



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
ماجستير الإدارة والسياسات العامة

دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتمكين

الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

**The role of knowledge management as a mediating variable in the
relationship between organizational agility and administrative
empowerment in the Palestinian Ministry of Education**

اعداد الباحثة

أحلام سفيان يعقوب حوتري

بإشراف الدكتور:

فواز بدوي عبدالله بدوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ اعْلَمُوا

فَسِيرَى اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ

صدق الله العظيم

(سورة النوبة: 105)

دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتمكين

الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

The role of knowledge management as a mediating variable in the relationship between organizational agility and administrative empowerment in the Palestinian Ministry of Education

اعداد الباحثة:

أحلام سفيان يعقوب حوتري

ياشرف الدكتور :

فواز بدوي عبدالله بدوي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في / / 2022 م

أعضاء لجنة المناقشة

1. رئيس لجنة المناقشة الدكتور فواز بدوي جامعة القدس المفتوحة

2. ممتحنًا داخليًا الدكتور سلامة سالم جامعة القدس المفتوحة

3. ممتحنًا خارجيًا الدكتور رائد عريقات الجامعة العربية الأمريكية

التفويض

أنا الموقع أدناه؛ أحلام سفيان يعقوب حوتري أفوض / جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الاشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: أحلام سفيان يعقوب حوتري

الرقم الجامعي: 0330011920043

التوقيع:

التاريخ: / / 2022 م

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع مع التحية والحب والعرفان
إلى... سراج الأمة المنير وشفيعها وهادي البشرية نبينا محمد (صل الله عليه وسلم).
إليك.. طيب الذكر فأنت معلمي وقدوتي، يا صاحب القوة والشموخ، يا من كنت لي قنديل ظلامي ونور
أيامي أبي الحنون أطل الله في عمرك .
إلى نبع الحنان والدعم والعطاء، إلى أُمي التي مهما كبرت سأبقى طفلتها ، لكي يا والدتي الحبيبة، يا سيدة
القلب والحياة، اهديك رسالة لتهديني الرضا والدعاء.
إلى صاحب المحبة والوفاء .. إلى نصفى الآخر على الأرض ومسكني ومأمني ومن شق معي طريق
المعاناة والسهر، وهو خير متاع وخير عون لى إلى زوجي الغالي.
إلى ... عالمي المخملي ومصباح بيتي وعشق قلبي أبنتي الغاليتان
إلى.. من وجودهم أنس ومسرة وغيابهم غربة بهم استمد قوتي وعزتي واصراري أخوتي واخواتي
إلى.. رفاق دربي الذين قدموا لي كل الحب والدعم، إليكم أصدقائي وزملائي الأعزاء.
إلى.. عنوان صمودنا أسرانا البواسل، إلى أبناء شعبي العظيم.
إلى.. الذكرى والذاكرة الغائبين الحاضرين، لأرواحهم شهداء فلسطين الأكرم منا جميعا.

الباحثة

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ﴾ (الاحقاف: 15)

الحمد لله والصلاة والسلام على إمام المرسلين، المعلم الأول محمد خاتم النبيين، والشكر الدائم لله على نعمه، وأعظمها نعمة العقل، وأسأل الله العليم الخبير أن يديم نعمه، ويهب لنا العلم النافع إنه على كل شيء قدير.

اعترافاً لذوي الفضل بفضلهم، ورداً بالمعروف إلى أهله من غير نقصان ولا نكران، أحمدهم الله الذي أكرمني ويسر لي إتمام هذه الرسالة، فالشكر له وحده أولاً وأخيراً، و أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى رئيس جامعة القدس المفتوحة الأستاذ الدكتور الفاضل/ سمير داود موسى نجدي، وعميد الدراسات في جامعة القدس المفتوحة الدكتور الفاضل/ حسني أبو عوض، وإلى جميع أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية الذين واصلوا الليل بالنهار وسعوا جاهدين في بناء مستقبل أفضل ومنشود لنا وللإخوة الطلاب والأخوات الطالبات.

وأقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور الفاضل/ فواز بدوي عبدالله بدوي؛ حفظه الله ورعاه، وجعله ذخراً للعلم والمتعلمين على تفضله بالإشراف على رسالتي، موجهاً ومرشداً، ومصححاً لبوصلة الرسالة، فكان له الأثر الإيجابي في إخراج الرسالة بهذا الشكل، فله كل الشكر والعرفان والتقدير. كما أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي جميعاً ومحكمي الرسالة، وأخص بالذكر منسقي برنامج الإدارة والسياسات العامة، كلا من الأستاذ الدكتور/ شاهر عبيد، والأستاذ الدكتور/ صلاح صبري على ما قدموه من إرشاد ونصح وتوجيهات لنا.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان إلى لجنة المناقشة: الدكتور الفاضل/ سلامة سالم، والدكتور الفاضل/ رائد عريقات؛ وذلك لتفضلهما بقبول مناقشة بحثي، وأسأل الله العلي القدير أن تسهم ملحوظاتهما وآراؤهما القيمة في إثراء هذا البحث فجزاهم الله عني خير الجزاء. وأخيراً، كل الشكر والتقدير إلى أفراد عينة الدراسة من عاملين في وزارة التربية والتعليم لحسن تعاونهم.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الباحثة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (556) موظفاً وموظفة من الفئات المختلفة في مبني وزارة التربية والتعليم برام الله (المقر الرئيس). تكونت عينة الدراسة من (227) موظفاً وموظفة من الفئات المختلفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام 2021، قامت الباحثة بأخذها للتعرف على الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة والمقاييس التالية (إدارة المعرفة، والرقابة التنظيمية، والتمكين الإداري)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مستوى أبعاد الرقابة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وأن مستوى أبعاد التمكين الإداري بدرجة متوسطة، وأن مستوى أبعاد إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، كما أشارت إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية ع لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الممارسة ورقابة اتخاذ القرار) على التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة) على إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووجود تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة (تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتوليد المعرفة) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على التمكين الإداري للوزارة. وأيضاً أشارت إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية للرقابة التنظيمية في التمكين الإداري من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط في وزارة التربية والتعليم، من وأهم النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والتمكين الإداري وإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات الرقابة التنظيمية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)،

ما عدا متغير سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، ومتغير العمر لصالح 30 سنة إلى 39 سنة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات التمكين الإداري تبعا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر) ما عدا متغير سنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات، وايضا عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات إدارة المعرفة تبعا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر). ما عدا متغير سنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية، التمكين الإداري، إدارة المعرفة، وزارة التربية والتعليم

Abstract

The study aimed to identify The role of knowledge management as a mediating variable in the relationship between organizational agility and administrative empowerment in the Palestinian Ministry of Education. In this study, the researcher used the descriptive analytical method. The study population consisted of all holders of supervisory positions in the Palestinian Ministry of Education in the West Bank, and their number (556) male and female employees of different categories in the building of the Ministry of Education in Ramallah (headquarters). The study sample consisted of (227) male and female employees of different categories in the Palestinian Ministry of Education for the year 2021, which the researcher took to identify the psychometric properties of the study tools and the following measures (knowledge management, organizational agility, and administrative empowerment). **The study reached several results including:** that the level of dimensions of organizational agility is at a high degree, and that the level of dimensions of administrative empowerment is at a medium degree, and that the level of knowledge management dimensions is at a medium degree. the presence of a statistically significant effect of organizational agility dimensions (decision-making agility, agility of practice) The study pointed to the presence of a statistically significant effect of organizational agility dimensions (decision-making agility, agility of practice) on administrative empowerment in the Palestinian Ministry of Education, and the presence of a statistically significant effect of organizational agility dimensions (decision-making agility, agility of practice) on knowledge management in the Palestinian Ministry of Education, and the presence of a statistically significant effect of knowledge management (knowledge storage, knowledge application, and knowledge generation) in the Palestinian Ministry of Education on the administrative empowerment of the ministry. It also indicated that there is a correlation between organizational agility, administrative empowerment and knowledge management in the Palestinian Ministry of Education, and there are no statistically significant differences between the response averages of respondents regarding the degree of availability of organizational agility variables according to demographic variables: (gender, job title, educational qualification), except The years of experience variable is in favor of 10 years to less than 5 years, and the age variable is in favor of 30 years to 39 years. And there were no statistically significant differences between the response averages of the respondents regarding the degree of availability of administrative

empowerment variables according to the demographic variables: (gender, job title, educational qualification, age) except for the variable years of experience in favor of less than 5 years, and also no statistically significant differences between the averages respondents' response about the degree of availability of knowledge management variables according to demographic variables: (gender, job title, educational qualification, age). Except for the variable years of experience in favor of less than 5 years.

Keywords: organizational agility, administrative empowerment, knowledge management, the Ministry of Education

قائمة المحتويات

أ.....	استهلال
ج.....	التفويض
د.....	الإهداء
ه.....	شكر وتقدير
و.....	ملخص الدراسة
ح.....	ABSTRACT
ي.....	قائمة المحتويات
ن.....	قائمة الجداول
ق.....	قائمة الأشكال
ر.....	قائمة الملاحق
2.....	الفصل الأول
2.....	خلفية الدراسة ومشكلتها
2.....	المقدمة
4.....	1.1 مشكلة الدراسة
5.....	1.2 أسئلة الدراسة
7.....	1.2 أهمية الدراسة
6.....	1.4 فرضيات الدراسة
6.....	1.3 أهداف الدراسة
9.....	1.5 حدود الدراسة ومحدداتها

9.....	1.6 التعريفات الاجرائية للمصطلحات:
11	1.7 أنموذج الدراسة.....
11	
13	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
13	2.1 الإطار النظري.....
13	تمهيد
13	2.1.1 المبحث الأول: الرقابة التنظيمية
14	2.1.1.1 مفهوم الرقابة:
16	2.1.1.2 مفهوم الرقابة التنظيمية:.....
17	2.1.1.3 أهمية الرقابة التنظيمية:.....
19	2.1.1.4 أبعاد الرقابة التنظيمية:.....
20	2.1.1.5 معوقات استخدام تطبيق الرقابة التنظيمية:
21	2.1.2 المبحث الثاني: التمكين الإداري.....
22	2.1.2.1 مفهوم التمكين الإداري:
24	2.1.2.2 أهمية التمكين الإداري:
27	2.1.2.3 مبررات التمكين الإداري:.....
28	2.1.2.4 متطلبات التمكين الإداري:
30	2.1.2.5 أبعاد التمكين الإداري:
36	2.1.2.6 أساليب التمكين الإداري:.....
37	2.1.2.7 خطوات تنفيذ التمكين الإداري:.....

40	2.1.2.8 معوقات التمكين الإداري:
41	2.1.3 المبحث الثالث: إدارة المعرفة
41	2.1.3.1 مفهوم إدارة المعرفة
44	2.1.3.2 أهمية إدارة المعرفة
46	2.1.3.3 أهداف إدارة المعرفة
46	2.1.3.4 عمليات إدارة المعرفة
48	2.1.4 المبحث الرابع: وزارة التربية والتعليم
51	2.1.4.1 رؤية وزارة التربية والتعليم
51	2.1.4.2 رسالة وزارة التربية والتعليم
51	2.1.4.3 الأهداف الاستراتيجية للوزارة
52	2.1.4.4 الخطة الاستراتيجية للوزارة 2017 - 2022
52	2.2 الدراسات السابقة
53	2.2.1 الدراسات التي تناولت الرقابة التنظيمية
61	2.2.2 الدراسات التي تناولت التمكين الإداري
73	2.2.3 الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة
79	2.2.4 الدراسات التي تناولت متغيرين على الأقل
81	التعقيب على الدراسات السابقة
86	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
86	3.1 منهج الدراسة
87	3.2 مجتمع وعينة الدراسة

90	3.3 أدوات الدراسة.....
93	3.4 صدق الاداة (الاستبانة).....
99	3.5 ثبات الاستبانة:.....
101	المحك المستخدم في الدراسة.....
101	3.6 إجراءات تنفيذ الدراسة.....
102	3.7 المعالجات الاحصائية.....
105	الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة.....
105	المقدمة.....
105	4.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
130	4.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
165	الفصل الخامس النتائج والتوصيات.....
165	مقدمة:.....
165	5.1 نتائج الدراسة:.....
171	5.2 توصيات الدراسة وخطة تنفيذها:.....
174	5.3 الدراسات المستقبلية:.....
176	المصادر والمراجع.....
193	الملاحق.....

قائمة الجداول

61	جدول (2.1) ملخص نتائج الدراسات السابقة حول الرشاقة التنظيمية.....
79	جدول (2.3) ملخص نتائج الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة
83	جدول (2.4) الفجوة البحثية
89	جدول (3.1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.....
92	جدول (3.2) يبين أبعاد المقياس وعدد فقراتها
94	جدول (3.3) معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمقياس الرشاقة التنظيمية
95	جدول (3.4) يبين عدد فقرات الرشاقة التنظيمية حسب كل بعد من أبعاده
96	جدول (3.5) معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري.....
96	جدول (3.6) يبين عدد فقرات التمكين الإداري حسب كل بعد من أبعاده.....
98	جدول (3.7) معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمقياس إدارة المعرفة
98	جدول (3.8) يبين عدد فقرات إدارة المعرفة حسب كل بعد من أبعاده.....
100	جدول (3.9) يبين معامل الثبات (الفا كرونباخ) و(طريقة التجزئة النصفية) لمقاييس.....
101	جدول (3.10) المحك المستخدم في الدراسة.....
105	جدول (4.1) تحليل مجالات مقياس الرشاقة التنظيمية يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمقياس
107	جدول (4.2) تحليل فقرات المجال الأول: رشاقة الاستشعار
108	جدول (4.3) تحليل فقرات المجال الثاني: رشاقة اتخاذ القرار
110	جدول (4.4) تحليل فقرات المجال الثالث: رشاقة الممارسة
111	جدول (4.5) تحليل مجالات مقياس التمكين الإداري يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمقياس
113	جدول (4.6) تحليل فقرات المجال الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات.....

115	جدول (4.7) تحليل فقرات المجال الثاني: بناء فرق العمل
117	جدول (4.8) تحليل فقرات المجال الثالث: تحفيز العاملين
118	جدول (4.9) تحليل فقرات المجال الرابع: التدريب والتعلم
120	جدول (4.10) تحليل فقرات المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات
122	جدول (4.11) تحليل مجالات مقياس إدارة المعرفة يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمقياس
123	جدول (4.12) تحليل فقرات المجال الأول: توليد المعرفة
125	جدول (4.13) تحليل فقرات المجال الثاني: تخزين المعرفة
127	جدول (4.14) تحليل فقرات المجال الثالث: توزيع المعرفة
129	جدول (4.15) تحليل فقرات المجال الثاني: تطبيق المعرفة
130	جدول (4.16) أثر المتغير (الرشاقة التنظيمية) على المتغير (التمكين الإداري)
132	جدول (4.17) أثر المتغير (الرشاقة التنظيمية) على المتغير (إدارة المعرفة)
134	جدول (4.18) أثر المتغير (إدارة المعرفة) على المتغير (التمكين الإداري)
136	جدول (4.19) نتائج النموذج الهيكلي العام للدراسة
137	جدول (4.20) بيان الأثر المتغيرات
137	جدول (4.21) بيان مؤشر توكر لويس
138	جدول (4.22) قيمة معاملات الارتباط بين مجالات بين الرشاقة التنظيمية والتمكين الإداري وإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
140	جدول (4.23) الفروق الإحصائية للرشاقة التنظيمية بالنسبة لمتغير الجنس
141	جدول (4.24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لرشاقة التنظيمية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

جدول (4.25) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 142
جدول (4.26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لرشاقة التنظيمية وفقا لمتغير المؤهل العلمي..... 142
جدول (4.27) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي 143
جدول (4.28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لرشاقة التنظيمية وفقا لمتغير سنوات الخبرة..... 144
جدول (4.29) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة 144
جدول (4.30) نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها 145
جدول (4.31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لرشاقة التنظيمية وفقا لمتغير العمر 146
جدول (4.32) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي 146
جدول (4.33) نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها 147
جدول (4.34) الفروق الإحصائية للتمكين الإداري بالنسبة لمتغير الجنس 148
جدول (4.32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للتمكين الإداري وفقا لمتغير المسمى الوظيفي 149
جدول (4.36) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 149
جدول (4.37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للتمكين الإداري وفقا لمتغير المؤهل العلمي 150

جدول (4.38) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي 151
جدول (4.39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للتمكين الإداري وفقا لمتغير سنوات الخبرة..... 152
جدول (4.40) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة 152
جدول (4.41): نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها 153
جدول (4.42) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للتمكين الإداري وفقا لمتغير العمر 154
جدول (4.43) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر 154
جدول (4.44) الفروق الإحصائية لإدارة المعرفة بالنسبة لمتغير الجنس 155
جدول (4.45): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لإدارة المعرفة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي 156
جدول (4.46): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 157
جدول (4.47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لإدارة المعرفة وفقا لمتغير المؤهل العلمي 158
جدول (4.48) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي 158
جدول (4.49) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لإدارة المعرفة وفقا لمتغير سنوات الخبرة..... 159

جدول (4.50) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة 160
جدول (4.51) نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها 160
جدول (4.52) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لإدارة المعرفة وفقاً لمتغير العمر 162
جدول (4.53) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر 162
جدول (5.1): نتائج الدراسة..... 166
جدول (5.2): توصيات الدراسة 171

قائمة الأشكال

شكل (1.1) أنموذج الدراسة 11

شكل (2.1) نموذج الهيكل العام للدراسة 136

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1): الصورة الأولية للاستبانة 194
- ملحق رقم (2): أسماء المحكمين 205
- ملحق رقم (3): الصورة النهائية للاستبانة 206
- ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة 215

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة

1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

1.2 أهمية الدراسة

1.3 أهداف الدراسة

1.4 فرضيات الدراسة

1.5 حدود الدراسة ومحدداتها

1.6 التعريفات الإجرائية للمصطلحات

1.7 أنموذج الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة

تعيش المنظمات تطورات هائلة في مختلف المجالات: الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والاجتماعية، والتكنولوجية. كما تعرضت لتحديات داخلية وخارجية كبيرة مما جعلها تتحول من الأساليب التقليدية في الإدارة والتحول لممارسة الأساليب الحديثة الرشيقة، التي مكنتها من مجابهة التطورات والاستجابة السريعة للمتغيرات، والانفتاح السريع على العالم الخارجي.

مصطلح الرشاقة الذي أطلق عليه لأول مرة من قبل الباحثين Daniel و James Womack في العام 1990 إلا أن أصول هذا المدخل تعود إلى ما قبل ذلك لسنوات عديدة إذ تباين الباحثون في نشأة هذا المدخل، فقد عرفها (David, 2009) على أنها تقليص عدد العاملين أثناء عمليات النقل والتنسيب الخارجي وحوافز التقاعد المبكر والتناقص الطبيعي وإعادة الانتشار وإعادة التدريب وتجميد التعيينات والعمل لساعات قصيرة، فضلاً عن تخفيض ساعات العمل الإضافي. بينما وضح (Hasan & Steven, 2017) بأنها مفهوم معقد، متعدد الأبعاد والسياق، محددة، تتألف من القدرة على الشعور بالتغير البيئي وسرعة الاستجابة لتغير غير متوقع عن طريق تجميع الموارد، والعمليات، والمعرفة والقدرات.

وتعتبر الرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة فهي تساعد على زيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي في ظل بيئات اليوم التنافسية، وتعتبر كفاءة أساسية، وميزة تنافسية، وتمايزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً، وعقلية مبتكرة، وحاجة لا يمكن الاستغناء عنها، فلم تعد الرشاقة التنظيمية مسألة اختيارية للمنظمات، بل ضرورة تميز بين

المنظمات الناجحة (Harraf et al., 2015). وذلك بزيادة قدرة المؤسسات لمواجهة التحديات المختلفة في بيئة أعمال سريعة التغير، حيث تعد ضرورة ملحة لمعالجة المشاكل والصعوبات الموجودة. وأكد العديد من الكتاب والباحثين على أن إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة من العوامل التي تؤثر بقوة في الرشاقة التنظيمية للمنظمات (الشنطي والشريف، 2020).

وحظيت إدارة المعرفة وبشكل متزايد باهتمام الكتاب والباحثين كونها تعتبر عاملاً مهماً لا غنى عنه لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. إن إدارة المعرفة تضمن للمنظمات تحقيق الكثير من الفوائد، منها: المساعدة في اتخاذ القرارات الادارية، وتشجيع الإبداع، وزيادة القدرة التنافسية، والتنبؤ بالتغيرات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات، وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها. حيث ليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة؛ مما يفرض على إدارة المنظمات النقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة مما يستوجب أن تدرك كيف تخلق وتشارك وتستغل المعرفة التنظيمية لديها لزيادة رشاقته التنظيمية (الشريف، 2018).

