراسي 2022-2023.

- **الحدود المكانية:** اقتصرت البحث على الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى في غزة.

1.8 -مفاهيم ومصطلحات البحث

- **التمكين الإداري:** عرف الرشودي (2009م، ص10) التمكين الإداري بأنه "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة".

وتعرف الباحثة التمكين الإداري إجرائياً بأنه: العملية الإدارية التي يقوم بها المُدراء ورؤساء الأقسام، والتي بموجبها يتم تقوية العاملين ومنحهم الفرصة للمشاركة، والانطلاق، باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل، وتحسين الإنتاجية.

- **الأداء الوظيفي:** عرف الشريف (2013م، ص30) الأداء الوظيفي بأنه "قيام الموظفين من مُدراء ورؤساء بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها المنظمة في خطتها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها".

وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة وذلك لتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية.

الإطار النظري

المقدمة:

يُعد تحسين أداء المؤسسات الحديثة، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي، من القضايا الجوهرية على المستوى العالمي، إذ لا يقتصر الأمر على العمل بكفاءة وفاعلية فحسب، بل يشمل أيضًا الابتكار والعدالة في إدارة الموارد والبرامج الحيوية، وهو ما يميز المجتمعات المتقدمة ويعكسه ما تمتلكه مؤسساتها من قدرات وإمكانات، وما يمتلكه الأفراد من مهارات، وخصوصًا المهارات الإدارية اللازمة للقيادة الفعّالة (الصالحي، 2017) وتكتسب الجامعات أهمية خاصة في هذا السياق، كونها أكثر بيئات التعليم العالي ملاءمة لتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة، واحتياجًا متزايدًا لتفعيل التمكين الإداري، نظرًا لدورها الحيوي في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، والتي تمثل الركيزة الأساسية لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة (الصعوب، 2018). وأشار الدوسري (2015) إلى أن مؤسسات التعليم العالي تمثل وحدات مركزية للتطوير والتحديث، حيث تتفاعل جميع المدخلات وفق استراتيجية متكاملة لتحقيق تحسين مستمر في الأداء الجامعي، ما يجعلها مسؤولة عن التغيير وضمان الجودة. ففي هذا الإطار، يُعد التمكين الإداري أداة أساسية لتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، إذ يتيح لهم اتخاذ القرارات، والمبادرة في العمل، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، مما ينعكس إيجابًا على كفاءتهم وفاعليتهم في أداء المهام. ويكمل ذلك دور إدارة المواهب التي تهدف إلى استقطاب الكوادر المتميزة، واكتشاف الطاقات الكامنة، وتطويرها، وتوفير بيئة عمل داعمة تمكن الأفراد من الإبداع والمساهمة في تحقيق التكامل المؤسسي والتنمية المستدامة. وبذلك، يصبح التمكين الإداري محورًا أساسيًا لتعزيز الأداء الوظيفي، وضمان قدرة الجامعات على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية وكفاءة

اولاً : التمكين الإداري

يُعد التمكين الإداري من الأساليب الحديثة في الإدارة، وهو مهارة وأسلوب فعال يسهم في تطوير الأداء الإداري المستمر، ويساعد على تحويل المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات معاصرة (ألهم، 2019). ويقوم التمكين الإداري على توجيه قيادات المؤسسة لمنح العاملين الثقة والسلطة وحرية اتخاذ القرارات في العمل، مما يعزز شعورهم بالأهمية والكفاءة والمسؤولية، ويحفزهم على تبني توجه إيجابي نحو الأداء الوظيفي. وبذلك، يعزز التمكين مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات من خلال منحهم الاستقلالية والقوة وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والحوافز اللازمة (Sharif et al., 2013).

وفي ظل المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتحديات الناتجة عن المنافسة، تهتم المؤسسات على اختلاف مجالاتها ببناء المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. ومن هذا المنطلق، أولت العديد من مؤسسات التعليم العالي اهتماماً متزايداً بمواردها البشرية من خلال تفعيل مفهوم تمكين الموظفين، لما له من أثر إيجابي وفعال على تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الرضا الوظيفي. ويركز التمكين الإداري في جوهره على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحواجز الإدارية والتنظيمية الداخلية بين المستويات المختلفة في المؤسسة.

ثانياً-مفهوم التمكين الإداري

نشأ مفهوم التمكين الإداري نتيجة التطورات الحديثة في الفكر الإداري، لا سيما في سياق التحول من المؤسسات التي تعتمد على أساليب التحكم والسيطرة إلى المؤسسات التي تُركز على التمكين، وما يترتب على ذلك من تغييرات في بيئة المنظمة (الحسيني، 2020، ص. 88). وقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم نتيجة اختلاف وجهات النظر بين الباحثين والكتاب، إذ يُنظر إليه كفلسفة إدارية حديثة نسبيًا. فمن جهة، يُعتبر التمكين الإداري مدخلًا لتصميم العمل يرتكز على التعاون والمشاركة، بينما يرى آخرون أنه عملية تمكين الأفراد من اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط، خاصة تلك المتعلقة بالمهام الوظيفية للفرد، واستثمار الخبرات المتوفرة لديهم لتحسين الأداء العام للمؤسسة (الطراونة والهندي، 2017).