وتماشياً مع ما تم ذكره، فيمكن القول بأن للعنصر البشري الأهمية الأكبر في نجاح المنظمات المعاصرة، كونه يساعد بالوصول الى النتائج الايجابية المرجوة. ولذلك كان لابد من اتجاه المنظمات نحو تمكين العاملين من خلال زيادة الاهتمام بهم، بتطوير مهاراتهم، وزيادة الخبرة لديهم، بإثرائهم بالدورات والخبرات المناسبة، التي تؤهلهم عند توسيع صلاحياتهم ومسؤولياتهم. كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تشعرهم بأهمية القرار وتزيد من مسؤوليتهم اتجاه القرار المتخذ. لذلك يعد التمكين الإداري من أهم الوسائل التي يمكن للمنظمة اتباعها لزيادة وتحسين الانتاج في العمل، وزيادة التزام وتطوير مهارات العاملين (المطري، 2019).

تكمن أهمية القطاع التعليمي بدوره المميز في تطوير وتنمية التعليم باعتبارها محورا أساسيا من محاور التعليم والتنمية البشرية، والتي تمس حياة الإنسان ووجوده، وهو قطاع أساسي لتمكين المواطن من التمتع بحياة مثمرة اجتماعيا واقتصاديا.

وفي ضوء ما سبق فإنه تم استخدام مفهوم إدارة المعرفة ليشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المتغيرة، وكما اعتبرت شرطا لرشاقة المؤسسات على التكيف والاستجابة لتلك المتغيرات السريعة في ظل عدم التأكد، وتمكينها من إدارة نشاطاتها وقراراتها بشكل جيد بما يضمن لها انجاز أهدافها بأفضل الطرق والأساليب والنمو والاستقرار.

لذلك وجدت الباحثة من الأهمية بمكان ربط الرشاقة التنظيمية مع مخرجات المؤسسة وهي التمكين الإداري من خلال إدارة المعرفة كتغير وسيط، ومدى قدرة العينة المبحوثة على تحقيقها وصولاً إلى تحقيق أهداف وزارتهم الحالية والمستقبلية.

وأخيرا وفي ضوء ما تقدم وبناء على معطيات الدراسة الميدانية في المنظور القريب سنلجأ الباحثة إلى توضيح النتائج وتقديم التوصيات التي نخدم مستقبل كل من مؤسسات وزارة التربية والتعليم المشار إليها آنفاً.

1.1 مشكلة الدراسة

من البديهي لطرق مشكلة أي مجتمع دراسة هو أن تسعى الباحثة إلى تشخيص واقع البيئة الداخلية لمجتمع الدراسة، والوقوف على نقاط ضعفه التي تستوجب الدراسة والتحليل، وكون أن الباحثة تعمل في الحقل التعليمي في مديرية التربية والتعليم - فرع رام الله، ومن خلال فهمها لواقع عمل تلك المؤسسات التابع لوزارة التربية والتعليم، وترى الباحثة من واقع عملها أن القطاع التعليمي الفلسطيني يواجه كثيرا من المتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية، ويسعى جاهداً لمتابعة وملاحقة التغييرات المستمرة. ونظرا لأهمية القطاع التعليمي ولخصوصية الوضع

الفلسطيني وعدم سيطرته على موارده الطبيعية، وامتلاكه القدرات الشبابية التي تعول عليهم أي منظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة مما يفرض على ادارة المنظمة استثمار مواردها البشرية والمعرفية، وتبني الرشاقة التنظيمية كاستراتيجية إدارية استباقية من أجل إدارة عمليات التكيف الدائمة فيها، والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية غير المتوقعة والسيطرة عليها، وبما يضمن لها النمو والبقاء، بالإضافة الى تمكين العاملين بالمعرفة والخبرة والمهارة من أجل ادارة عمليات التكيف الدائمة والاستجابة للمتغيرات غير المتوقعة.

كما أوصت دراسة (الشنطي والشريف، 2019) بضرورة تبني المنظمات لمفهوم إدارة المعرفة وذلك لتحسين أدائها، وزيادة قدراتها على التكيف مع المستجدات.

ومن هنا ظهر الاهتمام الكبير من جانب علماء الادارة والقائمين على تطوير أساليب الادارة، فقد قاموا بتطوير الأساليب الإدارية التي تستطيع مجابهة التحديات الغير متوقعة (عمر، 2020). وفي ضوء مشكلة الدراسة تمكن تحديد سؤال الدراسة الرئيس: ما دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

1.2 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للاجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مدى توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

السؤال الثاني: ما مدى توافر أبعاد التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

السؤال الثالث: ما درجة توافر أبعاد إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

1.3 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لأبعاد الرشاقة التنظيمية على التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لأبعاد الرشاقة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على مستوى إدارة المعرفة لدى موظفيها.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة

المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على التمكين الإداري للوزارة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للرشاقة التنظيمية في التمكين الإداري من خلال ادارة المعرفة كتغير وسيط في وزارة التربية والتعليم.

الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة التنظيمية والتمكين الإداري وإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر).

1.4 أهداف الدراسة

1. التعرف إلى مدى توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

2. التعرف إلى مدى توافر أبعاد التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

3. التعرف إلى درجة توافر أبعاد إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

4. التعرف إلى درجة تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم

الفلسطينية حسب رأي المبحوثين.

5. التعرف إلى تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على مستوى

إدارة المعرفة لدى موظفيها.

6. التعرف إلى تأثير إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على التمكين الإداري

للوزارة؟

7. التعرف إلى تأثير الرقابة التنظيمية على التمكين الإداري من خلال إدارة المعرفة كتغير

وسيط

8. التعرف إلى العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتمكين الإداري وإدارة المعرفة في وزارة التربية

والتعليم الفلسطينية.

9. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس،

المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر).

1.5 أهمية الدراسة

1. الأهمية النظرية:

أ. أن الدراسة الحالية تتناول العلاقة بين ثلاثة متغيرات، وتعتبر مدخلاً من مداخل الفكر الإداري

الحديث، وإن البحوث التي أجريت لدراسة واقع إدارة المعرفة أو التمكين الإداري ركزت على

دراسة المتغيرات والعلاقة بينها إما كمتغير تابع أو متغير مستقل فقط، بينما بادرت الدراسة

الحالية بدراسة إدارة المعرفة كمتغير وسيط في هذه العلاقة، والذي يزود بنتائج تساعد على زيادة ممارسة الرقابة التنظيمية وتطبيق التمكين الإداري سواء مباشرة أم غير مباشرة بين المتغيرات. ب. تعتبر هذه الدراسة الأولى - على حد علم الباحثة - التي تناولت دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتمكين الإداري، حيث من المتوقع أن تسهم الدراسة في الإثراء المعرفي لمفهوم الرقابة التنظيمية، وإدارة المعرفة والتمكين الإداري من خلال الرجوع للعديد من الأدبيات السابقة والمؤلفات ذات الصلة.

ج. تحقيق إضافة متواضعة للمكتبة العربية والفلسطينية، وتزويدها بالمعرفة التي تتضمنها الدراسة، من خلال توضيح المساهمة التي يمكن أن تضفيها دراسة إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتمكين الإداري بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية.

2. الأهمية العملية:

أ. تقدم هذه الدراسة للمسؤولين ولصناع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإمام بالمتغيرات ذات العلاقة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة جوانب القصور والعوامل السلبية التي تعمل على انخفاض مستوى التمكين الإداري، من خلال الاهتمام بالأساليب الحديثة للتمكين الإداري، وتطوير مستوى إدارة المعرفة، والعمل على توطيد الرقابة التنظيمية بما يتناسب مع طبيعة العمل بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

ب. قد تفتح هذه الدراسة الباب أمام الباحثين، وتعتبر عاملاً محفزاً لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول موضوع الدراسة، والتي من الممكن تطبيقها على قطاعات أخرى.

3. الأهمية للباحثة:

- أ. ستعود على الباحثة بالمعرفة العلمية والعملية للتمكين الإداري، من خلال مفهوم إدارة المعرفة وفق الرقابة التنظيمية للوزارة.
- ب. كون الباحثة تعمل في وزارة التربية والتعليم مما يساعدها في تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وفق التمكين الإداري الجيد.

1.6 حدود الدراسة ومحدداتها

تمثلت حدود الدراسة الحالية في الآتي:

- أ. الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.
- ب. الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على وزارة التربية والتعليم (المبني الرئيس) في محافظة رام الله والبيرة.
- ج. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال العام (2021 – 2022م).
- د. الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الدراسية.

1.7 التعريفات الإجرائية للمصطلحات:

أ. الرقابة التنظيمية:

عرف الشمري والزيادي (2018، ص 132) الرقابة التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على التغيير بسرعة، أو التكيف للاستجابة للتغيرات، وهي ضرورية بشكل أساسي للمنظمات التي تواجه الظروف المتغيرة لاستخدام عوامل الانتاج لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين والمساهمين".

تعرف الباحثة الرشاقة التنظيمية إجرائيا بأنها: قيام المنظمة بعمليات تطوير ذاتية دائمه لتعزيز قدرتها على مجابهة المتغيرات البيئية بسرعة وطرق فعالة من خلال اعادة استخدام مواردها واعادة صياغة عملياتها بما يضمن نموها وبقائها.

ب. التمكين:

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

تعرف الباحثة التمكين إجرائيا بأنها: عملية منح العاملين للحرية والسلطة التي تمكنهم من العمل واتخاذ القرارات التي تسرع في انجاز الأعمال الموكلة إليهم.

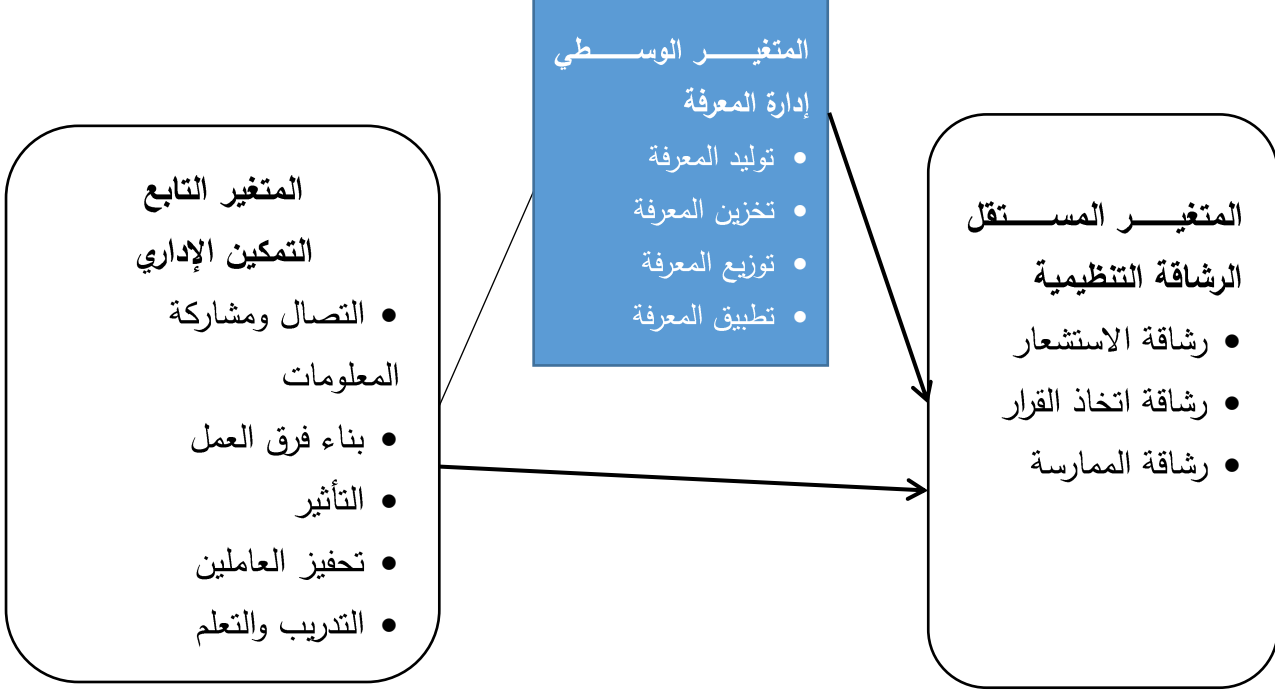
ت. إدارة المعرفة

عرف عرقاوي وآخرون (2019، ص 10) إدارة المعرفة: "عملية منظمة للحصول على المعلومات واكتسابها وتخزينها ونشرها وتطبيقها، بالصورة التي تسهم في تعزيز مجالات الاستفادة منها وتحسين الأداء".

تعرف الباحثة إدارة المعرفة إجرائيا على أنها: عملية جمع القيم والمعتقدات والخبرات والمهارات لأفراد المنظمة، وتخزينها ومعالجتها، ومن ثم إعادة استخدامها وقت الحاجة لاتخاذ القرارات السليمة.

1.7 نموذج الدراسة

شكل (1.1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة (بعد اطلاع الباحثة على أدبيات وكتب في الرقابة التنظيمية والتمكين الإداري وإدارة المعرفة، اختارت الباحثة المعايير، وذلك لأنها الأكثر انسجاماً مع طبيعة عمل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية).

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

تمهيد

يقدم هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة، ففي المبحث الأول منه سيكون العرض عن متغير الدراسة، المتمثل في الرقابة التنظيمية، والمبحث الثاني عن التمكين الإداري، والمبحث الثالث عن إدارة المعرفة، والمبحث الرابع المتمثل في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي لها صلة بالمبحث الحالي؛ إذ وزعت بحسب متغيرات الدراسة، وتضمنت دراسات عربية وأخرى أجنبية لكل متغير مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأحدث إلى الأقدم.

2.1.1 المبحث الأول: الرقابة التنظيمية

إن المؤسسات في هذه الأيام بحاجة كبيرة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وكذلك السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة، في ظل الدرجة العالية من حالة عدم التأكد لظروف البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات، وكذلك البيئة المضطربة بشكل مستمر فإن التخطيط الاستراتيجي بالطرق التقليدية لم يعد يجدي نفعا (Abu Radi, 2013)، ونظراً للثورة العلمية والتكنولوجية المتسارعة، والتطور الناتج عنها في مختلف جوانب الحياة، وما خلفته من تغيرات في مختلف القطاعات، كان لا بد من السير في ذات الاتجاه وتعديل الأساليب الإدارية، وابتكار أساليب إدارية جديدة تواكب تلك التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال (الرحيم وأندراوس، 2017).

فبسبب التغييرات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية وتداعيات العولمة أصبح على المنظمات التعامل مع تلك التغييرات الكبيرة والسريعة، لذلك تعد الاستجابة السريعة للتغييرات الخارجية أمراً مهماً في عالم الأعمال لمساعدتها على النمو (Altalhi, 2018). وتمثل الرشاقة التنظيمية مستقبل المنظمات الرائدة، فحتى تظل المنظمة قادرة على المنافسة يجب أن تكون لها قدرة على التكيف باستمرار مع تغييرات السوق، وتغييرات وتوقعات العملاء، ومسايرة التقدم الهائل في التكنولوجيا (Araujo, 2010).

فالرشاقة التنظيمية أصبحت ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة فهي تساعد على زيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي في ظل بيئات التنافس، وتعتبر كفاءة أساسية، وميزة تنافسية، وتماييزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً، وعقلية مبتكرة، وحاجة لا يمكن الاستغناء عنها (Harraf et al., 2015).

2.1.1.1 مفهوم الرشاقة:

ظهر مفهوم الرشاقة كمصطلح في بداية عام 1991م، حيث قدم مفهوم الرشاقة لأول مرة في معهد أياكوكا (Iacocca) بجامعة ليهاي (Lehigh University) (Nejatian & Zarei, 2013). حيث صاغ أربعة باحثين في معهد أياكوكا (Iacocca) بجامعة ليهاي (Lehigh University) مصطلح الرشاقة كجزء من استجابتهم لطلب الكونغرس الأمريكي لإعداد تقرير عن استراتيجية الشركات الصناعية في القرن 21، والتي كانت بعنوان (استراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن 21: من وجهة نظر خبراء الصناعة)، حيث أكد التقرير على أن نظام الشركات لم يكن كافياً لضمان التطوير ومواكبة المنافسة، وخلص الباحثون إلى أن هناك حاجة إلى الرشاقة لكي تظل

المنظمات قادرة على المنافسة، وبحلول منتصف التسعينات، أصبحت الشركات من أكبر الشركات الأمريكية (Young, 2013).

وتعرف الرشاقة لغةً بأنها: مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل، ورشق في عمله أي كان خفيفاً سريعاً (معجم الرائد)، أما في معجم (Oxford) فمعني الرشاقة هو القدرة على التحرك السريع والسهل (Audran, 2011).

فيما تباين الباحثين في تعريف الرشاقة اصطلاحاً، رأى (Narasimhan, 2006) بأنها نوع من أنواع المرونة وهي المقدرة على تنفيذ الأعمال الغير مخطط لها.

أما (Erande & Verma, 2008, p1) فقد عرف الرشاقة على أنها "القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة وتحقيق الربحية للمؤسسة، كما أنها تعني الاستجابة الشاملة للتحديات في سوق العمل والاستفادة من التغيرات السريعة لصالح المؤسسة، وذلك بتحقيق الجودة العالية والأداء المتميز والخدمات الجيدة". وأما (Roy, 2013, p1166) فقد عرفها " التكامل الفعال بين قدرة المؤسسة على الاستجابة وكيفية إدارتها للمعرفة من حيث السرعة والكفاية والتكيف مع أي تغييرات غير متوقعة، والاستفادة من الفرص دون الإخلال بنوعية المنتج أو العمليات المستخدمة أو زيادة التكلفة"،

أما (Singh et al., 2013, p7) عرف الرشاقة على أنها "تغيرات مستمرة منهجية في مخرجات المنظمة أو هيكلها أو عملياتها التي يتم تحديدها وتخطيطها وتنفيذها كاستراتيجية مدروسة لاكتساب ميزة تنافسية، وهي القدرة على الاستجابة والتعامل مع التغيرات في بيئة العمل الخارجية بسرعة وفي الوقت المناسب، كما أنها تهتم بالتنسيق التنظيمي الوثيق مع احتياجات سوق العمل المتغيرة، من أجل اكتساب ميزة تنافسية".

كما اعتبر (Chakravarty et al, 2013) الرشاقة بأنها تطبيق ناجح لمبادئ المنافسة (السرعة والمرونة والابتكار والجودة والربحية)، وتكامل الموارد والتدابير المناسبة في بيئة المعرفة والتغيرات السريعة من خلال توفير منتجات وخدمات ملائمة للعملاء.

2.1.1.2 مفهوم الرشاقة التنظيمية:

في بيئة الأعمال، التغيير ثابت ومتعدد الأبعاد، المنافسون الجدد، العملاء المحتملين الجدد، التكنولوجيا الجديدة المتقدمة، والمنافسة العالمية المكثفة يغيرون أو يعدلون معظم الصناعات بشكل غير متوقع. لتحقيق الازدهار، على المنظمات أن تستخدم هذه البيئة المضطربة كفرصة وليست تهديداً (Keshavarz et al., 2015) لذا تحتاج المنظمات إلى التكيف بسرعة مع الظروف الجديدة، فتعد قدرة المنظمات على الاستجابة بشكل استباقي وابتكاري من الاهتمامات المشتركة للباحثين والممارسين، لذلك العديد من المنهجيات والأطر والتقنيات التي تتعامل مع عدم اليقين البيئي واستخدمت مفاهيم مختلفة في الأدب بالتبادل للإشارة إلى الرشاقة، على سبيل المثال، "المرونة"، "خفة التنظيم"، "القدرة على التكيف" (Jafari et al., 2014).

ومع ذلك أوضح بعض الباحثون أن هناك اختلاف لمفهوم الرشاقة التنظيمية طبقاً لنوع المؤسسة أو مجال العمل الذي يتبنى تطبيقه، فعرفها (Zhang & Sharifi, 2000, p496) بأنها: " قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات غير المتوقعة، وتسهيل التغلب على التهديدات وتمكينها من تحويل الفرص إلى مزايا في بيئة العمل".

وعرف كلا من (Seo & Paz, 2008, p136) مفهوم الرشاقة التنظيمية بأنها: "مجموعة من العمليات التي تسمح للمؤسسة استشعار التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية، والاستجابة لها بكفاءة وفعالية في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة، والتعلم من التجربة لتحسين كفاءات منظمة" ويتفق معه كذلك (Chen et al., 2011, pp2-3) حيث عرفا الرشاقة التنظيمية

بأنها: "مجموعة من القدرات التنظيمية التي تسمح للمؤسسة باستشعار التغييرات في بيئة العمل بفعالية، والاستجابة لتلك التغييرات في الوقت المناسب، من خلال المواءمة المستمرة بين القدرات والموارد بفعالية، وتحقيق الكفاءة مع الأخذ بالاعتبار لعامل التكلفة".

كذلك اعتبر (Carmen et al,2016, p2) مفهوم الرشاق التنظيمية بأنه: " قدرة المنظمة على الاستجابة المتعمدة التي تطورها لتمكين السلوك الفعال في بيئة شديدة الاضطراب، ليس فقط من خلال الاستجابة السريعة للتغيير ولكن أيضا من خلال قدرة المنظمة على العمل الاستباقي، واغتنام الفرص، لاسيما من خلال الابتكار والتعلم.

وعرفها (Hamad & Yozgat, 2017, p409) بأنها: " القدرة التنظيمية للكشف بشكل استباقي والاستجابة السريعة والفعالة للمتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال".

وعرفت الرشاقة التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على البقاء على قيد الحياة والتطور في بيئة الأعمال التي لا يمكن التنبؤ بها إذ أنها تتغير باستمرار، وتستخدم المعرفة والهيكل الافتراضي لاستغلال الفرص في بيئة السوق المتغيرة" (Zitkiene & Deksnys, 2018, p 116).

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الرشاقة التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة في استشعار وفهم التغييرات، بالإضافة إلى الاستجابة بسرعة وبطرق مبتكرة، من خلال إعادة تصميم عملياتها بشكل سريع وتصميم عمليات جديدة في وقت مناسب.

2.1.1.3 أهمية الرشاقة التنظيمية:

إن الرشاقة التنظيمية تعد من المفاهيم بالغة الأهمية في المنظمات الحديثة التي تعمل في بيئات غير مستقرة، حيث أنها تتيح القدرة للمنظمات على الاستجابة للتغيير المستمر، والاستفادة من الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال وطلبات الزبائن الغير متوقعة (Young, 2013)؛ وبهذا تكمن أهمية الرشاقة التنظيمية فيما يلي (منصور، 2020):

- تعد سبيل لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتكيف معها.
- تحقيق مستويات أداء مرتفعة ومتميزة.
- أصبحت حاجة لتلبية حاجات المجتمع المحلي المتغيرة بطبيعة التغيرات.
- أما (Chamanifard et al, 2015) أضاف أن من أهمية الرقابة التنظيمية، ما يلي:
- تمكين المنظمة من توقع المخاطر والفرص.
- سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- توفير المناخ الملائم للتجريب والابتكار والتعلم المشترك.
- تمكين الموظف والمشاركة.
- التحسين المستمر وإدارة المخاطر.
- الكفاءة والفاعلية.
- القدرة على التعلم والتكيف والتغيير لمواجهة التحديات.
- التخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد الهياكل المرنة (الشبكات).
- ويرى كابلتريك "Kaplrick" أن أهمية الرقابة التنظيمية تتمثل في:
- جعل المنظمة أكثر استجابة لاتجاهات السوق.
- تسليم المنتجات والخدمات بشكل أسرع وأقل تكلفة (العبادي، 2012).

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة أن الرقابة التنظيمية باتت ضرورة حتمية للمؤسسات وخاصة المؤسسات الحكومية مثل وزارة التربية والتعليم، لما لها من أهمية تتمثل في قدرة المؤسسة على التحسين المستمر وإدارة المخاطر ومواجهة التحديات والقدرة على التعلم والتكيف والتغيير، وكذلك توفير الرضا للعملاء والموظفين من خلال الاستجابة لرغباتهم وتلبية احتياجاتهم بكفاءة وفاعلية، بما يعود بالإيجاب على المؤسسات.

2.1.1.4 أبعاد الرقابة التنظيمية:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الرقابة التنظيمية وفقاً لاختلاف الرؤى الفكرية لكل منهم.

فمنهم من يرى أن أبعاد الرقابة التنظيمية تتمثل في الآتي:

■ **رقابة الاستشعار:** قدرة المؤسسة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغيرات البيئية (تغيير تفضيل الزبون، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيات الحديثة) في الوقت المناسب (Park, 2011)؛ ويشير (العزاوي والدباغ، 2019) أن مهمة الاستشعار عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية، والذي يؤثر بدوره في الاستراتيجية التنظيمية والعمل التنافسي والأداء المستقبلي. وأضاف كلا من (Dongback & Ariel, 2008) أن الخطوة الأولى في الاستشعار هو الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لتحقيق الإدراك التام باتجاهات التغيير ومصادره وأنواعه وخصائصه. كما تعني رقابة الاستشعار قدرة المؤسسة ليس فقط على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل (الداخلية، الخارجية)، إنما أيضاً توقع التغيرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة (Chen et al, 2014).

■ **رقابة عملية اتخاذ القرار:** قدرة المؤسسة على جمع وتنقية وهيكلية وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل اجراءات تنافسية جديدة (Park, 2011)؛ أي قدرة المؤسسة على توليد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الادارية في بيئة مضطربة (العزاوي والدباغ، 2019).

■ **رشاقة الممارسة:** قدرة المؤسسة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة العلاقات على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة في الوقت المناسب (Park, 2011)؛ أي الاستجابة للتغيرات التنافسية في بيئة العمل. كتقديم منتجات أو خدمات جديدة ونماذج تسعير جديدة وتغيير السياسات مع الشركاء الاستراتيجيين وكبار الزبائن (العابدي، 2012). وتتكون مهمة الممارسة من مجموعة من الأنشطة؛ لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات التجارية على أساس مبادئ العمل الناتجة من مهمة اتخاذ القرار للتصدي للتغير البيئي (Eisenhardt & Martin, 2000).

ومن وجهة نظر (Sherehiy & Karwowski., 2014) ان رشاقة التطبيق والممارسة تعني تنفيذ المهام والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغيرات بكل كفاءة، وإجراء هذه التغييرات في أقصر وقت ممكن، وسرعة التغيير في الانتاج.

2.1.1.5 معوقات استخدام تطبيق الرشاقة التنظيمية:

- رغم ما تتميز به الرشاقة التنظيمية، والفوائد التي تجنيها المنظمة إزاء تبني هذا الأسلوب، إلا أنها مثلها مثل كل الأساليب التنظيمية المستحدثة، تواجه بعض التحديات التي تعيق تحقيقها لأهدافها التي ترنو إليها المنظمة، ومنها ما أشار إليه أحمد (2016) فيما يأتي:
- **صعوبة تقنين الرشاقة التنظيمية،** وذلك يعود للنقص في مقاييس الرشاقة، والتي تعرقل إمكانية التحقق عمليا من العلاقات الممكنة بين متغيرات كل من الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي.
 - **اللوائح الجامدة،** التي تقف حجر عثرة أمام رغبة المنظمة في التطوير والتحسين، والتي قد تؤدي إلى خلق بيئات تنظيمية مستقرة أو جامدة، وقليلة المرونة في الاستجابة للتغيير.

• **التكلفة المرتفعة نسبياً، التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا، وقد تكون تلك النفقات أكثر من أن تتحملها ظروف المنظمة المادية وميزانيتها.**

• **تزايد وتيرة التحديات العالمية المركبة، كالتحديات التكنولوجية والاقتصادية، مما يولد صعوبة في تبني الرشاقة التنظيمية ، بسبب ارتفاع سقف التحديات، وحددتها مقارنة بأوضاع وقدرات المنظمات.**

• **الاهتمام بالتنافسية في الاسواق مقابل الالتزام القيمي والاخلاقي للمنظمات.**

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة أن تبني الرشاقة التنظيمية لديه العديد من التحديات التي تحول دون تحقيق الرشاقة لأهداف المنظمة، مما يؤدي إلى وقوع المنظمة ضحية للمنافسة الشديدة، لذا على المنظمات التي تسعى نحو الرشاقة أن تلتزم بالقيم الأخلاقية وتعيد هيكلة استراتيجيتها بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة، وأن تكون على قدر من المسؤولية، وأن توازن بين المخاطر والمكاسب، وبين متطلباتها ومواردها.

2.1.2 المبحث الثاني: التمكين الإداري

في ظل سعي المنظمات لمواكبة النمو والتطور، كان لابد لها من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية، وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات، وصولاً إلى درجة المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري (الضلاعين، 2010، ص64).

وفي ظل التغيرات التي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري، جيء بمدخل التمكين الإداري للعاملين كصيحة جديدة تعج بها أدبيات الإدارة كضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، فالتمكين يكسب المنظمات مرونة عالية ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع بغية تحقيق أهدافها (عليان، 2020).

ويعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ومن الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوى الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفر مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية الرأي، وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من مجهودات وخبرات، عندما يمتلك الموظفون سلطة اتخاذ القرار بشأن مهامهم (الرقب، 2010، ص 23).

تؤكد الأساليب والمناهج الإدارية الحديثة على أن تمكين الموظفين يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم، وأكثر كفاءة وقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية (عفانة، 2013، ص 9)، فمفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة (طموس، 2015، ص14).

2.1.2.1 مفهوم التمكين الإداري:

1. مفهوم التمكين في اللغة:

وردت كلمة التمكين في معجم الوسيط بلفظ مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً أو أمكنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه (معجم الوسيط، 2000). أما في اللغة الإنجليزية فقد ورد التمكين في عدد من القواميس، وغالبا ما تم ربطه بالتفويض، حيث يكون التعريف المقابل للكلمة كالتالي:

Empower: To give some one official authority to the freedom to do (some thing)
(اندراس ومعاينة، 2008، ص 47)

وكلمة (Empower) في معجم أكسفورد الإنجليزي: تشير إلى الاستثمار الرسمي أو القانوني من خلال (السلطة) و(التحويل) و(الترخيص) و(السماح) (Lashley, 2001, P.2).

2. مفهوم التمكين في الاصطلاح:

ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينات، وازدهر في التسعينيات من القرن العشرين، واقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين (أبو النصر، 2007).

• يعرفه أفندي (2003، ص 11) بأنه: "استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتهم والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة".

• ويعرفه العتيبي (2004، ص 6) بأنه: "نقل للمسئولية والسلطة ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسئولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي".

• وعرف (Darlington, 2007, p14) التمكين بأنه: "اشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا".

• أما المعاني (2008، ص 22) فعرفه بأنه: "وجود منظمة قادرة على تمكين موظفيها من خلال توافر مستلزمات التمكين لديها، ينتج عنه موظفون مكنون، والموظف الممكن هو الذي يشعر بالملكية والانتماء للعمل المتولدين نتيجة قدرته على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار، ومسئولية نتائجه".

• أما الشهراني (2009، ص 9) فعرفه بأنه: "توسيع صلاحيات العاملين، واثراء معلوماتهم، ومعارفهم ومهاراتهم لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات".

• أما الداود (2013، ص 21) فتعرفه بأنه: "إعطاء الموظفين الصلاحية والحرية في العمل، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوفير الموارد اللازمة، والمناخ الملائم، والتشجيع على الإبداع وروح المبادرة".

• وترى (Otoum & Al-Magablen, 2014) أن التمكين الإداري يتمحور حول اعطاء صلاحيات وظيفية وحرية أكبر للمرؤوسين ومنحهم حرية الرأي والمشاركة في أداء مهامهم الوظيفية، وتحريرهم من القيود وتحفيزهم وتشجيعهم وتعزيز روح المبادرة والابداع لديهم. ومن خلال التعريفات السابقة تلاحظ الباحثة ما يلي:

- رغم اختلاف الباحثين والكتاب في تحديد تعريف موحد للتمكين الإداري، إلا أنهم اتفقوا على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحيات وحرية أكبر في مجال عملهم بما يتناسب مع وظيفتهم.

- يلاحظ أن أي تفسير أو توضيح لمفهوم التمكين من قبل الباحثين والكتاب جاء بناء على طبيعة الدراسة وضمن إطارها.

2.1.2.2 أهمية التمكين الإداري:

هناك الكثير من الكتابات التي بينت أهمية التمكين ونتائجه الايجابية، ومن أهم الكتابات تفصيلاً وشمولية هي كتابة ملحم (2006)، والتي توافق عليه الكثير من الكتاب مثل جودة (2008)، و الدوري وصالح (2009). فالتمكين يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم، هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد

وفُرصة العمل مع الآخرين الذي يحترمونهم، بالإضافة إلى أن التمكين يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين (Ivancevich, 2007, p.582).

ومما لا شك فيه أن التمكين له فوائد ومزايا عديدة لكل من المنظمة والعاملين فيها معاً، وتلك الآثار الإيجابية قد تمتد إلى البيئة الخارجية للمنظمة مثل العملاء والموردين وغيرهم، وهي:

1. مزايا تتعلق بالموظف أو العامل: إن احتواء المنظمة لمفهوم التمكين في سياساتها وأنشطتها تنعكس بشكل إيجابي على أداء موظفيها، حيث يمكن ملاحظة ذلك في النقاط الآتية (ملحم، 2006، ص ص 93 - 94) (اندرأوس، ومعاينة، 2008، ص 152):

• زيادة في الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، مما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، وللمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له.

• رفع مستوى مشاركتهم الإيجابية بمستوى عالٍ من الفاعلية.

• رفع مستوى أداء الموظف من خلال رفع مستوى الرضا لديه.

• اكتساب المعرفة والمهارة من خلال تنمية وتدريب قدرات الموظفين.

• إدراكهم بقيمة العمل بشكل أكبر من غيرهم، وخاصة بعد شعورهم بتمكنهم بالمهام الوظيفية لديهم.

• شعورهم بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل.

• شعورهم بالرضا الوظيفي.

2. مزايا تتعلق بالمنظمة: التمكين يحقق العديد من المزايا للمنظمة ومنها (الوادي، 2012، ص 134)، (السكرانة، 2010، ص 302)، (الدوري وصالح، 2009، ص 29):

• زيادة ولاء العاملين للمنظمة من خلال الحرية بالتصرف في العمل.

• تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعاً.

• زيادة فرص الإبداع والابتكار؛ مما يشجع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.

• مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد، حيث إن الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجده أكثر مقاومة للتغيير.

• يساهم التمكين من تحسين العلاقة بين العاملين داخل المنظمة.

3. مزايا تتعلق بالزيائن (المستهلكين): أكد ملحم (2006، ص 95) على أن الزيائن الذين

يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين يشعرون برضا عال تجاه هؤلاء الموظفين، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين رضا الزيائن والتمكين لدى الموظفين، فتمكين الموظفين يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة مع متطلبات العمل، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات.

وعليه ترى الباحثة أن أهمية التمكين الإداري تتحقق من خلال مزايا وفوائد عديدة للعاملين

والمنظمات والزيائن، ومن أهم المزايا تتمثل في:

• انخراط العاملين في عملية اتخاذ القرارات بشكل أعمق وأوسع، وهذا هو أساس فكرة التمكين الإداري.

• تقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي، من خلال استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، بمعنى لها حرية التصرف والاستقلالية في أداء المهام.

• استثمار الطاقات البشرية، وتسخير التكنولوجيا عبر الموارد المتاحة في تنفيذ وأداء المهام، مما سيؤدي ذلك إلى توفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

- تشجيع التعلم والتدريب والمحافظة على الخبرات، فالتمكين الإداري يركز على تدريب الموظفين وتوسيع قاعدة معلوماتهم وخبراتهم بهدف تسهيل أداء مهامهم، وخلق الولاء التنظيمي ومن ثم المحافظة على الخبرات والكفاءات المتوفرة.
- الالتزام بمبادئ التمكين الإداري وتلبية احتياجات المستهلكين.

2.1.2.3 مبررات التمكين الإداري:

لقد ظهرت العديد من التغيرات في عصرنا الحالي التي أجبرت المؤسسات على البحث عن مفاهيم إدارية جديدة من أجل التأقلم مع طبيعة العمل، فهناك أسباب ومبررات للتمكين الإداري منها، مواجهة الصعوبات، والتحديات في الأعمال التي يقومون بها. ويرى اللوزي (2007)، أفندي (2003)، الهواري (2000)، والمغربي (2001) أن هناك مبررات للتمكين الإداري مثل:

1. المتطلبات البشرية والمتعلقة بفرق العمل، وإشباع احتياجاته، ومشاركة الاهتمامات.

2. متطلبات السرعة الفائقة مع الدقة الكاملة.

3. متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

4. تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

5. تقوية جوانب الرضا والانتماء والتحفيز الوظيفي.

6. تفويض الآثار المتعلقة بالإحباط، أو الضغوط المرتبطة بالعمل.

7. زيادة الاحتياجات الفردية والشخصية لتطوير جودة الحياة.

8. الاحتياجات المتزايدة من قبل العملاء والمستفيدين من الخدمات.

9. الحاجات المتزايدة إلى النمو والارتقاء لدى العاملين.

10. حاجة المنظمة الي الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة.

11. ضرورة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة جميعها، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها.

12. اتساع نطاق الخدمات وتشعبها وتوسع نطاق توزيع السلطة على عدد أكبر من الأشخاص لتلبية الاحتياجات المتجددة.

13. أهمية الحد من التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات.

وعليه ترى الباحثة أن هذه الاسباب نابعة من حاجة المؤسسة لها من الظروف المحيطة بها، ومن حاجة المؤسسة لمواكبة التغييرات السريعة في المفاهيم الإدارية، وتطبيقها داخل المؤسسة، ومن أهمها التمكين الإداري، وذلك للبقاء في التنافس وزيادة القدرة الإنتاجية، وتقليل الجهد والتكاليف قدر الإمكان.

2.1.2.4 متطلبات التمكين الإداري:

يرى حسين (2011، ص 74) أن التمكين الناجح يتطلب توافر عدد من العوامل مثل القيادة القوية، والتنظيم الثابت فيما يتعلق بالأفراد والتمويل والمشاركة المجتمعية، ولكن هذه السمات لا يمكن أن تظهر أو تتحقق بسرعة، فهي تتطور وتنمو عبر عملية من التطوير القيادي وبناء القدرة التنظيمية والمهارة في إدارة الاجتماعات والتعامل مع وسائل الإعلام والتفاوض مع المسؤولين، ونادرا ما يتم اكتساب هذه المهارات دون جهد؛ ولذلك يجب أن يعمل الأفراد على تنمية هذه المهارات؛ لكي يتمكنوا من النجاح، ومن متطلبات التمكين الإداري ما يلي:

1. **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو ثقة المديرين في مرؤوسيه، فعندما يثق المديرين في موظفيهم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف (الزامي، 2013، ص 25).

2. **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه (الإبراهيم وآخرون، 2008، ص 20).

3. **الهدف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين الإداري إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا ورؤيتها، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا (حسن، 2002، ص 17).

4. **فرق العمل:** أسلوب فرق العمل يعد من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري، الذي تلجأ إليه المنظمات المعاصرة المتطورة، إذ إن فرق العمل تعد استراتيجية للعديد من المنظمات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح، وإذا كان فريق العمل يتكون أساساً من عدد معين من الأفراد يعملون سوياً، فإن ما يحقق هذا الفريق من إنجاز يكون أكبر بكثير من مجموع إنجاز هؤلاء الأفراد كل بمفرده، حيث لا يعتمد نجاح الفريق على المهارات الفردية فقط، ولكن على الأسلوب الذي يقوم من خلاله أعضاء الفريق بالدعم والعمل مع بعضهم البعض (أبو جربوع، 2014).

5. **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية أحد المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها؛ لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين بالمشكلة ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل؛ لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون الالتزام لن يتحقق التمكين (الإبراهيم وآخرون، 2008، ص 20).

6. **التدريب المستمر:** لا يمكن الاعتماد على العاملين دون توفير التدريب الملائم لهم، إذ إن الموظفين لا يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم بالكامل، ويتطلب تمكين

الموظفين وتدريبهم وإكسابهم المعرفة والمهارة اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة (حسن، 2002، ص 17).

7. الحوافز والمكافآت للعاملين: للحوافز والمكافآت دور رئيسي في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز ومكافآت قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي (أبو شرح، 2010، ص 9).

ولاحظت الباحثة أن متطلبات التمكين لاقت استخداماً واسع النطاق من جانب الباحثين والكتاب لقياس مستويات التمكين، وعليه ليتم التطبيق الناجح لأبد من تبني مجموعة من المتطلبات الأساسية، وأيضاً على إدارة المؤسسات التعليمية وخاصة وزارة التعليم الفلسطينية أن توفر وتعزز البيئة المناسبة التي ينمو فيها التمكين الإداري لدى العاملين، وذلك من خلال إعطائهم الثقة والدعم المستمر، بالإضافة إلى إعطائهم جميع الصلاحيات لاختيار وسائل تنفيذ الأهداف المطلوبة منهم، وبالتالي يسعى العاملون إلى إيجاد وإجراء بعض التحسينات في عمل المؤسسات لتتناسب مع مهارات ومتطلبات العاملين الممكّنين.

2.1.2.5 أبعاد التمكين الإداري:

يعد التمكين الإداري أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى إلى بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح (معراج، 2015)، ونذكر منها:

1. المعنى (أو الإحساس بالجدوى): ويعكس (المعنى) إحساسا بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي للعمل، كما ويشير هذا البعد إلى قيمة هدف أو غاية المهمة كما يحكم عليه الفرد في سياق العلاقة بمثله أو معايير، ويرتبط هذا البعد بالانسجام ما بين متطلبات دور العمل ومعتقدات وقيم وسلوكيات الفرد. ويترادف مصطلح المعنى مع مصطلح "المعنى المدرك".