ثالثاً : أهمية التمكين الإداري

هنالك الكثير من الكتابات التي وضحت أهمية التمكين الإداري للمؤسسة ونتائجه الإيجابية، وتكمن هذه الأهمية في مستويين أساسيين على مستوى الموظف والمؤسسة.

رابعاً : أهداف التمكين الإداري

ظهر مفهوم التمكين الإداري في الفكر الإداري المعاصر كدعوة للتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتوجه نحو القيادة التحويلية التي تؤمن بالمشاركة والتشاور وإدخال التغيرات الجذرية التي تعزز دور الفرد في العمل. ويقصد بالتمكين إشراك العاملين في عملية التفكير التنظيمي بطرق تهمهم، إذ يُعد هذا الأسلوب الوسيلة المثلى لتعزيز التفكير الإبداعي وتنمية روح المبادرة لدى الأفراد، بما يسهم في زيادة نجاح المؤسسات على المدى الطويل. وعند تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، يمكن أن يؤدي إلى تحسين مرونة العمل من خلال تعديل الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر قدرة على التكيف، ودمج الوظائف والأعمال المتشابهة لتحقيق إنجاز أسرع وأكثر كفاءة، فضلاً عن تعزيز الإبداع والابتكار لدى جميع العاملين، ودعم التطوير الذاتي على مختلف المستويات الإدارية، وتشجيع العمل الجماعي وتكوين فرق عمل مشتركة، وزيادة تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الإدارية الدنيا، بما يعزز من حس المسؤولية والمشاركة الفعّالة ويترجم بشكل مباشر إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين مع فسح المجال أمام العاملين في المستوى (الإداري والفني والمؤسسي) في المشاركة مع الإدارة العليا في المعلومات واتخاذ القرارات.

خامساً: الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المتغيرات المهمة التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين في علم الإدارة، نظرًا لدوره في قياس نجاح الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافها. فقد عرفه صويص والقبج (2021) بأنه قدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها المالية والتنظيمية والبشرية والتكنولوجية الداخلية، وتحقيق التفاعل بين هذه الموارد والبيئة الخارجية بما يضمن الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفاعلية. بينما عرفه صرصور (2019) بأنه "محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاسًا ومقياسًا لنجاح الفرد في المنظمة أو فشله في تحقيق أهدافها" كما يُعرف الأداء الوظيفي بأنه "منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشمل ثلاثة أبعاد رئيسية هي: أداء الأفراد التنظيمي، وأداء الوحدات التنظيمية ضمن إطار المؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة والثقافة" (أحمرو، 2011). ويشير تعريف آخر إلى أن الأداء الوظيفي يعكس كيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمالية بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وترى صبرينة (2015) أن الأداء الوظيفي هو قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، حيث يشمل التقييم العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها، ويغطي الجوانب الاستراتيجية والعملياتية والموارد البشرية، ويعكس في الوقت ذاته تفاعل سلوك الفرد مع سلوك المنظمة، ليشكل الناتج النهائي لجميع الأنشطة على مستوى الفرد والمؤسسة.

الدراسات السابقة

اولاً : الدراسات الفلسطينية:

1- بحث الشنطي وحمدونة (2019) بعنوان: "أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية".

هدفت البحث التعرف إلى دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين

بالمؤسسات الصحية العسكرية في الخدمات الطبية والبالغ عددهم (797) موظفاً، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (259) موظفاً، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات توصلت البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى توافر أبعاد التمكين الإداري بالمؤسسات الصحية العسكرية في الخدمات الطبية جاء بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (64,45%)، وأوضحت النتائج وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 ≥ α) بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية العسكرية في الخدمات الطبية حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0,747)، وأظهرت النتائج أثرًا لأبعاد التمكين الإداري على الأداء المؤسسي بنسبة (56,8%) والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى وقد أوصى البحث العمل على تمكين العاملين بشتى الوسائل من خلال تزويدهم بالصلاحيات الكافية، وتوفير وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات، واستخدام الوسائل الحديثة التي تتناسب ومتطلبات العصر.

2- بحث بكري (2018) بعنوان: "دور التمكين الإداري في تحقيق التوجه الاستراتيجي لدى وزارة المالية الفلسطينية".