2. المقدرة: وتشير (المقدرة) إلى أن الأفراد يعتقدون بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد، وهو اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة، ويتمثل هذا البعد مع الإتيان الشخصي أو الفاعلية الذاتية، وتتفق مختلف الأبحاث التي أجريت في مجالات متنوعة مثل علم النفس المؤسسي، الإدارة التربوية، أو علم النفس العيادي على تعريف المقدرة.

3. حق الإدارة الشخصية: ويعكس إحساس الفرد بالحرية إزاء طريقة أدائه لعمله، ويعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، ويهتم هذا البعد بموقع السببية الذي يشير مسألة تحديد فيما إذا كان سلوك الفرد يدرك على أنه ذاتي التحديد.

4. التأثير: يعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره، وهو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أن يؤثر على النتائج (المحصلات) الاستراتيجية، الإدارية أو العملياتية (التشغيلية) في العمل (أندراوس ومعاينة، 2008، ص132).

أما السكارنة (2010، ص 304) فقد ذكر أن أبعاد التمكين هي:

- 1. المهمة:** ويهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام.
- 2. تحديد المهمة:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار مستوى الاستقلالية المعطاه للموظف.
- 3. القوة:** يأخذ هذا البعد الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.

4. **الالتزام:** يتصل هذا البعد بتحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة وزيادة الثقة بالنفس.

5. **الثقافة:** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين.

أما (Aburuman, 2016, pp 184 - 185)، وأبو عمرة (2015، ص ص 21-27)، وأبو شمالة (2016، ص ص 57 - 59)، والملفوح (2016، ص ص 29 - 32)، وطموس (2015، ص ص 20 - 21)، واليازجي (2015، ص ص 20 - 24) فقد ذكروا أن أبعاد التمكين الإداري هي:

1. **الاتصال ومشاركة المعلومات:** هو تدفق المعلومات في استخدام الإدارات وموظفيها عبر وسائل اتصال حديثة، تساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات عن طريق أجهزة الحاسب وشبكات الإنترنت، إذ إن توافر المعلومات يعزز الالتزام الذاتي للأفراد، مما يستلزم التعامل مع وسائل عدة لنقل المعلومات، ليسهل الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين، فلا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها (الملفوح، 2016، ص ص 29-32).

2. **بناء فريق العمل:** يشير اللوزي (2007، ص 133) إلى أن فرق العمل لها كامل الصلاحيات لإدارة نفسها بنفسها وتحقيق أهدافها وتحديد مواردها المادية وتدريب أفرادها وتعيين واختيار الأفراد أيضا، كما أوضح أفندي (2003، ص 45) أن للعمل الجماعي ضمن فرق العمل فوائد عديدة، أهمها:

- توفير بيئة عالية التحفيز.
- توفير مناخ مناسب للعمل.

• الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية.

• تحسين مستوى ونوعية القرارات.

أما عفانة (2013، ص 33) فقد حدد أهم المتطلبات لتحقيق فاعلية أسلوب فرق العمل من

خلال ما يلي:

• ضرورة تدريب العاملين على مفهوم الفريق وأهميته وطبيعة عمله ومسؤوليته.

• ضرورة وجود التزام واضح ومحدد من قبل الإدارة ورغبة في تطبيق أسلوب فرق العمل.

• عقد اجتماعات مستمرة مع المديرين لمناقشة الأسلوب الجديد وإزالة الخوف لديهم من تطبيقه؛

لأنهم يعتقدون أن هذا الأسلوب سوف يحد من سلطاتهم.

• إدراك الإدارة بأن العائد من تطبيق أسلوب فرق العمل لن يتحقق في الأجل القصير، ولا بد من

مرور وقت كافٍ على تطبيقه واستيعابه وتدريب العاملين عليه حتى يؤتي ثماره.

3. التأثير: هو تيقن وإدراك الفرد واعتقاده بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات

التي يضعها التنظيم وخاصة تلك التي تتعلق بعمله، ويمكن عزو فاعلية الفرد ونشاطه داخل

المنظمة إلى مدى إدراكه على التأثير في الأمور ذات الأهمية ولا يعني ذلك السيطرة كون أن

الثقافة التمكينية لا مجال للسيطرة فيها وإنما العمل التشاركي التفاعلي ويبرز التأثير هنا بمدى

مساهمة الوظيفة بالمعلومات المتعلقة بإنجاز أعمال الآخرين ومدى اعتمادهم على هذه

المعلومات ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة، وعندما تكون الأهمية النسبية للوظيفة

عالية وذات اعتمادية فإن الفرد يشعر ويملك الدافعية نحو الإنجاز (القانون، 2016، ص 53).

4. تحفيز العاملين: عرف القريوتي (2009، ص 301) الحوافز بأنها: "الوسائل المادية

والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد"، وأوضح الفقي

(2011، ص ص 14 - 15) الشروط للتطبيق السليم لمهارة التحفيز من خلال ما يلي:

- متابعة أداء المرؤوسين والكشف عن الأداء المتميز.
- سرعة تقدير الحافز.
- وضوح الربط بين الأداء وبين الحافز.
- تأكيد الصفة الجماعية في الحوافر كلما أمكن ذلك، من أجل حفز المرؤوسين على التعاون والإقبال على العمل معاً كفريق.
- أهمية إشراك المرؤوسين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل وتقدير الحوافر المناسبة لهم.
- أهمية تناسب الحافز من حيث النوع والمستوى في حجم الأداء.
- أهمية تناسب الحوافر مع رغبات العاملين حتى تحقق الحوافر تأثيرها.

وتعتبر الأجور والرواتب من أهم الحوافر المادية، بحيث إنها تلعب دوراً في حياة الأفراد، لذلك فإن الاهتمام والعناية بوضع خطة وأجور عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية؛ لأن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجور؛ لأن الأجر يتوقف عليه المستوى المعيشي والاجتماعي للعاملين (أبو زايد، 2008، ص 43).

5. التدريب والتعلم: عرف السكارنة (2011، ص 17) التدريب بأنه: عبارة عن عملية مخططة

ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته كما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية، أما العزاوي (2009، ص ص 20 - 21)

قد برز أهمية التدريب واستمراره من خلال ما يلي:

• التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساسا لتطوير أعمالهم.

• التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة، أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات عملية ومهارات فنية وإدارية مختلفة.

• التطور الهائل في تركيب القوى العاملة، يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى القومي والعالمي.

• التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، من ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمرا ضروريا على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.

وتقوم المنظمات المبدعة بتدريب وتطوير العاملين فيها بشكل دائم ليواكبوا كل جديد وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين (حريم، 2004، ص67).

6. المشاركة في اتخاذ القرارات: هي عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، كما أنها تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدءا من تحديد المشكلة إلى التوصل إلى قرار وهذه المشاركة تدعم عامل الثقة والدافعية للعمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة (الطراونة، 2008، ص59). وتعتمد درجة المشاركة في درجة المنظمة على نمط سلوك القائد، فمنهم القائد الذي يتيح الفرص لمروؤوسيه للمشاركة في عملية صنع القرار من خلال وضعه للمشاكل التي تواجهه أمام مروؤوسيه، وبالتالي الطلب منهم مشاركته في إيجاد حل مناسب دون أن يغامر هو في اتخاذ قرار قد يكون غير مقبول منهم. ومنهم القائد الذي يضع حدودا معينة ويطلب من مروؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، ومنهم القائد الذي لا يتيح لمروؤوسيه اتخاذ القرار، ولكن يهتم بأن يكون

هذا القرار مقبولاً عند مرؤوسيه، وبالتالي يعلمهم بالظروف التي اقتضته لاتخاذ القرار ويمنحهم الفرصة لإثارة الأسئلة لمعرفة مدى قبولهم للقرار. ومنهم القائد الذي يتخذ القرار ويعطي مرؤوسيه الفرصة في تقرير الطريقة التي سينفذ بها القرار. والنوع الأخير من القادة الذي يسمح لمرؤوسيه بعملية صنع القرار بأنفسهم، وبعدها يقوم هو بالموافقة عليه (كنعان، 2009، ص 220).

وعليه ترى الباحثة أن الأبعاد التالية (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، التدريب والتعلم، المشاركة في اتخاذ القرارات) تم تحديدها لتوافقها مع طبيعة الدراسة الحالية والتي تتعلق بطبيعة وبيئة العمل الإداري والتعليمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

2.1.2.6 أساليب التمكين الإداري:

تعددت أساليب التمكين الإداري من باحث إلى آخر، وسوف يقوم الباحث بعرض بعض من هذه الأساليب وهي:

1. أسلوب التمكين من خلال القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، حيث يقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، ويشير هذا الأسلوب إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع.

2. أسلوب تمكين الأفراد: وهذا الأسلوب يتمحور حول الفرد بما يسمى بتمكين الذات، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا ويمتلك الموظفون المتمكنون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية.

3. أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك، فإن لتمكين المجموعة أو الفريق أهمية كبرى؛ لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل

الفردى، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعى والشراكة والعمل معا.

4. أسلوب التمكين ذو الأبعاد المتعددة: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد أحادي الجانب، باعتبار أن التمكين يقوم على جوانب متعددة كالتعليم والقيادة الناجحة، والمراقبة الفعالة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلية المناسبة، والتفاعل بين الأسس جميعا (ملحم، 2006، ص ص 40 - 41) (عوض، 2013، ص 97).

وترى الباحثة أن تنوع الأساليب جاء بمدى تطبيق مفهوم التمكين الإدارى لدى المؤسسات، ومدى تطبيقها داخل المؤسسة، وإن منح التمكين للفريق سواء من خلال القيادة أو من خلال التمكين الذاتى، يعطى للفريق دورا كبيرا فى تحسين مستويات الأداء، وذلك لدرجة الحرية والاستقلالية والاعتمادية فى اتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى أن كل عضو من أعضاء الفريق له مساهمة نوعية تضيف شيئا جديداً إلى القرار الجماعى بدلاً من الاعتماد إلى الرأى الواحد وزيادة العرضة إلى الأخطاء والقصور.

2.1.2.7 خطوات تنفيذ التمكين الإدارى:

إن تنفيذ أى برنامج لتمكين العاملين يتم عبر مراحل، حيث إن الأسلوب التدريجى من أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم (العتيبي، 2005، ص ص 33 - 38) و(أندرياس ومعاينة، 2005، ص ص 162 - 163).

1. الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: يساعد فى الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون فى التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على

المديرين أيضا شرح الشكل الذي سيكون عليه التمكين الإداري، كما أن المديرين يحتاجون لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين، وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أيضا أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من إجراء التمكين الإداري.

2. الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المديرين: قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين (العتيبي، 2005، ص 33 - 34).

3. الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرين والمرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

4. الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل: يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين والموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا (أندرياس ومعاينة، 2005، ص 162).

5. الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم، والمنظمة ككل، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرص الوصول إلى المعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة.

6. الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين: لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

7. الخطوة السابعة: توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة وتوفير برامج ومواد تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشاكل، والاتصال، والعمل مع الفريق، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين (العنبي، 2005، ص ص 35 - 36).

8. الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين: يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

9. الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، وذلك عن طرق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهات المؤسسة.

10. الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين الإداري، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين الإداري عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة (أندرياس ومعاينة، 2005، ص 163).

2.1.2.8 معوقات التمكين الإداري:

تواجه عملية التمكين الإداري في أي مؤسسة العديد من العقبات والمعوقات في تطبيق

وانتشار هذه الممارسة الإدارية وأهم هذه المعوقات:

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4- عدم الرغبة في التغيير.
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز.
- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12- عدم الثقة الإدارية
- 13- عدم ملائمة المكافآت.
- 14- ضيق الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق العاملين (بوزيدي، 2017، ص 41).

2.1.3 المبحث الثالث: إدارة المعرفة

من أهم مقومات نجاح أي منظمة التميز بقدرتها على مواكبة أحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية من خلال قدرتها على فهم متطلباتها المعرفية وتحديدتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها (ابو معمر، 2017).

وقد تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة أواخر القرن العشرين من قبل علماء الإدارة؛ بسبب التغييرات الكبيرة التي شهدها العالم في الجوانب السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، بل أصبحت حجر الزاوية في تغيير المجتمع وازدهار الأمم التي أخذت بناصيتها، وذلك بعد أن مهدت ثورة الاتصالات وثورة المعلومات والتقنيات الطريق، وقربت المسافات ويسرت السبل لتبادل المعرفة وتجديدها، وليس غريبا في ظل هذه الثورات أن يتضاعف حجم المعرفة وكمها كل بضع سنوات بعد أن كانت مضاعفتها تستغرق قرن من الزمان (الكيسي، 2005، ص 46).

ويعد مفهوم إدارة المعرفة من أهم التوجهات التي استحوذت على اهتمام المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كأحد التطورات الفكرية المعاصرة مع نهاية القرن الماضي، والانماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، إلى حد وصفها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب (الشريف، 2012).

2.1.3.1 مفهوم إدارة المعرفة

أولاً: تعريف المعرفة لغةً: يعود الأصل في كلمة "معرفة" إلى اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس. ولقد اقترن مفهوم "المعرفة" في اللغة العربية بالعلم والادراك وإن معرفة الشيء من علمه، كما ويقوم العلم مقام المعرفة كما في قوله تعالى: ﴿الَّذِينَ آتَىٰ نَهُمْ أَلۡكُتُبَ يَعۡرِفُونَهُ كَمَا يَعۡرِفُونَ آبَنَاءَهُمۡ ۗ وَإِنَّ فَرِيقًا مِّنۡهُمۡ﴾

لَيْكَ تَمُونَ أَلْحَقَّ وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿البقرة: 146﴾ في الآية الكريمة جاءت المعرفة للدلالة على العلم (أبو عفيفة، 2019).

ثانياً: تعريف المعرفة اصطلاحاً:

لقد أجمع العديد من الباحثين على أنه من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع وشامل لإدارة المعرفة، وذلك لسببين:

السبب الأول: ميدان إدارة المعرفة واسع جداً.

السبب الثاني: التبدلات السريعة بالمجالات التي تشملها المعرفة نفسها (الكبيسي، 2005).

ورغم اتساع الدراسة في موضوع إدارة المعرفة إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف دقيق للمصطلح حتى الآن، ولفهم تعريف إدارة المعرفة هناك ثلاثة مداخل أساسية وهي كما ذكرها (Malhotra, 2000):

• المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

• المدخل التقني: لإدارة المعرفة يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات الذكية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

• المدخل الثقافي: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم.

وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم (طاشكندي، 2008).

وعرف ميا وعلي (2019) إدارة المعرفة بأنها: أصل من أصول المنظمة وهي من الموجودات الهامه التي يجب استثمارها وإدارتها بالشكل الأمثل.

وعرف براهمه (2018) إدارة المعرفة بأنها: العمليات والانشطة الادارية التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة وتنظيمها وتطبيقها ونشرها، مع استغلال الخبرات التي تمتلكها المنظمات في الاستفادة منها برفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

عرف عثمان (2017) إدارة المعرفة بأنها: عمليات يتم من خلالها جمع كافة المعلومات التي تساعد صناع القرار في اتخاذها لتلك القرارات وتمكنهم من التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة عن طريق تغيير السياسات والبرامج والخطط بواسطة التنبؤ بالمستقبل وتغيير أنشطتها وخدماتها بما يناسب رغبات ورضا المستفيدين.

وعرف عز الدين (2017، ص14) إدارة المعرفة بأنها: حصيلة ما يمتلكه الفرد لمجموعة من الحقائق والوقائع والآراء، بحيث يتم تحويل البيانات إلى معلومات، ومزجها بالخبرة، والحدس الشخصي للتعامل مع متطلبات الحياة".

وعرف (Sentosa, 2016) إدارة المعرفة بأنها: مفهوم معقد يتخطى جمع البيانات وتحولها إلى المعرفة فالمنظمات تنظر لإدارة المعرفة كعملية استراتيجية أساسية تعد أكبر مصدر للميزة التنافسية بالنسبة لها واحدة من عوامل النجاح الرئيسية.

وعرف (Allameh et al., 2012) إدارة المعرفة بأنها: عملية تنظيمية تحكمها قواعد لخلق وكشف وتحديد وتنظيم وتوزيع ونقل المعرفة في المنظمات لتحسين الأداء التنظيمي، وتستخدم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وهي المصدر الرئيسي لإنجاز الأهداف التنظيمية وتستخدم لإدخال الابتكار والابداع في المنظمات.

وترى الباحثة مما سبق أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف مفهوم إدارة المعرفة، إلا أن جميع هذه التعريفات تدور في فلك المعرفة وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة ونحو الارتقاء. وأنها متمثلة في أن المعرفة أساسها العلم، وأنها مجموعة من الحقائق والخبرات العلمية والعملية، من خلال تمييز الفرد أو المؤسسة عن أقرانهم.

2.1.3.2 أهمية إدارة المعرفة

إن المعرفة هي الثورة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. فالمعرفة قوة وثورة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام (العلي وآخرون، 2009، ص26).

وتتركز أهمية إدارة المعرفة أنها تقوم على تعظيم القيمة المضافة للعاملين في المنظمة، ولكنها تضيف بعض الجوانب المهمة والأساسية المتمثلة فيما يلي: المصري (2015)، جاد الرب (2012)، الزيادات (2008)، (Skyrme, 2002):

- تعظيم الاستفادة من جميع البيانات والمعلومات في المنظمة.
- تعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمة.
- تظهر كفاءة إدارة المعرفة في الأزمات.
- بناء وتشبيد العقول البشرية عالية التميز.
- تنمية وإدارة رأس المال الفكري وتنمية المهارات الابتكارية والابداعية.

- تعظيم التفكير الابداعي والابتكاري في تفسير المعرفة وحل المشكلات التنظيمية.
- الحفاظ على التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.
- أصبح هناك قيمة للممتلكات غير الملموسة، مثل الاسم التجاري وبراءات الاختراع وحقوق النشر.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير اطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- وتستننتج الباحثة أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في استغلال المنظمة لمعلوماتها في تشكيل واتخاذ القرارات بشكل سهل وسريع، بالإضافة إلى تطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم، والحفاظ على الموارد المادية واستغلالها أمثل استغلال والاستجابة للتغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة المحيطة.

2.1.3.3 أهداف إدارة المعرفة

تتوفر لإدارة المعرفة عدد كبير من الأهداف العامة التي تسعى المنظمات المختلفة لتحقيقها؛ وصولاً إلى التميز والجودة في الأداء. ومن أهم الأهداف وفق الآتي:

أولاً: أهداف تتعلق بالمنظمة:

- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة موظفة ومستثمرة في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.

- تحسين عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات، لتحقيق أفضل النتائج.

- تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير وتوقعها في وقت مبكر؛ مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهةها (الأكلبي، 2008).

ثانياً: أهداف تتعلق بالموظف:

- تمكين العاملين وزيادة قدراتهم، وتشجيع العمل بروح الفريق.

- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على الإبداع وإطلاق معارفهم الكامنة واتاحتها للمنظمة.

- السعي إلى إيجاد إدارة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

وترى الباحثة أن أهم أهداف إدارة المعرفة تطوير الأساليب الإدارية للمنظمات، والسعي إلى إيجاد مدراء فاعلين قادرين على توليد وتطبيق المعرفة.

2.1.3.4 عمليات إدارة المعرفة

تعمل عمليات إدارة المعرفة بشكل تتابعي وتكاملي فيما بينها حيث تعتمد كل منها على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، ووفقاً لرأي (Mertins & Vorbeck, 2001) فإن العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة هي: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

العملية الأولى: توليد المعرفة: وتعني عند العديد من الكتاب "إبداع المعرفة"، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة (عليان، 2012، ص196).

فالتوليد المعرفي مفهومه خلق المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة، وتعد من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية، حيث تضمن المنظمة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها. ويتم خلق المعرفة من المصادر الداخلية: (الوثائق، والسجلات، والعاملين). ومن المصادر الخارجية: (الشراء، والاستئجار، والاندماج، والانترنت).

العملية الثانية: تخزين المعرفة: هي الوسيلة التي يتم فيها جلب المعرفة من الماضي للتأثير على الأنشطة الحالية للمنظمة (Alavi & Leidner, 2001)، وعرفها المعاني (2009، ص374) بأنها "تنظيم البيانات المتعلقة وتجميعها بأنشطة وأعمال وخبزنها في قواعد معينة، بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين في المنظمة. ويوضح (Stair & Reynolds, 2003) أن قاعدة المعرفة يمكن أن تخزن فيها عدة أنواع من المعارف. ورأى (Jennex, 2007) أن تخزين المعرفة هي الوسيلة التي يتم جلب المعرفة من الماضي للتأثير على الأنشطة الحالية للمنظمة.

العملية الثالثة: توزيع المعرفة: وتعني تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين، وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال ببعضهم بعضاً، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع.

المعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها، وقد أصبح توزيع المعرفة أمراً أكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة كالإنترنت، وشبكات الاتصال المتطورة (المعاني، 2009).

العملية الرابعة: تطبيق المعرفة: وتعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة (الزيادات، 2008). وكما ذكر العلي وآخرون (2013) يتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:

- **العمليات الموجهة (المباشرة):** تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
- **المعرفة الروتينية:** تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي

2.1.4 المبحث الرابع: وزارة التربية والتعليم

نشأت وزارة التربية والتعليم العالي بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين عام 1994. وفي عام 1996 أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم. وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام 2002 تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي.

تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي، وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار.

حرصت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، منذ توليها قيادة دفة التعليم، على النهوض بالعملية التربوية، وبذلت جهوداً كبيرة في هذا المجال، وسط ظروف سياسية صعبة، فقد تحملت عبئاً كبيراً، وورثت تركة ثقيلة، وبنية تربوية شبه مدمرة، خلفها الاحتلال الإسرائيلي، وأخذت على عاتقها أن تتجح، ووضعت ذلك نصب عينها هدفاً للتحقيق.

وحين نتحدث عن إدارة شؤون (1.1) مليون طالب وأكثر من (50) ألف معلم، والإشراف على قرابة (2000) مدرسة وعشرات الجامعات والمعاهد العليا، والانطلاق في مشروع كبير تمثل ببدء تطبيق أول منهج فلسطيني، والبدء بتطبيق خطط تطويرية شاملة للنهوض بالتعليم الفلسطيني وتوفيره للجميع، وتحمل عبء التزايد الحاصل في عدد المواليد، الأمر الذي يجعلنا في سباق متسارع لبناء المزيد والعديد من المدارس لحل المشاكل الناتجة عن الاكتظاظ في الصفوف الدراسية، فإننا نطمح في مد يد العون لنا ومساندتنا محلياً وعربياً ودولياً، لتخطي الصعاب والوصول إلى الهدف السامي والنبيل، وتوفير أجواء التفاؤل والأمل لجيل فلسطيني واعد، ينشد العلم والحياة بحرية وأمان.

ولأن الوزارة تدرك مدى أهمية تطوير التعليم العام وتحسين نوعيته، ومدى أهمية تحقيق معايير الجودة فيما يتعلق بالتعليم الجامعي، فقد عملت جاهدة على تدريب المعلمين وتأهيلهم، لخلق قاعدة تربوية قادرة على الأخذ بيد أطفال فلسطين نحو مجريات العصر الحديث، عصر المعلومات المتسارعة والتكنولوجيا الحديثة، فعملت على إدخال الحاسوب إلى المدارس، وتم ربط بعض هذه المدارس بشبكة الإنترنت، وفي استمرار لهذه الجهود تبنت خطة لتدريب جميع المعلمين الفلسطينيين في دورات مستمرة لرفع كفاءتهم وأدائهم، وتعمل حالياً على تنفيذ استراتيجية تدريب وتأهيل المعلمين بالتعاون مع الجامعات.

وضمن جهودها الرامية إلى إيجاد بنية تحتية في المجال المهني والتقني، فقد تبنت الوزارة استراتيجية أيضاً تشمل تطوير نظام التعليم والتدريب المهني والتقني والمصادر البشرية وتطوير الموارد المادية والمناهج والأنظمة والتشريعات المتعلقة بهذا القطاع.

وتدرك الوزارة أن دريها طويل وشاق، غير أنه بالعزيمة والتصميم والمثابرة والإرادة، سيحفل بالإنجازات، وسيفضي إلى نهاية مشرقة ومشرقة.

وفي عام 2002، دمجت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة، وبعد عام أعيد تفعيل مجلس التعليم العالي لرسم السياسات العامة، وكذلك تم تفعيل مجلس البحث العلمي لرسم السياسات البحثية ضمن إطار مؤسسات التعليم العالي، وتم إنشاء هيئة الاعتماد والجودة لترخيص وتقييم واعتماد مؤسسات وبرامج أكاديمية جديدة وقديمة، إضافة إلى إنشاء صندوق إقراض الطالب، لمساعدة الطلبة في تغطية نفقات تعليمهم.

وفي عام 2012، أعيد فصل وزارة التعليم العالي عن وزارة التربية والتعليم، واستمرت بتنفيذ كافة أعمالها وتطوير برامجها ووسائل إشرافها وفق خطتها المتوسطة المدى 2011-2013 من

خلال مجالسها وهيئاتها وإداراتها العامة وفريق الوزارة الفني والإداري لمواجهة التحديات العديدة وتذليلها وتحقيق رسالتها وتقديم أفضل الخدمات ذات الصلة للمجتمع الفلسطيني.

وفي عام 2013 أعيد دمج وزارة التعليم العالي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة، في حين أعيد فصلهما عام 2019 إلى وزارتين (موقع وزارة التربية والتعليم، 2021).

2.1.4.1 رؤية وزارة التربية والتعليم

مجتمع فلسطيني يمتلك القيم والعلم والثقافة والتكنولوجيا لإنتاج المعرفة وتوظيفها في التحرر والتنمية (موقع وزارة التربية والتعليم، 2021).

2.1.4.2 رسالة وزارة التربية والتعليم

تتمثل رسالة وزارة التربية والتعليم في "بناء نظام تعليمي يساهم في ترسيخ القيم الأخلاقية الوطنية والإنسانية، ويشكل حاضنة للتفكير النقدي، ويطور أسس البحث والشغف والمعرفة، من خلال تمكين الكوادر التربوية المتميزة والقادرة على إحداث تغيير إيجابي في العملية التعليمية، وتساهم مخرجات النظام التعليمي الجديد في تلبية متطلبات التنمية الشاملة، وإنشاء فرص اقتصادية واعدة تحقق أهداف المجتمع الفلسطيني المتنور الحديث" (موقع وزارة التربية والتعليم، 2021).

2.1.4.3 الأهداف الاستراتيجية للوزارة

- ضمان التحاق آمن وشامل وعادل في التعليم على مستويات النظام جميعها.
- تطوير أساليب وبيئة تعليم وتعلم متمحورة حول الطالب.
- تعزيز المساءلة، والقيادة المبنية على النتائج، والحوكمة والإدارة؛ وخدمة التعليم الفلسطيني عموماً (موقع وزارة التربية والتعليم، 2021).

2.1.4.4 الخطة الاستراتيجية للوزارة 2017 - 2022

في إطار التوجهات العالمية الجديدة التي تبلورت باعتماد أهداف التنمية المستدامة 2030، خاصة الهدف الرابع والغايات التي يتضمنها، والمقرة من وزراء التربية والتعليم في قمة انشيون/ كوريا عام 2015. وتبني الحكومة الفلسطينية لأجندة سياسات وطنية معبرة عن الأولويات الوطنية لست سنوات 2017-2022، وفي ظل هذه الأولويات التعليم الجيد لأبنائنا، فقد بدأنا في قطاع التعليم الفلسطيني في إعداد الخطة الاستراتيجية للأعوام 2017-2022، مستندين للخطة الاستراتيجية الثالثة للتعليم 2014-2019 وما أسست له من هياكل عمل وبرامج يعول عليها في التطوير المنشود، وقامت وزارة التربية والتعليم بتكليف فريق من كبار المسؤولين بإعداد الاستراتيجية القطاعية للتعليم 2017-2022 منطلقاً من رؤية التعليم لـ «مجتمع فلسطيني يمتلك القيم والعلم والثقافة والتكنولوجيا لإنتاج المعرفة وتوظيفها في التحرر والتنمية وملتزمة بأجندة السياسات الوطنية» ومستظلة بإطار أهداف التنمية المستدامة 2030 وملتزمة بأجندة السياسات الوطنية 2017-2022 (موقع وزارة التربية والتعليم، 2021).

2.2 الدراسات السابقة

تناولت الباحثة في هذا الجزء من الدراسة الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، وتم عرض الدراسات العربية والاجنبية من الأحدث إلى الأقدم، وقد قسمت إلى دراسات متعلقة بمتغير الرقابة التنظيمية (المتغير المستقل)، وأخرى متعلقة بمتغير التمكين الإداري (المتغير التابع)، بالإضافة إلى إدارة المعرفة (المتغير الوسيط)، مع إضافة دراسات لها علاقة بمتغير على الأقل.

2.2.1 الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية

دراسة (عبد الصمد، 2021) بعنوان: "الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا

العميل: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية، وقياس مدى تأثير الرشاقة التنظيمية في رضا عملاء البنوك الإسلامية، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (135) مديرا من مديري البنوك الإسلامية، و(385) مفردة من عملاء البنوك الإسلامية، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية كانت مرتفعة وبوزن نسبي (76.2%)، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة للرشاقة التنظيمية هي (80.4%، 79.4%، 80.0%، 76.6%، 80.2%، 73.4%، 70.6%، 77.4%، 68.2%، 76.0%) للأبعاد (روح المبادرة، والفاعلية، ونقل ومشاركة الرؤية الاستراتيجية، وتقييم الأداء وتقديره، وتطوير المهارات ومشاركة المعرفة، والابتكار والتنمية المستمرة، وتفويض السلطات، والتعاون الداخلي، والتعاون الخارجي، وتوقع التغييرات المرتبطة بالعملاء) على التوالي. ووجود تأثير معنوي لكل من الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها في رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث. كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات معنوية في درجة رضا العملاء وفقا لاختلافهم في كل من: النوع، وعدد سنوات التعامل مع البنك.

دراسة (الزامل والدوسري، 2021) بعنوان: "الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها"

هدفت الدراسة إلى واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين في جامعة الأميرة بنت عبد الرحمن، والبالغ عددهم (110) عاملة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن كانت مرتفعة ويزن نسبي (83.9%).

دراسة (النشيلي، 2020) بعنوان: "دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين متغيرات الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وذلك لعينة من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين)، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين شركات البويات والصناعات الكيماوية (باكين)، والبالغ عددهم (302) فرداً وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية كانت متوسطة ويزن نسبي (66.8%)، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة للرشاقة التنظيمية هي (45.2%)، (78.6%، 76.8%) للأبعاد (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) على التوالي. ووجود أثر لأبعاد الرشاقة التنظيمية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام

التنظيمي في الشركة محل الدراسة"، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين "رشاقة الممارسة" والالتزام التنظيمي.

دراسة (عمر، 2020) بعنوان: "تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي"

هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين في كليات جامعة جنوب الوادي، والبالغ عددهم (266) فرداً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية كانت متوسطة وبوزن نسبي (73.0%)، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة للرشاقة التنظيمية هي (74.0%، 69.0%، 73.0%، 72.0%، 75.0%، 73.0%، 72.0%) للأبعاد (رشاقة الاستشعار، اتخاذ القرار، ثقافة الابتكار، المرونة التنظيمية، الرشاقة التكنولوجية، تمكين ومشاركة العاملين، السرعة في الأداء) على التوالي.

دراسة (أحمد وآخرون، 2020) بعنوان: "أثر الرشاقة التنظيمية على الحصة السوقية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية"

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير الرشاقة التنظيمية على الحصة السوقية ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف العراقية التجارية الخاصة، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين في المصارف العراقية التجارية الخاصة، والبالغ عددهم (40) مصرفاً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن

مستوى الرضا من وجهة نظر عاملي المصارف كانت مرتفعا ويزن نسبي (83.0%)، وأن هناك أثر للرضا التنظيمية على الحصة السوقية في المصارف التجارية الأهلية في العراق. دراسة (قنديل، 2020) بعنوان: "أثر الرضا التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى أثر الرضا التنظيمية على التميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصال العاملة في الأردن، والبالغ عددهم (266) فرداً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد الرضا التنظيمية كانت مرتفعة ويزن نسبي (78.8%)، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة للرضا التنظيمية هي (77.2%، 78.8%، 80.4%) للأبعاد (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التوالي. ووجود أثر ذو دلالة احصائية للرضا التنظيمية على التميز المنظمي من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الاردن.

دراسة (صبر وآخرون، 2020) بعنوان: "دور الرضا التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون: بحث ميداني مقارنة بين مصر التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة (TBI)"

هدفت الدراسة إلى تشخيص انعكاس الرضا التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي المقارن، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من الزبائن المترددين، والبالغ عددهم (156) زبوناً ضمن (71) زبوناً لمصر التنمية الدولي، و85 زبوناً لمصرف العراقي للتجارة)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن

اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية كانت مرتفعة وبوزن نسبي (81.5%)، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة للرشاقة التنظيمية هي (80.2%، 88.9%، 77.0%، 79.8%) للأبعاد (الاستجابة، المقدرات، المرونة، السرعة) على التوالي. ووجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابي للرشاقة التنظيمية في سلوك مواطنة الزبون لكل من مصرف التنمية الدولية والمصرف العراقي للتجارة، ووجود فروق معنوية بين المصرفين في مستوى الرشاقة التنظيمية وسلوك مواطنة الزبون.

دراسة (Darvishmotevali et al., 2020) بعنوان: "العلاقة بين عدم اليقين البيئي والرشاقة التنظيمية والابداع التنظيمي في صناعة الفنادق"

وهدفت الدراسة إلى اختبار الجوانب الثلاثة الرئيسية لعدم اليقين البيئي على الابداع التنظيمي وتوسع النموذج المعتدل للرشاقة التنظيمية في البيئات غير المؤكدة، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من مدراء فنادق خمس نجوم، والبالغ عددهم (174) مديرا، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن البيئات شديدة الديناميكية والمعقدة، ضعف العلاقة بين عدم اليقين البيئي والابداع التنظيمي والرشاقة التنظيمية في صناعة الضيافة.

دراسة (Cai et al., 2019) بعنوان: "بناء الرشاقة التنظيمية في سياق ابتكار المنتجات: أدوار قدرة تكنولوجيا المعلومات، والقدرة على إدارة المعارف، ومناخ الابتكار".

وهدفت الدراسة إلى بناء الرشاقة التنظيمية في سياق ابتكار المنتجات من خلال اقتراح وسائل معتدلة من منظور عمليات بناء القدرات، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من كبار المديرين التنفيذيين لشركات

في الصين خاصة بتكنولوجيا المعلومات، والبالغ عددهم (194) مديرا، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن القدرة على إدارة المعرفة تتوسط جزئيا في العلاقة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية، وأن المناخ المبتكر يغير بشكل ايجابي العلاقة غير المباشرة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية في سياق ابتكار المنتجات.

دراسة (العزاوي والدباغ، 2019) بعنوان: "تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الرشاقة التنظيمية في المصارف الحكومية، وأثرها في الأداء العالي لها، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من (120) فردا، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية كانت متوسطة وبوزن نسبي (66.2%)، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة للرشاقة التنظيمية هي (67.8%، 64.6%، 62.6%، 66.4%، 70.4%، 65.2%) للأبعاد (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق / الممارسة، الاستجابة، القدرة على التعلم، المسؤولية المشتركة) على التوالي. ووجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابي للرشاقة التنظيمية في سلوك مواطنة الزبون لكل من مصرف التنمية الدولية والمصرف العراقي للتجارة، ووجود فروق معنوية بين المصرفين في مستوى الرشاقة التنظيمية وسلوك مواطنة الزبون.

دراسة (Baraei & Mirzaei, 2018) بعنوان: "تحديد العوامل المؤثرة في الرقابة التنظيمية وأثرها على الانتاجية"

وهدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الرقابة التنظيمية والانتاجية التنظيمية، ودراسة أثر الرقابة التنظيمية على الانتاجية التنظيمية، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من موظفي ومدراء بنوك مقاطعة كرمانشاه في ايران، والبالغ عددهم (55) موظفاً ومدير، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن هناك علاقة وتأثيراً معنوياً إيجابياً بين الرقابة التنظيمية والانتاجية التنظيمية.

دراسة (Sazesh & Siadat, 2018) بعنوان: "العلاقة بين الإدارة الكمية والرقابة التنظيمية في وزارة المواصلات والتنمية البيئية في محافظة جويستان - إيران"

وهدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الإدارة والرقابة التنظيمية في وزارة المواصلات والتنمية البيئية في مقاطعة جويستان بإيران، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من موظفي وزارة المواصلات والتنمية البيئية في ايران، والبالغ عددهم (166) موظفاً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين الادارة الكمية والرقابة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود تأثير لخرة الحركة التنظيمية بالإدارة الكمية.

دراسة (Hamad & Yozgat, 2017) بعنوان: "تحديد العوامل المؤثرة في الرقابة التنظيمية وأثرها على الانتاجية"

وهدفت الدراسة إلى أثر الرقابة التنظيمية على القدرة على التعلم التنظيمي في البنوك التجارية بالأردن، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من موظفي الإدارات العليا والمتوسطة في 13 بنك تجاري بالأردن، والبالغ عددهم (158) موظفاً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى القيمة الاستراتيجية للرقابة التنظيمية للبنوك في تعزيز قدرتها على التعلم التنظيمي.

دراسة (Felipe et al., 2017) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الرقابة التنظيمية"

وهدفت الدراسة إلى تقديم نموذجاً تحليلياً، شاملاً للعلاقة الأساسية التي تحدد التأثير الذي يمارسه كل من أنماط الثقافة التنظيمية في إطار القيم التنافسية على الرقابة التنظيمية ومدى تأثر هذه العلاقة بالكثافة التكنولوجية في الصناعة اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من موظفي شركات مقرها إسبانيا، والبالغ عددهم (172) موظفاً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من ثقافة الجماعة والهيكل التنظيمي والتسلسل الهرمي والرقابة التنظيمية، فيما لم يكن هناك تأثير لثقافة السوق على الرقابة التنظيمية.

جدول (2.1) ملخص نتائج الدراسات السابقة حول الرقابة التنظيمية

#	الدراسة	السنة	رقابة الاستشعار	رقابة اتخاذ القرار	رقابة الممارسة	الوزن النسبي %
1	عبد الصمد	2021	-	-	-	76.2%
2	الزامل والدوسري	2021	-	-	-	83.9%
3	التشيلي	2020	45.2	78.6	76.8	66.8%
4	عمر	2020	74.0	69.0	-	73.0%
5	أحمد وآخرون	2020	-	-	-	83.0%
6	قنديل	2020	-	-	-	78.8%
7	صير وآخرون	2020	-	-	-	81.5%
8	Darvishmotevali et al.	2020	-	-	-	-
9	Cai et al.	2019	-	-	-	-
10	الدباغ والعزاوي	2018	67.8	64.6	-	-
	Baraei & Mirzaei	2018	-	-	-	-
11	Sazesh & Siadat	2018	-	-	-	-
12	Hamad & Yozgat	2017	-	-	-	-
13	Felipe et al.	2017	-	-	-	-

المصدر: (جرد بواسطة الباحثة)

2.2.2 الدراسات التي تناولت التمكين الإداري

دراسة (عليان، 2020) بعنوان: "أثر الإدارة بالمشاركة على التمكين الإداري: دراسة ميدانية على الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الإدارة بالمشاركة على التمكين الإداري في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بمدينة عرفات للشرطة، وهم من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر والإدارات والبالغ عددهم (265) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات والعينة الفعلية (157) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر والإدارات كان

بدرجة مرتفعة ويوزن نسبي (70.9%) وفق آراء المبحوثين، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة للتمكين الإداري هي (72.3%، 68.1%، 72.5%) للأبعاد (المشاركة بالمعلومات، تفويض السلطة، فريق العمل) على التوالي، وأيضاً توجد علاقة ارتباطية طردية كبيرة بين الإدارة بالمشاركة والتمكين الإداري في الشرطة الفلسطينية، وكما يوجد تأثير إيجابي للإدارة بالمشاركة على التمكين الإداري. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري باختلاف متغيرات العمر، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

دراسة (مخدوم، 2020) بعنوان: "مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة"

هدفت الدراسة التعرف إلى تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية النسائية، والبالغ عددهم (78) موظفة من القيادات الأكاديمية النسائية، وتم استخدام الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى ممارسة التمكين الإداري كان بدرجة مرتفعة ويوزن نسبي (72.6%) وفق آراء المبحوثين، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة للتمكين الإداري هي (70.8%، 71.6%، 72.2%، 76.4%، 71.4%) للأبعاد (التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، فريق العمل، تفويض السلطة) على التوالي، وأيضاً وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري باختلاف متغيرات المسمى الوظيفي، والدرجة الوظيفية، والدرجة العلمية.

دراسة (المطري، 2019) بعنوان: "العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الإسكان، والبالغ عددهم (397) موظفًا وموظفة، وتم استخدام الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى ممارسة التمكين الإداري كان بدرجة متوسطة ويزن نسبي (64.0%) وفق آراء المبحوثين، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة للتمكين الإداري هي (71.2%، 71.0%، 63.2%، 60.2%، 53.8%) للأبعاد (فريق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على التوالي، وأيضاً وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

دراسة (بوسالم، 2017) بعنوان: "التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية"

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين بشركة سوناطراك النفطية الجزائرية، والبالغ عددهم (340) شخصاً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك دور للتمكين الإداري بدرجة متوسطة ويزن نسبي (64.34%) في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية.