هدفت البحث التعرف إلى دور التمكين الإداري في تحقيق التوجه الاستراتيجي لدى وزارة المالية الفلسطينية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من العاملين في وزارة المالية الفلسطينية في قطاع غزة، ومن ذوي المناصب الإشرافية وذوي الاختصاص من حملة البكالوريوس والبالغ عددهم (379) موظفاً وموظفة، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات توصلت البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري كما يتصوره ويدركه أفراد العينة بشكل عام جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (57,81%)، وبينت النتائج وجود علاقة طردية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة والتوجه الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط (0,874). بينما أظهرت أثراً لأبعاد التمكين الإداري في التوجه الاستراتيجي وتفسر ما نسبته (78,1%) من التباين والتغير في التوجه الاستراتيجي وقد أوصى الباحث بنشر ثقافة التمكين الإداري في الوسط الإداري والمهني من خلال اللقاءات والنشرات التدريبية، بحيث تتضمن المفهوم النظري الكامل للتمكين الإداري وأهميته، وسبل تعزيزه في الدوائر الحكومية.

3- بحث أبو زر (2018) بعنوان: "التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية- المحافظات الجنوبية".

هدفت البحث التعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى الموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، كذلك التعرف إلى مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية للحصول على عينة حجمها (305) موظفاً وموظفة من مجتمع البحث الذي اشتمل على (1479) موظفاً وموظفة من شاغلي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات.

توصلت البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع التمكين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاء بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (64,15%)، وأوضحت النتائج وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 ≥ α) بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0,845)، أظهرت النتائج أثرًا لأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة بنسبة (75,7%)، والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى وقد أوصى البحث السماح بحرية تدفق المعلومات بين الأقسام، وتعزيز ثقافة فرق العمل، وتشكيل فرق أكثر موضوعية، وإتاحة الفرصة للموظف للمشاركة في اختيار أسلوب عمله، وحل المشاكل، والمشاركة في التخطيط.

ثانياً : الدراسات العربية

1- بحث الحراحشة والشرفات (2020) بعنوان: "درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت".

هدفت البحث التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية وتكونت من (164

عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعـة آل البيت، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة البحث، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات.
وتوصلت البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت مرتفعة وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي (وضوح الهدف، والمكانة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة) على التوالي، وجاءت درجة ممارسة إدارة المواهب منخفضة في جميع المجالات وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين مجالات التمكين الإداري ومجالات إدارة المواهب.
وقد أوصى الباحثان بزيادة الاهتمام بإدارة المواهب وإيجاد دائرة تعنى بإدارة المواهب في جامعة آل البيت، وتوفير بعض المتطلبات الأساسية للكشف عن المواهب وتنميتها من خلال وجود بيئة جامعية داعمة ومشجعة على اجتذاب المواهب، وتوفير الدعم المادي والمعنوي للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس.

2- بحث الزهرة (2020) بعنوان: "التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية - بحث استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية".

هدفت البحث لمعرفة دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية، مع بحث ميدانية على عينة من الجامعات الجزائرية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبيان التي تم توزيعها على 311 من أعضاء هيئة التدريس الجامعي في المؤسسات محل البحث.
أهم ما توصلت إليه البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة البحث لأبعاد التمكين الإداري المتمثل في (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، فريق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على جودة الخدمة التعليمية، فالتمكين الإداري بصفة عامة يفسر ما مقداره 33 % من التباين الحاصل في جودة الخدمة التعليمية، لذا فالمستوى المتوسط للتمكين انعكس سلباً على مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل البحث والتي جاءت أيضاً في المتوسط ولا ترتقي للمستوى المطلوب.
أوصى البحث بالعديد من التوصيات من أهمها ضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين في الجامعات الجزائرية، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيداً عن المحسوبية.

3- بحث الخليفة (2020) بعنوان: "واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم".

هدفت البحث التعرف إلى درجة ممارسة التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الخرطوم. استخدم الباحث المنهج الوصفي، بالاعتماد على الإستبيان، وقد تكون مجتمع البحث من 173 عضو هيئة تدريس. توصلت البحث إلى العديد من النتائج منها: أن درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري بكلية التربية جاءت بدرجة كبيرة، وكانت أعلى درجة ممارسة لصالح بُعد المشاركة في صنع القرارات وأدناها لبُعد ثقافة التمكين الإداري، كما توصلت البحث أيضاً إلى أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية يعانون من ضعف اهتمام إدارة الكلية بتحفيزهم خاصة المتميزين أوصى البحث إدارة الكلية بضرورة الاهتمام بتحفيز أعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً خاصة المتميزين منهم، وضرورة توافر ثقافة التمكين الإداري داخل الكلية.

ثالثاً : الدراسات الأجنبية:

1. بحث Begzadeh & Nedaei (2017) بعنوان:

"The Relationship between Servant Leadership with Organizational Trust and Employee Empowerment in the Social Security Organization of Ardabil".