دراسة (سليمان وآخرون، 2017) بعنوان: "التمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري:

دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل"

هدفت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من المديرين الذين لديهم خدمة وخبرة في المجال المصرفي وعملها، والبالغ عددهم (83) مديرا، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة ومنفردة والإبداع الإداري بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (74.57%)، واتضح أن بعد المشاركة في المعلومات كان بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (80.03%)، واتضح أن بعد الحرية والاستقلالية المتمثل في حرية العاملين باتخاذ القرارات بدرجة متوسطة بوزن نسبي (71.27%)، وكان بعد امتلاك المعرفة المتمثل في تدريب وتطوير العاملين بدرجة متوسطة بوزن نسبي (71.27%)، وأيضا وجود تأثير قوي معنوي ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة ومنفردة في الإبداع.

دراسة (سالم، 2016) بعنوان: "متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية

بغزة في ضوء إدارة التميز"

هدفت الدراسة التعرف إلى الأطر النظرية للتمكين الإداري في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ورصد واقع طبيعة متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمديريات التربية والتعليم بغزة، والبالغ عددهم (133) مديرا ومديرة، اعتمدت

الدراسة أسلوب المسح الشامل، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز جاءت بدرجة منخفضة بوزن نسبي (41.0%)، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة للتمكين الإداري هي (40.0%، 39.0%، 54.0%، 39.0%، 37.0%، 42.0%، 35%) للأبعاد (التفويض والثقة الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات، فريق العمل، التدريب والنمو المهني، الدعم الاجتماعي، التحفيز الذاتي) على التوالي، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس في المجالات التالية: (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، التدريب، النمو المهني، التحفيز الذاتي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين التاليين: (التفويض والثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي) لصالح الذكور.

دراسة (أبو شمالة، 2016) بعنوان: "دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى"

هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب في جامعة الأقصى، والبالغ عددهم (206) موظفاً، اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي (60.94%)، وأن

مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة للتمكين الإداري هي (65.6%، 53.2%، 54.1%) للأبعاد (الاتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز، التدريب) على التوالي، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية: (التحويلي، المشارك، الأوتوقراطي)، ومستوى التمكين الإداري للعاملين في جامعة الأقصى.

دراسة (الملفوح، 2016) بعنوان: "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية، ومدى دوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة وكانت المقابلة والاستبانة هما الأدوات الرئيسيتين لجمع البيانات، وتم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة البالغ عددها (320) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1069) موظفاً في الجامعة الإسلامية، وقد تم استرداد (288) استبانة بنسبة 90%، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية كان بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (64.87%) وفق آراء الباحثين، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة للتمكين الإداري هي (70.5%، 68.4%، 65.5%، 65.1%، 53.9%) للأبعاد (الاتصال الفعال، تفويض السلطة، تدريب العاملين، فريق العمل، التحفيز) على التوالي، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين موضع الدراسة مجتمعة في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية.

دراسة (اليازجي، 2015) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء

الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومديري الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين ذوي المناصب الإدارية (مدير، رئيس قسم) في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة والبالغ عددهم (135) موظفا وتم استخدام الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات والعينة الفعلية (95) موظف بناء على ما تم استرداده بعد الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام ومديري الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي كان بدرجة مرتفعة ويزن نسبي (68.5%) وفق آراء المبحوثين، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة للتمكين الإداري هي (76.1%، 68.5%، 67.9%، 67.8%، 67.0%، 63.3%) للأبعاد (تفويض السلطة، السلوك الابداعي، العمل الجماعي، التحفيز الذاتي، الاتصال الفعال، تطوير الشخصية) على التوالي، وأيضا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين في التمكين الإداري والدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومديري الدوائر في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير (الجنس، طبيعة العمل، سنوات الخدمة).

دراسة (بدير وآخرون، 2015) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في

المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منها في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، وقام الباحثون باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحثون اختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر فئة من المؤسسات، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وقد تم توزيعها على (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحثون كعينة للدراسة، وتم استرجاع (326) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة كان بدرجة مرتفعة جداً وبوزن نسبي (81.0%) وفق آراء المبحوثين، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة للتمكين الإداري هي (88.0%، 82.0%، 79.0%، 78.0%، 60.0%) للأبعاد (القوة، بناء فريق العمل، الاتصال ومشاركة المعلومات، التأثير حفز العاملين) على التوالي.

دراسة (صيام، 2015) بعنوان: "دور تمكين العاملين في فعالية الأداء الإداري - دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، والتعرف إلى مستوى فاعلية الأداء الإداري في المؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من أصحاب المواقع الإدارية في المؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة (رئيس شعبة - رئيس قسم - مدير)، والبالغ عددهم (167) موظفاً وموظفة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها واقع التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية يمارس بدرجة متوسطة وبوزن نسبي

(66.35%)، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة للتمكين الإداري هي (72.6%)، (69.6%، 66.5%، 62.8%، 60.29%) للأبعاد (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، التدريب، تحفيز العاملين) على التوالي، كما أن مستوى فاعلية الأداء الإداري في المؤسسات الأهلية بدرجة كبيرة.

دراسة (Ozaralli, 2015) بعنوان: "العلاقة بين تمكين القيادة وإبداع العاملين في قطاع التكنولوجيا والخدمات التركي"

هدفت الدراسة الكشف عن تأثير تمكين القيادات في تشجيع الإبداع لدى الموظفين بالتطبيق على قطاع التكنولوجيا والخدمات في تركيا، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تم توزيع (400) استبانة إلكترونية على موظفي قطاع الخدمات والتكنولوجيا في الشركات العاملة في مدينة إسطنبول، وكانت نسبة الاستجابة مكونة من (218) موظفاً وموظفة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تمكين القيادة كان بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (71.5%) وفق آراء الباحثين، وأيضاً وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لتمكين القيادات على إبداع العاملين، بينما لم يكن أكبر في حالة شعور العاملين بالتمكين للتمكين 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.

دراسة (Ndegwa, 2015) بعنوان: "العلاقة بين تمكين الموظفين، وأداء البنوك التجارية في

كينيا"

هدفت الدراسة إلى إنشاء تصور حول العلاقة بين تمكين الموظفين وأداء المنظمة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع المصاريف التجارية المرخصة في كينيا والتي عددها (43)، وقد تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة تم توزيعها على مديري هذه البنوك بعدد (43) استبانة وتم استرجاع (32) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (77.8%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تمكين الموظفين في البنوك التجارية في كينيا كان بدرجة مرتفعة جداً بوزن نسبي (88.1%) وفق آراء المبحوثين، وأن الموظفون يسمح لهم اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم كان بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (83.1%)، وأن المديرين التنفيذيين يشجعون على تنفيذ أفكار جديدة كان بدرجة متوسطة بوزن نسبي (72.5%)، بالإضافة إلى البنوك تعطي الموظفين شعوراً بالإنجاز الشخصي كان بدرجة أقل من المتوسط بوزن نسبي (65%)، وأيضاً أن تمكين الموظفين يؤثر بشكل إيجابي وكبير على الأداء التجاري للبنوك العاملة في كينيا وذلك بصورة كبيرة، وأن الموظفين المخولين والمجهزين بالأدوات اللازمة والمعلومات، والدعم يمكنهم اتخاذ قرارات سليمة وتحقيق إنجازات كبيرة مما يعود بالنفع على المنظمة ككل، وأن الموظفين يحسنون العلاقة بين الموظفين والزبائن إلى حد كبير، كما أن التدريب يعزز من أداء العمل وتمكين الموظفين من أجل تحقيق أهدافهم المحددة.

دراسة (Dehghani et al, 2014) بعنوان: "تمكين العاملين والسلوك الريادي والكفاءة التنظيمية في المقرات الرئيسية للتعليم في إيران"

هدفت الدراسة إلى تحقيق الكفاءة لدى موظفي التعليم العالي في المقرات الرئيسية للتعليم في إيران، وكذلك كشف العلاقة بين التمكين وريادة الأعمال وفعاليتها بالتطبيق على موظفي التعليم في مدينة هرمزكان/ إيران، حيث تم قياس مدى تمكين العاملين من خلال أبعاد التمكين وهي (معنى العمل، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (312) موظفًا وموظفةً في المقرات التعليمية الرئيسية الإيرانية في مدينة هرمزكان، وتم أخذ عينة عشوائية مكونة من (165) موظفًا وموظفةً، وكان عدد المسيحيين (146) وتم استبعاد (19) استبانة لم تكن صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تكونت الاستبانة من أربعة أجزاء مختلفة هي (تمكين الموظفين، السلوك الريادي، كفاءة التعليم، وبعض الخصائص الديموغرافية). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تمكين العاملين في التعليم العالي في المقرات الرئيسية في إيران كان بدرجة منخفضة بوزن نسبي (47%)، وأن معنى العمل لدى العاملين كان بدرجة منخفضة بوزن نسبي (42.8%)، وأن الكفاءة لدى العاملين كانت بدرجة منخفضة بوزن نسبي (46.6%)، وأن تقرير المصير لدى العاملين كان بدرجة منخفضة بوزن نسبي (53.8%)، وأن التأثير كان بدرجة منخفضة بوزن نسبي (44.6%) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وكفاءة المنظمة، حيث وجدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين جميع أبعاد التمكين الإداري وكفاءة المنظمة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات الريادية وكفاءة المنظمة، حيث وجدت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين الحفاظ على الموارد، والتركيز على الطرق الحديثة

مع كفاءة المنظمة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات الريادية، تمكين الموظفين وكفاءة المنظمة حيث وجدة الدراسة علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة وكفاءة المنظمة.

دراسة (Chua et al., 2014) بعنوان: "العلاقة بين تمكين الموظفين، فريق العمل والاعتراف بأداء الشركة: تحقيق في الصناعة التحويلية الماليزية"

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة تمكين العاملين والعمل الجماعي على أداء الشركات والذي يتمثل في (مواصلة النمو، الحصة السوقية، النجاح والبقاء على المستقبل القريب)، واستخدم الباحثون الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من خلال مسح (84) شركة تمثل مختلف الصناعات في المنطقة الشمالية في ماليزيا، وقد تكونت عينة الدراسة (160) من العاملين في الصناعات التحويلية في بعض الشركات الماليزية وكانوا من الإدارة العليا والمديرين والموظفين المهنيين، وتم إرسال (160) استبانة إلكترونية وكان الرد من خلال (87) بنسبة استجابة بلغت (54,4%). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تمكين الموظفين كان مرتفعا وبوزن نسبي (72.0%)، وظهر بعد التنفيذ وصنع القرار بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (77.8%)، ووجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على الأداء من خلال تحسين الأداء المالي، وزيادة الحصة السوقية، ورضا العملاء، ووجود تأثير إيجابي للعمل الجماعي على أداء الشركات الماليزية.

2.2.3 الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة

دراسة (المدهون، 2020) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في

القطاع الصحي الفلسطيني - المحافظات الجنوبية"

هدفت الدراسة التعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى القطاع الصحي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية والأهلية في تخصصات إدارية مختلفة (مدير المستشفى، المدير الإداري، المدير الطبي، مدير التمريض، العلاقات العامة) في (26) مستشفى وتم اختيارهم من خلال أسلوب المسح الشامل، والبالغ عددهم (132) موظفاً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد إدارة المعرفة كانت مرتفعة وبوزن نسبي (75.1%)، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة لإدارة المعرفة هي (75.7%، 76.4%، 73.4%، 74.9%) للأبعاد (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على التوالي. ووجود علاقة طردية كبيرة بين عمليات إدارة المعرفة وعناصر الذكاء في القطاع الصحي الفلسطيني.

دراسة (حرز الله، 2019) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في الشركات

التجارية: دراسة حالة، شركة بشير السكسك وشركاه"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في الشركات التجارية دراسة حالة على شركة بشير السكسك وشركاه، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من موظفي شركة بشير

السكسك، والبالغ عددهم (177) موظفًا، بالإضافة إلى إجراء المقابلات مع بعض المسؤولين ذوي الاختصاص وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد إدارة المعرفة كانت مرتفعة وبوزن نسبي (87.4%). ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة لدى موظفي شركة بشير السكسك وشركاه، ووجود أثر للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، وبالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول إدارة المعرفة تعزو لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول إدارة المعرفة تعزو لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح مؤهل الدبلوم ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول إدارة المعرفة تعزو لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح العمال.

دراسة (الشيخ، 2019) بعنوان: "تشخيص واقع تطبيق إدارة المعرفة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في عدد من كليات الاقتصاد والعلوم الادارية في الجامعات السودانية"

هدفت الدراسة التعرف إلى اختبار مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السودانية، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من موظفي (10) جامعات عامة وخاصة، والبالغ عددهم (136) عضوا من هيئة تدريس في كليات الاقتصاد والعلوم الادارية، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد إدارة المعرفة كانت منخفضة وبوزن نسبي (30.0%). وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة لإدارة المعرفة هي (40.0%، 38.0%، 22.0%،

21.0%) للأبعاد (توليد المعرفة والحصول عليها، تخزين وتنظيم المعرفة، شراكة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على التوالي، كما وجد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس والدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

دراسة (أبو عفيفة، 2019) بعنوان: "إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على بنك فلسطين"

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري في بنك فلسطين، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من موظفي المناصب الإدارية في بنك فلسطين، والبالغ عددهم (130) موظفًا إداريًا، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد إدارة المعرفة كانت مرتفعة وبوزن نسبي (80.6%). وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة لإدارة المعرفة هي (80.1%، 78.1%، 80.4%، 81.6%، 79.8%) للأبعاد (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على التوالي، كما وجد علاقة طردية بين إدارة المعرفة والأبداع الإداري في بنك فلسطين، وكما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات الباحثين حول إدارة المعرفة يعزى لمتغيرات (الفئات العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخدمة).

دراسة (العربي وآخرون، 2019) بعنوان: "تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي"

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تواجد العمليات المحددة لإدارة المعرفة في المنظمات المبحوثة، ومدى مساهمتها في خلق ابتكارات تنظيمية في ظل المتغيرات البيئية غير المستقرة، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من موظفي (المدراء، مسؤولي المصالح، الموظفين) البنوك التجارية في القطاع المصرفي في الجزائر، والبالغ عددهم (35) موظفاً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد إدارة المعرفة كانت متوسطة وبوزن نسبي (65.6%). وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة لإدارة المعرفة هي (69.1%، 67.6%، 59.4%، 70.0%، 62.0%) للأبعاد (تشخيص المعرفة، انشاء وتوليد المعرفة، تخزين واسترجاع المعرفة، تقاسم وتوزيع المعرفة، تطبيق وتنفيذ المعرفة) على التوالي، كما وجد علاقة تأثير بين العمليات المحدد لإدارة المعرفة وسعى البنوك لتكيف مع المتغيرات التنظيمية في البيئة المصرفية.

دراسة (Najeeb et al., 2018) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي في باكستان"،

وهدفت الدراسة إلى اختبار تأثير عمليات إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي بشكل عام، وبشكل فردي للموظفين في قطاع البنوك في باكستان، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين في القطاع المصرفي في باكستان، والبالغ عددهم (114) عاملاً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من

أهمها أن عمليات إدارة المعرفة تحسن من الرضا الوظيفي، كما وجد علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والرضا الوظيفي.

دراسة (Granados et al., 2017) بعنوان: " أنشطة إدارة المعرفة في المنظمات الاجتماعية: الشركات غير الربحية"

وهدفت الدراسة إلى اكتشاف ما تعرفه المنظمات الاجتماعية في المملكة المتحدة وكيفية (اكتساب، تحويل، تطبيقها، حماية)، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلة مع مؤسسين وكبار أعضاء الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة المتحدة، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين في المنظمات الاجتماعية، والبالغ عددهم (21) مؤسسا، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن بعض المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم والمرتبطة بالشخصية غير الرسمية والشركات الصغيرة اكتسبت وبشكل غير رئيسي المعرفة وليس بالضرورة عليها (تحويل المعرفة وتطبيقها وحمايتها) والاعتماد على المصادر الخارجية والتركيز على أنشطة التنشئة الاجتماعية على أن هناك تحديات فريدة من نوعها على إدارة معارفهم ذات الصلة بمهامهم المختلفة لتشكل الأهداف الاجتماعية والاقتصادية وعلاقتها المغلقة مع أصحاب المصالح.

دراسة (Giampaoli et al., 2017) بعنوان: "إدارة المعرفة وحل المشكلات والأداء في بعض الشركات الإيطالية"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي واختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسات وعمليات حل مشكلات الأداء التنظيمي، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون عينة الدراسة من ممثلين في بعض الشركات الإيطالية، والبالغ عددهم (112) شركة إيطالية رائدة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى

النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن هناك علاقة ايجابية قوية بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي والمالي والتأثير المباشر وغير المباشر الذي تقوم به إدارة المعرفة على سياسة العمليات.

دراسة (Hannan & Najmul, 2016) بعنوان: "أثر المعرفة على الأداء المنظمي: دراسة استكشافية في بنغلاديش"

وهدفت الدراسة إلى العثور على نتائج تحقيق استكشافي وتأكيدي للأداء التنظيمي المتأثر بالتكنولوجيا والتنظيم والمعرفة من خلال مسح لمنظمات الأعمال، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون عينة الدراسة من موظفي الحاصلين على درجة الدراسات العليا وممارسة إدارة المعرفة، والبالغ عددهم (200) موظف، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن وجود ارتباط ايجابي ومباشر بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، ووجود تأثير مختلف للتكنولوجيا والتنظيم والمعرفة من الأداء التنظيمي.

دراسة (Godfery, 2015) بعنوان: "العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء البنوك التجارية في كينيا" وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء، وتحديد التأثير المعتدل لثقافة الشركة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء البنوك التجارية في كينيا، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون عينة الدراسة من ممثلي 43 بنك تجاري في كينيا، والبالغ عددهم (215) ممثلاً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة وأداء البنوك التجارية في كينيا.

جدول (2.2) ملخص نتائج الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة

#	الدراسة	السنة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	الوزن النسبي %
1	المدهون	2020	75.7	76.4	7.34	74.9	75.1%
2	حرز الله	2019	-	-	-	-	87.4%
3	الشيخ	2019	40.0	38.0	22.0	21.0	30.0%
4	أبو عفيفة	2019	78.1	80.4	81.6	79.8	80.6%
5	العربي وآخرون	2019	67.6	59.4	70.0	62.0	65.6%
6	Najeeb et al.	2018	-	-	-	-	-
7	Granados et al.	2017	-	-	-	-	-
8	Giampaoli et al.	201	-	-	-	-	-
9	Hannan & Najmul,	2016	-	-	-	-	-
10	Godfery,	2015	-	-	-	-	-

المصدر: (جرد بواسطة الباحثة)

2.2.4 الدراسات التي تناولت متغيرين على الأقل

دراسة القدسي (2019) بعنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين ممارسات

إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية"

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة

التنظيمية، التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة

المعرفة، التعرف على طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية. التعرف على

الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة

التنظيمية. وقد أجريت الدراسة على البنوك التجارية اليمنية (عامة، وخاصة، ومختلطة) والبالغ

عددها (8) بنوك، وتألفت عينة الدراسة من (350) مفردة حيث تم استرداد (305) استبانة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تصميم استبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة موجبة ومعنوية بين ثلاثة أبعاد من ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت في تصميم العمل، والتدريب، ومشاركة العاملين من جانب، والرشاقة التنظيمية كمتغير إجمالي من جانب.. وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوليد المعرفة) والرشاقة التنظيمية كمتغير إجمالي. وأوصت الدراسة على ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية التي تسهم في تحسين كفاءة وفعالية عمليات إدارة المعرفة، والعمل على تحسين كفاءة وفعالية عمليات إدارة المعرفة التي من شأنها دعم تحقيق الرشاقة التنظيمية.

دراسة الشريف (2018) بعنوان " دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية"

هدفت الدراسة التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (3167) موظفا، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية في الاستبيان الذي أجري، حيث بلغ عددها (343) موظفا، وتم توزيع (400) استبانة، واسترداد (355) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (93.2%). وأستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة كبيرة بنسبة (69.99%) وكذلك نسبة الرشاقة الاستراتيجية وصلت إلى (70.95%). إذ تؤثر

عمليات إدارة المعرفة تأثيرا جوهريا في الرشاقة الاستراتيجية، وقد فسرت ما نسبته (84%) من التباين في المتغير التابع.

اتضح للباحثة من خلال عرضها للدراسات السابقة وجود ندرة في الدراسات التي تربط متغيرات الدراسة، وهو المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) والمتغير التابع (التمكين الإداري)، والمتغير الوسيط (إدارة المعرفة). مع وجود العديد من الدراسات التي ربطت المتغير المستقل بمتغيرات أخرى. وتعرض الباحثة فيما يلي أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وأوجه الاتفاق والاختلاف فيها.

التعقيب على الدراسات السابقة

1. أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أ. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارات العليا وأصحاب الوظائف الإشرافية، كدراسة (عبد الصمد، 2021)، ودراسة (Darvishmotevali et al., 2020)، ودراسة (Cai et al., 2019)، ودراسة (Baraei & Mirzaei, 2018)، ودراسة (سالم، 2016)، ودراسة (أبو شمالة، 2016)، ودراسة (اليازجي، 2015)، ودراسة صيام (2015)، ودراسة (Ndegwa, 2015)، ودراسة (المدهون، 2020).

ب. من حيث المنهج: اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث تشابهت مع جميع الدراسات السابقة في المنهج، ما عدا دراسة (صبر وآخرون، 2020) فلقد اتبعت المنهج الوصفي المقارن.

ج. من حيث الأداة: اعتمدت الباحثة أداة الاستبانة بالإضافة إلى أداة المقابلات لجمع المعلومات وبيانات الدراسة والإجابة على أسئلتها، حيث تشابهت الأداة في الدراسة الحالية مع

جميع الدراسات السابقة، بالإضافة إلى دراسة الملفوح (2016)، ودراسة (حرز الله، 2019)، ودراسة (Granados et al., 2017)، فقد اعتمدت على المقابلة لجمع البيانات.

من حيث الأهداف: اتفقت الدراسة مع سابقتها في تناولها للرشاقة التنظيمية كدراسة (عبد الصمد، 2021)، ودراسة (الزامل والدوسري، 2021)، ودراسة (النشيلي، 2020)، ودراسة (عمر، 2020)، ودراسة (أحمد وآخرون، 2020)، ودراسة (قنديل، 2021)، ودراسة (صبر وآخرون، 2020)، ودراسة (Darvishmotevali et al., 2020)، ودراسة (Cai et al., 2019)، ودراسة (Baraei & Mirzaei, 2018)، ودراسة (Sazesh & Siadat, 2018)، ودراسة (Hamad & Yozgat, 2017)، (Felipe et al., 2017).

2. أوجه الاختلاف:

انفردت الدراسة الحالية بهدفها عن باقي الدراسات بالتعرف على دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم، في حين جاءت أهداف الدراسات السابقة متنوعة.

أ. من حيث البيئة: طبقت الدراسة الحالية على البيئة الفلسطينية في الضفة الغربية، أما باقي الدراسات فقط تنوعت بيئاتها وحدودها المكانية.

3. أوجه التميز:

• ركزت الدراسات السابقة على المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) وعلاقته بمتغيرات أخرى غير المزمع بحثها في الدراسة الحالية (التمكين الإداري) مثل (الالتزام التنظيمي - الحصة السوقية - التميز المنظمي - سلوك مواطنة - الابداع التنظيمي - الانتاجية).

• ركزت الدراسات السابقة على المتغير التابع (التمكين الإداري) وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل (الادارة بالمشاركة - الالتزام التنظيمي - التميز التنظيمي - الابداع الاداري - الدافعية بالانجاز).

• ركزت الدراسات السابقة على المتغير الوسيط (إدارة المعرفة) وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل (الذكاء الاستراتيجي - الثقافة التنظيمية - الابداع الاداري - الابتكارات التنظيمية - الرضا الوظيفي).

الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات هذه الدراسات، والتي تناولت موضوع (الرشاقة التنظيمية، والتمكين الإداري، ولدارة المعرفة) لوحظ ما يلي:

جدول (2.3) الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
- إن هذه الدراسة على حد علم الباحثة هي الدراسة الأولى التي تناولت موضوع دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتمكين .	- إن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى دراسة موضوع الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري من خلال دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث تناولت الدراسات السابقة الرشاقة التنظيمية كمتغير، في التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كمتغير آخر، ولكن تمت دراسة كل منهما على حدة ضمن حدود دراسة معينة طبقاً لما يقتضيه عنوان الدراسة.	- ركزت الدراسات السابقة على مدى تطبيق الرشاقة التنظيمية كأحد المتغيرات.
- تم التركيز في هذه الدراسة على معرفة مدى تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.	- إن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى دراسة موضوع الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري من خلال دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث تناولت الدراسات السابقة الرشاقة التنظيمية كمتغير، في التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كمتغير آخر، ولكن تمت دراسة كل منهما على حدة ضمن حدود دراسة معينة طبقاً لما يقتضيه عنوان الدراسة.	- سعت الدراسات السابقة إلى إظهار مدى تطبيق الرشاقة التنظيمية، ولم تكن معروفة من قبل لدى كثير من مؤسسات المجتمع المحلي وإبراز دورها وأهميتها في تحقيق أهداف المشاريع.
- تم التركيز في هذه الدراسة على تحديد مستوى	- لا يوجد أي دراسة طبقت على	- تناولت الدراسات

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
<p>التمكين الإداري لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.</p> <p>- التركيز على مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية</p> <p>- التوصل لمعرفة إذا ما كان هنالك أثر وعلاقة تربط بين المتغيرات الثلاث لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.</p> <p>- التركيز على أصحاب الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.</p>	<p>وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في نفس عنوان الموضوع.</p> <p>- لم تطبق الدراسات السابقة على فئة الوظائف الإشرافية كاملة.</p> <p>- ندرة الدراسات التي تناولت ثلاث متغيرات معا.</p>	<p>السابقة أحد متغيرات الدراسة الحالية وليس المتغيرات الثلاث معا.</p> <p>- اهتمت الدراسة السابقة على وزارة معينة أو إدارة معينة فقط.</p>

المصدر: (إعداد الباحثة)

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 منهج الدراسة

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

3.3 أدوات الدراسة

3.4 صدق الأداة (الاستبانة)

3.5 ثبات الاستبانة

3.6 إجراءات تنفيذ الدراسة

3.7 المعالجات الاحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تعد الطريقة والإجراءات محورا رئيسا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي؛ للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

توضح الباحثة في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة الموسومة بـ: (دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) والتي اشتملت على المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنينها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

3.1 منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يستخدم بصورة موسّعة في أنواع مختلفة من البحوث العلمية، والوصف العلمي بوجه عام عبارة عن تصوّر لهيئة شخص أو شيء أو زمان أو مكان (بحالته الطبيعية)، حيث يتم التعبير عن ذلك بصورة مفصلة بهدف الإيضاح، وجاء المنهج الوصفي ليحل مشكلة كبيرة تتمثل في طريقة معالجة المشاكل الاجتماعية، والتي لا تقبل القياس بصورة كمية بحتة، نظرا لعدم قابلية متغيرات البحث لذلك، وجُلُّ ما يمكن القيام به في تلك الحالة هو ترميز السلوك

والخصائص والتوجهات، في محاولة حثيثة من الباحثة لبلوغ نتائج تفسر طبيعة الظواهر، وبما يسهم في وضع حلول جديّة (عبيدات وآخرون، 2006). وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الأولية: من خلال توزيع استبانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (Spss) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة للكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. والتي تتعلق ببناء "دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية" بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف إلى الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات حول موضوع الدراسة.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (556) موظفاً وموظفة من الفئات المختلفة (رئيس شعبة، رئيس وحدة، رئيس قسم، مدير عام، قائم بأعمال مدير دائرة، وكيل مساعد، مدير دائرة، مساعد/نائب مدير عام، وكيل، قائم بأعمال مدير عام، مدير مكتب، الوزير) في مبني وزارة التربية والتعليم برام الله (المقر الرئيسي).

- عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية: تكونت العينة الاستطلاعية من (40) مبحوث من موظفي وزارة التربية والتعليم في المبني الرئيسي برام الله، حيث قامت الباحثة بأخذها للتعرف على الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة والمقاييس التالية (إدارة المعرفة، والرشاقة التنظيمية، والتمكين الإداري)، وذلك للتأكد من صدق وثبات الأدوات المستخدمة في الدراسة.

- العينة الفعلية: عينة الدراسة من (227) موظفاً وموظفة من الفئات المختلفة (رئيس شعبة، رئيس وحدة، رئيس قسم، مدير عام، قائم بأعمال مدير دائرة، وكيل مساعد، مدير دائرة، مساعد/نائب مدير عام، وكيل، قائم بأعمال مدير عام، مدير مكتب، الوزير) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام 2021، حيث سيتم احتساب حجم عينة الدراسة باستخدام طريقتين:

الطريقة الأولى: معادلة (Moore,2003): $n = (z|2m)^2$

حيث Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: $z=1.96$ لمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

M: الخطأ الهامشي : ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً : ± 0.05).

باستخدام المعادلة نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = (1.96/2 \times 0.05)^2 \approx 384$$

الطريقة الثانية: معادلة (Uma Sekaran: 2003:294): $n = \frac{nN}{N+n-1}$

$$n = (384 \times 556) / (556 + 384 - 1) \approx 227$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (227) على الأقل حتى تمثل المجتمع

تمثيلاً صادقاً (Moore & others,2003).

وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع (227) استبانة على موظفي وزارة التربية والتعليم (المبنى الرئيس) في رام الله، واسترداد (213) استبانة بنسبة (93.8%)، ويظهر الجدول (3.1) توزيع متغيرات الدراسة النهائية التي تم اجراء عملية التحليل الاحصائي عليها.

جدول (3.1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية	
الجنس	ذكر	90	%42.3
	أنثى	123	%57.7
المجموع		213	%100
المسمى الوظيفي	رئيس شعبة	84	%39.4
	رئيس وحدة	10	%4.7
	رئيس قسم	92	%43.2
	مدير عام	9	%4.2
	قائم بأعمال مدير دائرة	1	%0.5
	وكيل مساعد	1	%0.5
	مدير دائرة	14	%6.6
	مستشار	0	0
	مساعد/نائب مدير عام	1	%0.5
	وكيل	0	0
	قائم بأعمال مدير عام	0	0
	مدير مكتب	0	0
	الوزير	1	%0.5
	المجموع		213
المؤهل العلمي	دبلوم (فأقل)	8	%3.8
	بكالوريوس	138	%64.8
	ماجستير فأعلى	67	%31.5
المجموع		213	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	%8.0
	5 سنوات إلى 9 سنوات	19	%8.9
	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	47	%22.1

المتغير	العدد	النسبة المئوية
15 سنة فأكثر	130	61.0%
المجموع	213	100%
أقل من 30 سنة	3	1.4%
30 سنة إلى 39 سنة	61	28.6%
40 سنة إلى أقل من 50 سنة	90	42.3%
50 سنة فأكثر	59	27.7%
المجموع	213	100%

تظهر نتائج الجدول (3.1) أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الإناث بسببة (57.7%)، ومن المسمى الوظيفي رئيس قسم بنسبة (43.2%)، كما أن مؤهلاتهم العلمية درجة البكالوريوس بنسبة (64.8%)، وسنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) بنسبة (61.0%)، كما أنهم من الفئة العمرية 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة (42.3%).

3.3 أدوات الدراسة

قامت الباحثة بإعداد استبانة حول "دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية"، بما يخدم موضوع الدراسة حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المبحوثين، فالأداة الأولى تمثل الرشاقة التنظيمية كـ"متغير مستقل" والتمكين الإداري كـ"متغير تابع"، بالإضافة إلى إدارة المعرفة كـ"متغير وسيط"، وذلك من خلال الخطوات الآتية:

الأداة تتكون من:

الجزء الأول: استمارة المتغيرات الديموغرافية؛ وقد اشتملت الاستمارة على بعض المتغيرات الديموغرافية ومنها: "الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر".

الجزء الثاني: مقياس الأداة (الاستبانة)

المقياس الأول: الرشاقة التنظيمية (من تطوير الباحثة، 2021):

قامت الباحثة بالاطلاع على الكتب والدراسات والأبحاث الإدارية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الرشاقة التنظيمية، واستفادت منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، واعتماد مقياس الرشاقة التنظيمية المعد في الدراسات السابقة كدراسة (عبد الصمد، 2021)، ودراسة (الزامل والدوسري، 2021)، ودراسة (النشيلي، 2020)، ودراسة (Darvishmotevali et al., 2020)، ودراسة (Cai et al., 2019)، حيث تم تطوير المقياس وتقنيه بما يتلاءم مع أهداف وعينة الدراسة والبيئة الفلسطينية؛ وتكون المقياس من (14) فقرة تقيس الرشاقة التنظيمية، ويحتوي المقياس على أبعاد ثلاثة، وهي (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة)، وتم تحديد مستوى الموافقة خمس مستويات "غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة" وأعطيت "1، 2، 3، 4، 5" كندرج لجميع فقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (3.2).

المقياس الثاني: التمكين الإداري (من تطوير الباحثة، 2021):

قامت الباحثة بالاطلاع على الكتب والدراسات والأبحاث الإدارية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التمكين الإداري، واستفادت منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، واعتماد مقياس التمكين الإداري المعد في الدراسات السابقة كدراسة (عليان، 2020)، ودراسة (مخدوم، 2021)، ودراسة (المطري، 2019)، ودراسة (Ndegwa, 2015)، حيث تم تطوير المقياس وتقنيه بما يتلاءم مع أهداف وعينة الدراسة والبيئة الفلسطينية؛ وكون المقياس من (26) فقرة تقيس التمكين الإداري، ويحتوي المقياس على أبعاد خمسة، وهي (الاتصال ومشاركة المعلومات، وبناء فرق العمل، وتحفيز العاملين، والتدريب والتعلم، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، وتم تحديد

مستوى الموافقة خمس مستويات " غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة " وأعطيت "1، 2، 3، 4، 5" كترج لجميع فقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (3.2).

المقياس الثالث: إدارة المعرفة (من تطوير الباحثة، 2021):

قامت الباحثة بالاطلاع على الكتب والدراسات والأبحاث الإدارية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة، واستفادت منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، واعتماد مقياس إدارة المعرفة المعد في الدراسات السابقة كدراسة (المدهون، 2020)، ودراسة (حرز الله، 2019)، ودراسة (الشيخ، 2019)، ودراسة (Najeeb et al., 2018)، حيث تم تطوير المقياس وتقنيته بما يتلاءم مع أهداف وعينة الدراسة والبيئة الفلسطينية؛ وكون المقياس من (22) فقرة تقيس التمكين الإداري، ويحتوي المقياس على أبعاد أربعة، وهي (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وتم تحديد مستوى الموافقة خمس مستويات " غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة " وأعطيت "1، 2، 3، 4، 5" كترج لجميع فقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (3.2).

جدول (3.2) يبين أبعاد المقياس وعدد فقراتها

عدد الفقرات	أرقام الفقرات	البعد	
4	1، 2، 3، 4	رشاقة الاستشعار	مقياس الرشاقة التنظيمية
5	5، 6، 7، 8، 9	رشاقة اتخاذ القرار	
5	10، 11، 12، 13، 14	رشاقة الممارسة	
14	عدد فقرات المقياس		
5	1، 2، 3، 4، 5	الاتصال ومشاركة المعلومات	مقياس التمكين الإداري
5	6، 7، 8، 9، 10	بناء فرق العمل	
5	11، 12، 13، 14، 15	تحفيز العاملين	
6	16، 17، 18، 19، 20، 21	التدريب والتعلم	
5	22، 23، 24، 25، 26	المشاركة في اتخاذ القرارات	
26	عدد فقرات المقياس		
4	1، 2، 3، 4	توليد المعرفة	مقياس إدارة المعرفة

عدد الفقرات	أرقام الفقرات	البعد
6	10، 9، 8، 7، 6، 5	تخزين المعرفة
6	16، 15، 14، 13، 12، 11	توزيع المعرفة
6	22، 21، 20، 19، 18، 17	تطبيق المعرفة
22	عدد فقرات المقياس	

3.4 صدق الاداة (الاستبانة)

أولاً: صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) محكماً، مختصين في الإدارة والإحصاء، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة، ملحق (1).

وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه مناسباً وضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (المتغيرات الديموغرافية المطلوبة من المستجيبين)، إلى جانب أبعاد المقياس وفقراته المستخدمة في الاستبانة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ملحق (3). وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد احتواء الاستبانة على بعض الفقرات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض الأبعاد، وإضافة بعض العبارات إلى أبعاد أخرى.

ثانياً: صدق مقياس لأداتي المقياس

1. صدق مقياس الرشاقة التنظيمية:

- الصدق البنائي لمقياس الرشاقة التنظيمية:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، للتحقق من صدق بناء مقاييس الدراسة، طبق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (40) من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، ويبين الجدول (3.3) معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد التابعة له.

جدول (3.3) معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمقياس الرشاقة التنظيمية

#	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	رشاقة الاستشعار	4	0.876	** 0.000
2	رشاقة اتخاذ القرار	5	0.931	** 0.000
3	رشاقة الممارسة	5	0.949	** 0.000

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

تبين من الجدول (3.3) أن أبعاد مقياس الرشاقة التنظيمية تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث بلغت معاملات الارتباط لأبعاد المقياس (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) تساوي (0.876، 0.931، 0.949) على التوالي، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عال وتقيس ما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لمقياس الرشاقة التنظيمية:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، للتحقق من صدق بناء مقاييس الدراسة، استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح بالجدول (3.4):

جدول (3.4) يبين عدد فقرات الرقابة التنظيمية حسب كل بعد من أبعاده

السؤال رقم	معامل الارتباط	السؤال رقم	معامل الارتباط	السؤال رقم	معامل الارتباط	السؤال رقم	معامل الارتباط	السؤال رقم	معامل الارتباط
رقابة الاستشعار									
1	**0.754	2	**0.872	3	**0.879	4	**0.760		
رقابة اتخاذ القرار									
5	**0.863	6	**0.926	7	**0.847	8	**0.561	9	**0.930
رقابة الممارسة									
10	**0.819	11	**0.879	12	**0.740	13	**0.853	14	**0.822

يتضح الجدول (3.4) أن جميع الفقرات في جميع المجالات دالة عند مستوى (0.01)

حيث تراوحت معاملات بعد (رقابة الاستشعار) ما بين (0.754 – 0.879)، وتراوحت

معاملات بعد (رقابة اتخاذ القرار) ما بين (0.561 – 0.930)، وتراوحت معاملات بعد (رقابة

الممارسة) ما بين (0.740 – 0.879).

2. صدق مقياس التمكين الإداري:

- الصدق البنائي لمقياس التمكين الإداري:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد

الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات

الاستبانة، للتحقق من صدق بناء مقاييس الدراسة، طبق المقياس على عينة استطلاعية مكونة

من (40) من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، ويبين الجدول (3.5) معاملات الارتباط بين معدل

كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد التابعة له.

جدول (3.5) معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري

#	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	الاتصال ومشاركة المعلومات	5	0.943	** 0.000
2	بناء فرق العمل	5	0.897	** 0.000
3	تحفيز العاملين	5	0.915	** 0.000
4	التدريب والتعلم	6	0.876	** 0.000
5	المشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.895	** 0.000

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

تبين من الجدول (3.5) أن أبعاد مقياس التمكين الإداري تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث بلغت معاملات الارتباط لأبعاد المقياس (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، التدريب والتعلم، المشاركة في اتخاذ القرارات) تساوي (0.943، 0.897، 0.915، 0.876، 0.895) على التوالي، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عال وتقيس ما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لمقياس التمكين الإداري:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، للتحقق من صدق بناء مقاييس الدراسة، استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح بالجدول (3.6):

جدول (3.6) يبين عدد فقرات التمكين الإداري حسب كل بعد من أبعاده

رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط
الاتصال ومشاركة المعلومات									
1	**0.874	2	**0.855	3	**0.656	4	**0.841	5	**0.778
بناء فرق العمل									
6	**0.789	7	**0.792	8	**0.879	9	**0.829	10	**0.740

رقم السؤال	الارتباط	معامل	رقم السؤال	الارتباط	معامل	رقم السؤال	الارتباط	معامل	رقم السؤال
تحفيز العاملين									
11	**0.906	12	**0.905	13	**0.910	14	**0.845	15	**0.806
التدريب والتعلم									
16	**0.870	17	**0.852	18	**0.845	19	**0.729	20	**0.830
21	**0.836								
المشاركة في اتخاذ القرارات									
22	**0.730	23	**0.894	24	**0.897	25	**0.945	26	**0.924

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

يتضح الجدول (3.6) أن جميع الفقرات في جميع المجالات دالة عند مستوى (0.01) حيث تراوحت معاملات بعد (الاتصال ومشاركة المعلومات) ما بين (0.656 – 0.874)، وتراوحت معاملات بعد (بناء فرق العمل) ما بين (0.740 – 0.879)، وتراوحت معاملات بعد (تحفيز العاملين) ما بين (0.806 – 0.910)، وتراوحت معاملات بعد (التدريب والتعلم) ما بين (0.729 – 0.870)، وأخيرا تراوحت معاملات بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) ما بين (0.730 – 0.945).

3. صدق مقياس إدارة المعرفة:

- الصدق البنائي لمقياس إدارة المعرفة:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، للتحقق من صدق بناء مقاييس الدراسة، طبق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (40) من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، ويبين الجدول (3.7) معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد التابعة له.