"علاقة القيادة الخادمة بالثقة التنظيمية وتمكين العاملين في منظمة الضمان الاجتماعي بأردبيل في إيران".

هدفت البحث التعرف إلى علاقة القيادة الخادمة التي يمارسها المسؤولون في منظمة الضمان الاجتماعي بأردبيل في إيران وبين تمكين العاملين. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع البحث (257) عاملاً، بينما بلغ حجم العينة (155) عاملاً، جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى المسؤولون في منظمة الضمان الاجتماعي جاء بشكل ضعيف، وبوزن نسبي (42,50%)، كما توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة ودرجة تمكين العاملين. وقد أوصى الباحثان بضرورة امتلاك قادة المنظمة جميع أبعاد القيادة الخادمة لما له من تأثير إيجابي كبير على الثقة التنظيمية وتمكين العاملين في منظمة الضمان الاجتماعي.

2- بحث Al-Magableh & Otoum (2016) بعنوان:

"The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head /Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts Sharurah - Najran University Kingdom of Saudi Arabia".

"التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الابتكاري لدى رؤساء/ منسقي القسم الأكاديمي بكلية العلوم والآداب - جامعة نجران المملكة العربية السعودية".

هدفت هذا البحث التعرف إلى درجة التمكين الإداري ودرجة السلوك المُبتَكَر بين مسؤول منسقي القسم الأكاديمي في كلية العلوم والفنون بشرورة بالنجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لتوضيح ما إذا كان هناك ارتباط بين التمكين الإداري والسلوك المبتكر وفقاً لمتغيرات البحث (الجنس، التخصص، الخبرة التدريسية، الرتب الأكاديمية) حيث استخدمت البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 120 من أعضاء هيئة التدريس الذكور و44 من الإناث. أوضحت نتائج البحث أن علاقة مسؤول (منسقي القسم الأكاديمي) لكلية العلوم والفنون تتمتع بدرجة متوسطة من التمكين الإداري ودرجة متوسطة من السلوك المبتكر على حد سواء، كما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي له الدلالة الإحصائية بين درجة التمكين الإداري لدى مسؤول (منسقي القسم الأكاديمي) وسلوكهم المبتكر أوصى البحث باختيار الرؤساء المنسقين الأكاديميين من أولئك الذين لديهم قادة مبدعين ويؤمنون بالابتكار والميل لتحمل المخاطر.

3- بحث Ozaralli (2015) بعنوان:

"Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment".

" ربط تمكين القائد بالإبداع: الدور المُعَدِّل للتمكين النفسي (المحسوس)"

هدفت البحث إلى الكشف عن تأثير تمكين القيادات في تشجيع الإبداع لدى الموظفين بالتطبيق على قطاع التكنولوجيا والخدمات في تركيا. استخدمت البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم توزيع (400) استبانة إلكترونية على موظفي قطاع الخدمات والتكنولوجيا في الشركات العاملة في مدينة إسطنبول، وكانت الاستجابات عبارة عن (218) موظفاً وموظفةً وقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تمكين القيادة كان بدرجة متوسطة وفق آراء المبحوثين، وأيضاً وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لتمكين القيادات على إبداع العاملين، بينما لم يكن أكبر في حالة شعور العاملين بالتمكين النفسي على إبداع العاملين، والتأثير المعنوي لتمكين القيادات على مستوى إبداع العاملين يكون أكبر في حالة شعور العاملين بالتمكين النفسي بصورة أعلى عنه عندما يكون شعور العاملين بالتمكين النفسي بصورة أقل وقد توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تشجيع المديرين على تحفيز الأداء الإبداعي لموظفيهم؛ وذلك من خلال التأكيد على تفويض الصلاحيات وتمكين القيادات ومزيد من الدورات التدريبية والتنمية البشرية للموظفين.

الدراسة الميدانية

-الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق البيانات الشخصية

يتضح من جدول (4.1) أن 89,3% من الذكور، بينما 10,7% من الإناث، كما يبين الجدول أن61% مؤهلهم العلمي دراسات عليا، 33,2% بكالوريوس، 5,9% دبلوم. يتضح من الجدول أيضاً بالنسبة للمسمى الوظيفي أن 35,6% مسماهم الوظيفي رئيس قسم أو مساعده (إداري)، 24,4% رئيس قسم أو مساعده (أكاديمي)، 19,5% مدير أو مساعده، 16,6% عميد أو مساعده، 3,9% نائب رئيس جامعة أو مساعده. أما بالنسبة لسنوات الخدمة فيوضح الجدول أن 62,9% سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر، 29,3% من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، 7,8% من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وأخيراً بالنسبة لمكان العمل يوضح الجدول (5-1) أن 40% من العينة يعملون في جامعة الأقصى، 31,2% يعملون في الجامعة الإسلامية - غزة، 28,8% يعملون في جامعة الأزهر بغزة.

جدول رقم (2) يوضح الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق البيانات الشخصية (ن=205)

البيان		التكرار	النسبة
النوع	ذكر	183	89,3
	أنثى	22	10,7

المؤهل العلمي	دبلوم	12	5,9
	بكالوريوس	68	33,2
	دراسات عليا	125	61
المسمى الوظيفي	نائب رئيس جامعة أو مساعده	8	3,9
	عميد أو مساعده	34	16,6
	مدير أو مساعده	40	19,5
	رئيس قسم أو مساعده (أكاديمي)	50	24,4
	رئيس قسم أو مساعده (إداري)	73	35,6
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	-	-
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	16	7,8
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	60	29,3
	من 15 سنة فأكثر	129	62,9
مكان العمل	جامعة الأقصى	82	40
	الجامعة الإسلامية - غزة	64	31,2
	جامعة الأزهر بغزة	59	28,2

المصدر: اعداد الباحثة في بيانات الدراسة الميدانية

-مجتمع البحث والعينة

1. مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث (عبيدات وآخرون، 2006م، ص127).

وبناءً على موضوع ومشكلة البحث وأهدافها، فقد تحدد المجتمع المستهدف على أن يتكون من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية (عميد، نائب عميد، مدير دائرة/ وحدة، رئيس قسم) في ثلاثة جامعات التي تعتبر هي الأكبر من بين جامعات قطاع غزة والمتمثلة في (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وهي تمثل جامعتين أهليتين هما الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة حكومية هي جامعة الأقصى، حيث بلغ إجمالي عدد العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات المبحوثة (247) موظفاً وموظفةً.

واستخدمت البحث أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع البحث، والجدول (4.2) يوضح توزيع مجتمع البحث في كل جامعة مبحوثة:

جدول رقم (3) يوضح توزيع مجتمع البحث وفقاً لاسم الجامعة ومسمى الوظيفة الإشرافية والنوع

الرقم	الجامعة	اسم الوظيفية الإشرافية								المجموع الكلي
		عميد		نائب عميد		مدير دائرة/ وحدة		رئيس قسم		
		ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
1.	**الجامعة الإسلامية**	24	0	26	1	32	0	28	3	114
2.	**جامعة الأزهر**	17	0	6	0	42	2	39	3	109
3.	**جامعة الأقصى**	13	1	6	1	16	5	14	12	68
المجموع		**52**	**1**	**38**	**2**	**77**	**7**	**55**	**15**	**247**

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على إحصائيات الهيئات الإدارية في الجامعات المبحوثة، 2022م.

2. عينة البحث:

يتكون عينة البحث من العاملين (الأكاديميين والإداريين) في الجامعات (جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر) والبالغ عددهم (435) موظفاً واستخدمت الباحثة أسلوب العينة الطبقية العشوائية لتنفيذ أداة البحث. وقد تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة (Moore, 2003) التالية:

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

-أداة البحث

تم إعداد استبانة **دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفيدراسة ميدانيةة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وتكونت** من قسمين رئيسين:

القِسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (النوع، العمر، مكان العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

القِسم الثاني: محاور البحث ويتضمن (لتمكين الإداري، ، الأداء الوظيفي)، ويتكون من (72) فقرة

صدق المُحَكِّمين (الصدق الظاهري):

-الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

يشير مفهوم الصدق الظاهري إلى البحث عما يبدو أن الأداة تقيسه، أي المظهر العام للأداة، إذ يرتبط هذا النوع من الصدق بالحكم على مدى ملاءمة الفقرات للسمة أو الخاصية المراد قياسها (الجرجاوي، 2010، ص107) وللتأكد من الصدق الظاهري للأداة فقد قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، حيث أبدى هؤلاء المحكمين مجموعة من التوجيهات التي ساهمت في إثراء أداة البحث سواء من حيث جوهر المفاهيم أو تلك المتعلقة بالتعديلات الظاهرية للفقرات، حيث قامت الباحثة بالاستجابة لهذه التوجهات وإجراء التعديلات المطلوبة سواء من حيث الحذف أو التعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (4) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور () و(التمكين الإداري) و(الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية للاستبانة

المُتغيرات والأبعاد		معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أبعاد المتغير المستقل ()	البُعد الأول: تطوير استراتيجية	0.857**	0.000
	البُعد الثاني: استقطاب والاحتفاظ بها	0.904**	0.000
	البُعد الثالث: تحفيز وتطويرها	0.912**	0.000
	البُعد الرابع: تنظيم وإدارة	0.918**	0.000
	البُعد الخامس: الاتصال ب وتمكينها	0.916**	0.000
	البُعد السادس: استراتيجية تعاقب واستدامة	0.951**	0.000
المتغير المستقل ()		0.975**	0.000
المتغير الوسيط (التمكين الإداري)		0.963**	0.000
المتغير التابع (الأداء الوظيفي)		0.953**	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0,05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0,05$.

يبين جدول رقم (4.9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0,05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وُضع لقياسه.

-الإجابة على فرضيات الدراسة

الإجابة على الفرضية الرئيسية الاولى

يؤثر التمكين الإداري للعاملين تأثيرًا موجبًا ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

جدول رقم (5) يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي

المتغيرات المستقلة		معامل الانحدار (B)	اختبار T	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المُعدل (R^2)	معنوية النموذج عند مستوى 0,05		
							F	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
	المقدار الثابت	1.675	18.970	0.000	**0.868	0.753	757.3	0.000	معنوي
	التمكين الإداري	0.635	27.520	0.000					

المصدر: اعداد الباحثة في بيانات الدراسة الميدانية

يبين جدول رقم (4.30) أن معامل الارتباط يساوي (0,868)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0,000) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وهذا يوضح وجود علاقة قوية طردية بين التمكين الإداري للعاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. ويبين نموذج الانحدار المتعدد أن الأداء الوظيفي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية التمكين الإداري، حيث بلغ معامل التحديد المُعدل (0,753)، وهذا يعني أن (75,3%) من التغير في الأداء الوظيفي يعود إلى تأثير التمكين الإداري والباقي (24,7%) يعود لعوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي، مما يدل أن التمكين الإداري لها تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي.

يعود هذا الأمر بصورته الكلية لمركزية التمكين الإداري وأهميته الجوهرية في العمل الإداري حيث أن طبيعة العلاقة في واقع الأمر تُدلل على أن مزيداً من التمكين الإداري للعاملين يؤدي إلى مزيداً من الأداء الوظيفي الفاعل للعاملين، وهذا ما أكدته نتائج التحليل بوجود علاقة معنوية موجبة ودالة إحصائياً.

وتوحي هذه النتيجة بأهمية التمكين الإداري للعاملين في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية ليتمكنوا من تنفيذ مهامهم الوظيفية بنجاح عالي وهذا ما ينسجم مع التوجهات الإدارية الحديثة التي تطالب بزيادة الاهتمام بالتمكين الإداري للعاملين بما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المهني لهم وبالتالي تستطيع المؤسسة تحقيق الحضور الفاعل لها وتعزيز مكانتها، وتتفق هذه النتيجة مع بحث الزهرة (2020)، وبحث الشنطي وحمدونة (2019) والتي أظهرت وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري وتميز الأداء المؤسسي وكذلك جودة الخدمة التعليمية وجودة الأداء الوظيفي.

-الإجابة على الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول (التمكين الإداري، والأداء الوظيفي) في الجامعات الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة):

1.المتغير(النوع)

جدول (6): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين– النوع

المتغيرات	الجنس	المتوسطات	قيمة الاختبار t	المعنوية (.Sig)	النتيجة
المتغير المستقل (إدارة المواهب)	ذكر	3.644	-0.792	0.429	غير معنوية (لا توجد فروق إحصائية)
	أنثى	3.742			
المتغير الوسيط (التمكين الإداري)	ذكر	3.766	-1.092	0.276	غير معنوية (لا توجد فروق إحصائية)
	أنثى	3.900			
المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	ذكر	4.049	-2.582	0.010	معنوية (توجد فروق إحصائية)
	أنثى	4.279			

المصدر: اعداد الباحثة في بيانات الدراسة الميدانية

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المُقابلة لاختبار (ت) للتعرف غلى الفروق بين عينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة **($\alpha \geq 0,05$)** بالنسبة لإجمالي محور (إدارة المواهب) حيث كانت قيمة المعنوية (0,429) كما يوضح جدول رقم (4.33)، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول محور إدارة المواهب تُعزى إلى النوع.

أما محور (التمكين الإداري) كانت قيمة المعنوية (0,276) كما يوضح جدول رقم (5-19)، مما يبين عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول محور التمكين الإداري تُعزى إلى النوع، ويعود ذلك إلى أن النوع لم يكن عاملاً حاسماً في إيجاد فروقات دالة إحصائياً في محور إدارة المواهب، ومحور التمكين الإداري نتيجة لأن التوجهات التي تتبناها الجامعات هي توجهات مركزية وموحدة ينفذها الجميع دون النظر للجنس كعامل مؤثر، كما أن متطلبات وواجبات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية وما يرتبط بها غير مرتبطة بجنس عضو هيئة التدريس فهي واحدة للجميع دون استثناء وتتفق نتائج هذا البحث مع بحث السيد والجدي (2019)، وبحث الشهري (2022) أما محور (الأداء الوظيفي) فقد كانت قيمة المعنوية (0,010) كما يوضح جدول رقم (5-19)، مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول محور الأداء الوظيفي تُعزى للنوع، وكانت الفروق لصالح الإناث بمتوسط (4,279)، ويعود هذا الأمر لحالة الاهتمام الكبيرة التي تبديها الإناث من الهيئات التدريسية في مجال الأداء الوظيفي بصورة أكبر من نظرائهم من الذكور حيث أن عبء العمل وضغوطاته أقل بدرجة معينة على الإناث الأمر الذي يدفعهن للاهتمام أكثر بالأداء الوظيفي ومتطلباته على الدوام وتتفق هذا البحث مع نتائج بحث شرف (2018).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

اولاً : النتائج

بناءً على تحليل البيانات واختيار الفرضيات ومناقشة أسئلة البحث، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن واقع في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بلغ (73,1%). بينما احتل البُعد الخامس: الاتصال ب وتمكينها المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 80,82% وبمتوسط بلغ (4,04) وانحراف معياري بلغ (0,56)، بينما احتل البُعد الثالث: تحفيز وتطويرها المرتبة الأخيرة بوزن بلغ (64,93%). يدل ذلك على أن هناك تحسينات مهمة يمكن تنفيذها في في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، خاصة فيما يتعلق بتحفيز وتطوير وتمكينها، وقد تختلف هذه النتيجة من جامعة إلى أخرى. لذلك، قد يكون من الضروري إجراء دراسات أخرى لتقييم واقع في الجامعات الفلسطينية بشكل منتظم وتحديث الاستراتيجيات والإجراءات وفقاً لذلك.
- كما أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لمحور التمكين الإداري للأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بلغ (75,62%)، بينما لفقرات محور التمكين الإداري كانت الفقرة الثامنة (تتسم العلاقات بين الإدارة والموظفين بأنها تعاونية تسودها الثقة) في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (84,24%)، بينما كانت الفقرة الخامسة عشرة (تسعى الإدارة إلى تدريب الموظفين وتطوير أدائهم لمواجهة التطورات الحديثة) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65,36%). وهذا يدل على أهمية بناء علاقات تعاونية مع الموظفين وتعزيز الثقة بين الإدارة والفريق، وبالتالي من الممكن أن يساهم في تعزيز تمكين وزيادة أدائهم من خلال تدريب الموظفين لمواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وبالتالي لابد من اهتمام الإدارة بتعزيز قدرات الموظفين وتطويرها.

- أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لمحور الأداء الوظيفي بلغ (81,5%)، بينما لفقرات محور الأداء الوظيفي جاءت الفقرة الثامنة (يمتلك الموظفون القدرة على تأدية أعمالهم تحت ضغط العمل) في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (92,64%)، بينما حلت الفقرة الخامسة عشرة (تقدم الجامعة برامج تدريبية للموظفين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (82,18%). وهذا يشير إلى أهمية توفير بيئة عمل مناسبة وتطوير قدرات الموظفين للتعامل مع ضغوط العمل وتحقيق الأداء الوظيفي المطلوب، وبالتالي لابد أن يكون لدى الموظفين القدرة والمهارات اللازمة للتعامل مع المتطلبات العملية والتحديات التي يواجهونها في أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية.

ثانياً : التوصيات:

في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها، تتقدم الباحثة بالتوصيات التالية:

i. توصيات متعلقة بالمتغير المستقل (التمكين الإداري):

1. الاهتمام بالتمكين الإداري للموارد البشرية داخل الجامعات الفلسطينية بأبعاده ومحاوره المختلفة باعتباره أساس في تهيئة الظروف المُواتية لنمو تلك المواهب، وتوفير المناخ الإداري المحفز والذي يخلق مساحة للإبداع والانطلاق نحو التميز لعضو هيئة التدريس بما ينعكس على الجامعة وسمعتها.
2. ضرورة التوجه نحو أنماط إدارية معاصرة تؤمن وتتبنى فلسفة التمكين الإداري والعمل على تشجيع ممارسة إدارة المواهب، وإعادة أهدافها وأولوياتها.
3. تعزيز التمكين لدى العاملين غي الجامعات من خلال رفع ثقافة العاملين وقدراتهم ومهاراتهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
4. إتاحة الفرص للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الإسهام بوضع أهداف عماداتهم وإداراتهم وأقسامهم بما ينسجم مع الغايات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية.
5. تطوير نظم تقييم الأداء ونظم الحوافز المادية والمعنوية بما يدعم التمكين، من خلال ربط نظم الحوافز بنظم الأداء، مع ضرورة إشراك العاملين بوضع تلك الآليات.
6. منح أصحاب الوظائف الإشرافية الصلاحيات التي تهيئ لهم فرصة تمكين موظفيهم دون خوف من النتائج المتوقعة.
7. العمل على إزالة العوائق والحواجز التي من شأنها جعل العاملين مترددين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم الجديدة.
8. تعزيز نظم الاتصالات التي تتيح تبادل البيانات والمعلومات بين عمادات وإدارات وأقسام الجامعات الفلسطينية جميعًا بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، مما يسمح بتدفق المعلومات بين العمادات والإدارات والأقسام.
9. حث العاملين في الجامعات الفلسطينية على المشاركة في الندوات والدورات التدريبية التي تعقد من أجل اكتساب الخبرة والاطلاع على أخر ما توصل إليه العمل الوظيفي.

ii. توصيات متعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي):

1. أن تولي إدارة الجامعات الفلسطينية اهتمامًا بجميع عناصر بيئة العمل باعتباره متغير هام يُساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعات.
2. العمل على تنمية وتطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية، حتى يتسنى لهم التكييف والتأقلم مع أي متغيرات طارئة في بيئة العمل داخل الجامعة.
3. التنسيق المستمر بين المستويات الإدارية داخل الجامعات لتحقيق الجودة المطلوبة في أدائهم للأعمال المكلفين بها.
4. تشجيع العاملين على تقديم المقترحات والأفكار التطويرية التي تساهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي.
5. ينبغي على العاملين في الوظائف الإشرافية في جميع المستويات الإدارية داخل الجامعات تفعيل مهمة تقييمهم لأداء مرؤوسيهم، من خلال اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم، والعمل على تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف.
6. زيادة اهتمام إدارة الجامعات وحرصها على وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتلاءم مع مؤهلاته العلمية والعملية، والتي تمكنه من أداء مهامها بالشكل المطلوب، والارتقاء بمستوى أدائها لمستوى التميز.

-المراجع:

1. أبو زر، فادي. (2018). *التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية- المحافظات الجنوبية* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
2. أحمد، محمد جاد حسين. (2011). واقع معرفة وتطبيق المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، *مجلة الثقافة والتنمية*، *11*(41)، 104-183.
3. أحمرو، شيرين. (2011). نموذج لتحسين الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني من منظور الإدارة الاستراتيجية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، فلسطين.
4. ألهم، هبة الله؛ ومصطفى، يوسف؛ وعثمان، منى. (2019). معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، *3*(12)، 313-363.
5. بدير، رامز؛ وفارس، محمد؛ عفانة، حسن. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، *23*(1)، 305-336.
6. البكري، ليندا. (2022). *تصور مقترح لإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
7. جعفر، قبس. (2019). تأثير في صناعة رأس المال الفكري، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، *42*(6)، 103-112.
8. الحراحشة، محمد؛ والشرفات، مسلم. (2020). درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، *سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، *34*(2)، 161-206.
9. الحمداني، موفق. (2006). *مناهج البحث العلمي*، عمان: مؤسسة الوارق للنشر.
10. الخليفة، الزين. (2020). واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم، *مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية*، *1*(1)، 212-237.
11. الدوسري، عبد الله. (2015). *القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شؤوون الطلاب بجامعة قطر*، أعمال مؤتمر التعليم، جامعة قطر، قطر.
12. الرشودي، خالد سليمان. (2009). *مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
13. الزهرة، عيسات. (2020). التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية – دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، *12*(1)، 40-50.
14. الشريف، ريم بنت عمر بن منصور. (2013). *دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: "دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
15. الشنطي، محمود؛ حمدونة، عماد. (2019). دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، *4*(11)، 108-123.
16. الشهري، فاطمة. (2022). دور في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة لعام 2022م، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، *6*(12)، 119-144.
17. الصالحي، خالد. (2017). *ودورها في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم*، المؤتمر الدولي الأول في تطوير البحث العلمي، جامعة عمان العربية، الأردن.
18. صبرينة، فارسي. (2015). *تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة "دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانه* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.

19.صبيان، إيمان. (2019). *آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الجزائرية* (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر
20.صرصور، جابر. (2019). *الريادة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، فلسطين.
21.الصعوب، سامر. (2018). مدى تطبيق استراتيجيات في كليات التربية الرياضة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاءها، *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، *25*(1)، 169-204.
22.صويص، محمد؛ والقبج إيهاب. (2021). دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. *المجلة العربية للإدارة*، *41*(4)، 87-106.
23.الطراونة، إخلاص، والهندي سميرة. (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، *3*(1)، 35-56.
24.علبة أبو، تامر. (2018). دور في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
25.مرسي، ميرفت. (2013). أثر في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الأردن، *9*(1)، 22-40.

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية :

26. Begzadeh, S., & Nedaei, M. (2017). The Relationship between Servant Leadership with Organizational Trust and Employee Empowerment in the Social Security Organization of Ardabil. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, *4*(3). 270-281

27. Al-Magableh, M., & Otoum, A. (2014). The administrative empowerment and its relationship with the innovative behavior among the head/coordinators of the academic department at the faculty of science and arts, Sharurah–Najran University. *International Research in Education*, *2*(2), 83-106.

28. Özarallı, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 181*, 366-376