جدول (3.7) معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمقياس إدارة المعرفة

#	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	توليد المعرفة	4	0.883	** 0.000
2	تخزين المعرفة	6	0.922	** 0.000
3	توزيع المعرفة	6	0.918	** 0.000
4	تطبيق المعرفة	6	0.939	** 0.000

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

تبين من الجدول (3.7) أن أبعاد مقياس إدارة المعرفة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث بلغت معاملات الارتباط لأبعاد المقياس (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تساوي (0.883، 0.922، 0.918، 0.939) على التوالي، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالٍ وتقريباً ما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لمقياس إدارة المعرفة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، للتحقق من صدق بناء مقاييس الدراسة، استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح بالجدول (3.8):

جدول (3.8) يبين عدد فقرات إدارة المعرفة حسب كل بعد من أبعاده

رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط
توليد المعرفة									
1	**0.893	2	**0.903	3	**0.850	4	**0.864		
تخزين المعرفة									
5	**0.784	6	**0.820	7	**0.906	8	**0.828	9	**0.776
10	**0.650								
توزيع المعرفة									

رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط
11	**0.686	12	**0.872	13	**0.844	14	**0.716	15	**0.846
16	**0.790								
تطبيق المعرفة									
17	**0.911	18	**0.918	19	**0.905	20	**0.847	21	**0.910
22	**0.803								

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

يتضح الجدول (3.8) أن جميع الفقرات في جميع المجالات دالة عند مستوى (0.01) حيث تراوحت معاملات بعد (توليد المعرفة) ما بين (0.850 - 0.903)، وتراوحت معاملات بعد (تخزين المعرفة) ما بين (0.650 - 0.906)، وتراوحت معاملات بعد (توزيع المعرفة) ما بين (0.686 - 0.872)، وأخيرا تراوحت معاملات بعد (تطبيق المعرفة) ما بين (0.803 - 0.918).

3.5 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وللتحقق من ثبات استبانة الدراسة أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بالطرق التالية: بطريقة معامل الفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية.

جدول (3.9) يبين معامل الثبات (الفا كرونباخ) و(طريقة التجزئة النصفية) لمقياس

طريقة التجزئة النصفية		معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	المقياس
معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط			
0.944	8940.	0.944	14	الرشاقة التنظيمية
0.979	0.959	0.969	26	التمكين الإداري
0.985	0.970	0.965	22	إدارة المعرفة

- معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ: تبين من خلال الجدول (3.9) بأن جميع معاملات الفا كرونباخ لجميع فقرات الرشاقة التنظيمية يساوي (0.944)، وأن جميع معاملات الفا كرونباخ لجميع فقرات التمكين الإداري يساوي (0.969)، وأخيراً جميع معاملات الفا كرونباخ لجميع فقرات إدارة المعرفة يساوي (0.965)، وهذا دليل كافي على أن الاستبانة يتمتع بمعامل ثبات عال ومرتفع.

- معاملات الثبات التجزئة النصفية: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل مجال وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح، وتم حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية، حيث تم قسمة بنود المقياس الكلي إلى نصفين، ومن ثم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للمقياس والمجال، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون لدرجات مقياس الرشاقة التنظيمية بهذه الطريقة (0.894)، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - بروان المعدلة أصبح معامل الثبات (0.944)، وبلغ معامل ارتباط بيرسون لدرجات مقياس التمكين الإداري بهذه الطريقة (0.959)، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - بروان المعدلة أصبح معامل الثبات (0.979)، وأخيراً بلغ معامل ارتباط بيرسون لدرجات مقياس إدارة المعرفة

بهذه الطريقة (0.970)، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - بروان المعدلة أصبح معامل الثبات

(0.985)، وهذا دليل كافي على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية

مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة؛ وذلك من خلال استخدام طريقة

الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، التجزئة النصفية كطريقة ثانية للقياس.

المحك المستخدم في الدراسة

استخدمت الباحثة مقياس ليكارت الخماسي لقياس المقاييس، حيث تم اعتماد المقياس

التالي:

جدول (3.10) المحك المستخدم في الدراسة

مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	مستوى الموافقة
أكبر من 4.20	3.40 إلى 4.19	2.60 إلى 3.39	1.80 إلى 2.59	أقل من 1.80	الوسط الحسابي
أكبر من %84	%68 إلى %83.9	%52 إلى %67.9	%36 إلى %51.9	أقل من %36	النسبة

3.6 إجراءات تنفيذ الدراسة

لكل دراسة علمية خطوات يتم السير عليها، بهدف انجاز بحث علمي محكم، وعلى ذلك فإن

كتابة رسالة الماجستير لها عدة خطوات، وإجراءات تم تنفيذها، وهي كالآتي:

- اختيار عنوان الدراسة الذي يعد من أكثر الخطوات صعوبة.
- إعداد خطة البحث: وهي الرؤية في كيفية تنفيذ الدراسة، وخطواتها، وقواعدها، وتشمل مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، تلخيص الدراسات السابقة، ومنهج الدراسة والمراجع.
- إعداد الإطار العام: وهو الخطوط العريضة التي قامت بها الباحثة بالعمل عليها في رسالتها.

• إعداد الإطار النظري: وفيها يتم جمع التراث الإداري والتقني ويشتمل على مبحثين (المبحث الأول الرشاقة التنظيمية، والمبحث الثاني التمكين الإداري، والمبحث الثالث وزارة التربية والتعليم).
• أدوات الدراسة وتحكيمها: فيها تم جمع المعلومات ومراجعة الادبيات من أجل اختبار وتصميم أدوات الدراسة.

• اختيار عينة البحث: سيتم اختبار عينة استطلاعية، وعددها (40)؛ وذلك للتحقق من صحة الأدوات، واختيار العينة الفعلية، والتي تعتبر مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (556) من موظفي وزارة التربية والتعليم برام الله.

• منهج الدراسة: اختيار المنهج الوصفي التحليلي.

• معالجة البيانات إحصائياً: تحويل البيانات التي سيتم الحصول عليها إلى نتائج صحيحة ودقيقة ومفهومة.

• الحصول على نتائج الدراسة وعرضها.

• مناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها من خلال مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، وتفسير الاختلاف والاتفاق.

• كتابة التوصيات التي تم الوصول إليها.

• تنسيق الرسالة بالاعتماد على دليل الجامعة.

• التدقيق اللغوي للرسالة.

3.7 المعالجات الاحصائية

استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات:

• إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات المقاييس.
- معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split half methods): ويستعمل للتأكد من أن المقاييس لديها درجات ثبات مرتفعة.
- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاختبار والدرجة الكلية للمقاييس، ولقياس درجة الارتباط يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: لكشف دلالة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لبيان دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث فئات فأكثر.
- اختبار شيفيه: لمعرفة اتجاه الفروق ودلالاتها بين فئات كل متغير من متغيرات العوامل الديمغرافية وتأثيرها على مقاييس الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالطريقة التراجعية Stepwise : للتعرف على أثر (المتغيرات المستقلة) الرشاقة التنظيمية على تنمية التمكين الإداري (المتغيرات التابعة).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

المقدمة.

4.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

4.1.1 نتائج السؤال الأول

4.1.2 نتائج السؤال الثاني

4.1.3 نتائج السؤال الثالث

4.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

4.2.1 الفرضية الرئيسية الأولى

4.2.2 الفرضية الرئيسية الثانية

4.2.3 الفرضية الرئيسية الثالثة

4.2.4 الفرضية الرئيسية الرابعة

4.2.5 الفرضية الرئيسية الخامسة

4.2.6 الفرضية الرئيسية السادسة

4.2.7 الفرضية الرئيسية السابعة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

المقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل عرض النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة والتي توصلت إليها الباحثة، والمتعلقة بأهداف الدراسة

4.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

4.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

"ما مدى توافر أبعاد الرقابة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟ وللإجابة عن السؤال الأول تم احتساب المتوسط، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمدى توافر أبعاد الرقابة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية"، كما يوضحها الجدول (1.4):

جدول (4.1) تحليل مجالات مقياس الرقابة التنظيمية يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمقياس

م	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	رقابة الاستشعار	3.39	0.74	67.89%	3	متوسطة
2	رقابة اتخاذ القرار	3.49	0.67	69.77%	1	مرتفع
3	رقابة الممارسة	3.40	0.67	67.98%	2	مرتفع
	الدرجة الكلية للمقياس	3.43	0.62	68.59%		مرتفع

يتضح من الجدول (4.1) أن توافر أبعاد الرقابة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يتفاوت من حيث قوتها، حيث كان متوسط درجة الموافقة على المجالات المقترحة في المقياس ككل من وجهة نظر العينة قد بلغ (3.43)، وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل

(68.59%)، مما يشير أن توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة.

تعزو الباحثة ذلك إلى التطورات التكنولوجية المتلاحقة والتي أدت إلى حدوث تغييرات في رغبات واحتياجات المراجعين والمستفيدين مما جعل وزارة التربية والتعليم في حاجة ماسة إلى اجراء تغييرات مستمرة في شكل ومضمون خدماتها، وأدواتها الإدارية بما يتناسب مع احتياجات المراجعين والمستفيدين والتطورات التكنولوجية المتلاحقة. كما تعزو الباحثة حرص الوزارة على توفير البرامج المحوسبة ضمن عملياتها الادارية، ما بين الموظفين أو ما بين الموظف والمراجع، حيث بات الآن باستطاعة المراجع الحصول على بعض الخدمات الكترونيا مما سهل عملية تلقي الخدمة وسهول الحصول على المعلومة للموظفين أو المراجعين.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (عبد الصمد، 2021)، ودراسة (الزامل والدوسري، 2021)، ودراسة (قنديل، 2021)، ودراسة (صبر وآخرون، 2020)، ودراسة (أحمد وآخرون، 2020)، حيث أظهروا أن مستوى الرشاقة التنظيمية مرتفعة.

واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (النشيلي، 2020)، ودراسة (عمر، 2020)، ودراسة (الدباغ والعزاوي، 2018). حيث أظهروا أن مستوى الرشاقة التنظيمية ما بين متوسطة أو منخفضة.

4.1.1.1 تحليل فقرات المجال الأول: رشاقة الاستشعار

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.2) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول رشاقة الاستشعار.

جدول (4.2) تحليل فقرات المجال الأول: رشاقة الاستشعار

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	تستكشف الإدارة بالوزارة رغبات المراجعين نحو الخدمة المقدمة بسرعة.	3.40	0.88	67.98%	2	مرتفع
2	تمتلك الإدارة بالوزارة القدرة على مواجهة التغيرات والتطورات في القطاع التعليمي فور اكتشافها.	3.32	0.94	66.48%	3	متوسط
3	تمتلك الإدارة بالوزارة القدرة على تطوير خدماتها الحالية بسرعة وفقاً لاحتياجات المراجعين.	3.23	0.96	64.69%	4	متوسط
4	تواكب الإدارة بالوزارة التغيرات التكنولوجية لتقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة.	3.62	0.87	72.39%	1	مرتفع
	جميع الفقرات	3.39	0.74	67.89%		متوسط

يوضح جدول (4.2) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الأول "رشاقة الاستشعار" فقد بلغ (3.39)، وانحراف معياري (0.74)، وبوزن نسبي (67.89%)، وجاء بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (4) "تواكب الإدارة بالوزارة التغيرات التكنولوجية لتقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (67.98%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (3) "تمتلك الإدارة بالوزارة القدرة على تطوير خدماتها الحالية بسرعة وفقاً لاحتياجات المراجعين" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (64.69%).

تعزو الباحثة ذلك إلى حرص الوزارة على مواكبة التغيرات التكنولوجية، وبناء خططها الاستراتيجية والخدماتية وفقاً لحاجات ورغبات المراجعين والمستفيدين، من أجل العمل على تلبية تلك الاحتياجات، وتوفير ما يلزم من خدمات وكذلك إجراء التعديلات اللازمة على الخطط والعمليات من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في المجتمع الفلسطيني. ونظراً لحجم المعاملات والمراجعين لدى الوزارة نلاحظ بوجود بطئ مع ازدياد الطلبات والمراجعات، بالإضافة إلى

محدودية الموارد لدى الوزارة هناك صعوبة نوعا ما في مواكبة التغيرات بشكل يتناسب مع حجم الزيادة وحجم الطلبات.

اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الأنشيلي، 2020)، ودراسة (عمر، 2020)، ودراسة (الدباغ والعزاوي، 2018)، حيث أظهروا أن مستوى رشاقة الاستشعار متوسطة.

4.1.1.2 تحليل فقرات المجال الثاني: رشاقة اتخاذ القرار

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.3) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني رشاقة اتخاذ القرار .

جدول (4.3) تحليل فقرات المجال الثاني: رشاقة اتخاذ القرار

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
5	تحرص الإدارة بالوزارة على توجيه الموظفين أثناء أداء مهامهم.	3.65	0.89	72.96 %	1	مرتفع
6	تقوم الإدارة بالوزارة بتحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق.	3.44	0.88	68.83 %	3	مرتفع
7	تقوم الوزارة بتشخيص للمشكلات وتحليلها في بيئة العمل بشكل مستمر.	3.34	0.91	66.76 %	5	متوسط
8	يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض من أجل تحسين الأداء.	3.62	0.82	72.39 %	2	مرتفع
9	تقوم الإدارة العليا بالوزارة بوضع معايير لمقارنة النتائج المحققة بالخطة الموضوعية مسبقا.	3.39	0.87	67.89 %	4	متوسط
	جميع الفقرات	3.49	0.67	69.77 %		مرتفع

يوضح جدول (4.3) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الثاني "رشاقة اتخاذ القرار" من وجهة نظر العينة بلغ (3.49)، وبانحراف معياري (0.67)، وبوزن نسبي (69.77%) جاء بدرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (5) "تحرص الإدارة بالوزارة على توجيه الموظفين أثناء أداء مهامهم"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (72.96%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (7) وهي "تقوم الوزارة بتشخيص للمشكلات وتحليلها في بيئة العمل بشكل مستمر" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (66.76%).

تعزو الباحثة ذلك إلى حرص ادارة الوزارة على تفويض الصلاحيات للموظفين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، إضافة إلى التوجيه الدائم للموظفين أثناء تنفيذ الأنشطة، وذلك حرصاً منها على سرعة إنجاز العمليات وتلبية رغبات المراجعين والمستفيدين دون تأخير والابتعاد عن الروتين في العملية الإدارية، كذلك إدراك إدارة الوزارة لأهمية إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ودوره في التمكين الإداري لدى الموظفين. كما تعزو الباحثة ضعف تشخيص المشكلات وتحليلها في بيئة العمل بشكل مستمر لسببين رئيسيين التقلبات السياسية والأمنية، وضعف التعاون ما بين الإدارات الأفقية للوزارة.

اختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (النشيلي، 2020)، ودراسة (عمر، 2020)، ودراسة (الدباغ والعزاوي، 2018)، حيث أظهروا أن مستوى رشاقة اتخاذ القرار ما بين متوسطة أو منخفضة.

4.1.1.3 تحليل فقرات المجال الثالث: رشاقة الممارسة

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث رشاقة الممارسة.

جدول (4.4) تحليل فقرات المجال الثالث: رشاقة الممارسة

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
10	يعمل متخذو القرار على تعزيز العمل بروح الفريق في مختلف المستويات الإدارية.	3.36	0.93	67.23%	3	متوسط
11	يملك متخذو القرار القدرة على تعديل هيكلية العمل.	3.28	0.96	65.54%	4	متوسط
12	توجد في الوزارة برامج محوسبة تسهل على الموظفين الحصول على الخدمات اللازمة.	3.73	0.78	74.55%	1	مرتفع
13	يتم متابعة شكاوى المراجعين.	3.39	0.84	67.79%	2	متوسط
14	تقدر الوزارة الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون.	3.24	1.01	64.79%	5	متوسط
	جميع الفقرات	3.40	0.67	68%		مرتفع

يوضح جدول (4.4) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الثالث "رشاقة الممارسة" من وجهة العينة بلغ (3.40)، وبانحراف معياري (0.67)، وبوزن نسبي (68%) بدرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (12) "توجد في الوزارة برامج محوسبة تسهل على الموظفين الحصول على الخدمات اللازمة"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (74.55%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (14) وهي "تقدر الوزارة الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (64.79%).

تعزو الباحث ذلك إلى حرص إدارة الوزارة على سرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية والتي تتأثر بشكل كبير بالتطورات التكنولوجية المتسارعة، وذلك من خلال توفير تطبيقات رقمية حديثة تسهل الحصول على العمليات الإدارية، وكذلك امتلاك القدرة على تعديل الخطط وهيكلية العمليات بما يتناسب مع احتياجات المراجعين والمستفيدين، مما يساهم في تعزيز القيمة الخدماتية للوزارة. كما تعزو الباحثة ضعف الأفكار الإبداعية إلى الروتين

في عمل الوزارة، أي ذلك إلى عدم اهتمام الموظفين في توليد الأفكار الابداعية لتطوير عمل الوزارة، كما أن الوزارة تعتمد بشكل عام على مركزية القرارات بالإدارة العليا. اختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (النشيلي، 2020)، ودراسة (الدباغ والعزاوي، 2018)، حيث أظهروا أن مستوى رشاقة الممارسة ما بين متوسطة أو منخفضة.

4.1.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"ما مدى توافر أبعاد التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟"، وللإجابة عن السؤال الثاني تم احتساب المتوسط، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمدى توافر أبعاد التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كما يوضحها جدول (4.5).

جدول (4.5) تحليل مجالات مقياس التمكين الإداري يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمقياس

م	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	الاتصال ومشاركة المعلومات	3.39	0.67	67.77%	1	متوسط
2	بناء فرق العمل	3.38	0.69	67.53%	2	متوسط
3	تحفيز العاملين	2.64	0.88	52.79%	5	متوسط
4	التدريب والتعلم	3.27	0.76	65.38%	3	متوسط
5	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.06	0.82	61.16%	4	متوسط
	الدرجة الكلية للمقياس	3.15	0.66	63.02%		متوسط

يتضح من الجدول (4.5) أن توافر أبعاد التمكين الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يتفاوت من حيث قوتها، حيث كان متوسط درجة الموافقة على المجالات المقترحة في المقياس ككل من وجهة نظر العينة قد بلغ (3.15)، وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل

(63.02%)، مما يشير أن توافر أبعاد التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة.

وعليه يمكن القول إن هناك اتجاه متوسط لدى وزارة التربية والتعليم يتجه نحو التمكين الإداري، مما أدى إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بمستوى متوسط على توفر هذه الأبعاد في أعمالهم، كما أن التمكين الإداري لا يزال بحاجة إلى التطوير حتى تتمكن الوزارة من القيام بعملية التمكين الإداري بشكل أكبر وأوسع، بالإضافة إلى ضعف إدراك الموظفين للتمكين الإداري.

اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (المطري، 2019)، ودراسة (بوسالم، 2017)، ودراسة (سليمان وآخرون، 2017)، ودراسة (أبو شمالة، 2016)، ودراسة الملفوح (2016)، ودراسة (اليازجي، 2015)، ودراسة (صيام، 2015)، ودراسة (Ozaralli, 2015)، ودراسة ومع دراسة (Chua et al., 2014)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور التمكين الإداري.

واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (عليان، 2020)، ودراسة (مخدوم، 2020)، ودراسة (بدير وآخرون، 2015)، ودراسة (Ndegwa, 2015) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لمحور التمكين الإداري.

وكما اختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (سالم، 2016)، ودراسة (Dehghani et al, 2016)، التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لمحور التمكين الإداري.

4.1.2.1 تحليل فقرات المجال الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول الاتصال ومشاركة المعلومات.

جدول (4.6) تحليل فقرات المجال الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	التعليمات والإجراءات المتبعة في الوزارة واضحة.	3.57	0.91	71.46%	2	مرتفع
2	يتوفر في الوزارة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين.	3.36	0.91	67.23%	3	متوسط
3	تتنوع وسائل الاتصال المستخدمة بين الموظفين.	3.80	0.70	76.06%	1	مرتفع
4	يتم توفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار بشكل سريع.	3.30	0.93	65.92%	4	متوسط
5	تتيح الوزارة المعلومات للموظفين دون سرية.	2.91	0.94	58.22%	5	متوسط
	جميع الفقرات	3.39	0.67	67.77%	متوسط	

يوضح جدول (4.6) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الأول "الاتصال ومشاركة المعلومات" فقد بلغ (3.39)، وانحراف معياري (0.67)، وبوزن نسبي (67.77%)، وجاء بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (1) "تتنوع وسائل الاتصال المستخدمة بين الموظفين"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (76.06%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (5) "تتيح الوزارة المعلومات للموظفين دون سرية" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (58.22%).

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم تهتم بالاتصال ومشاركة المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات، وذلك لتبادل المعلومات والخبرات فيما بينها، ولكن الاهتمام ليس بالدرجة المطلوبة، ، بالإضافة إلى أن أصحاب الوظائف الإشرافية يتواصلون بشكل جيد وفعال مع مرؤوسيه، كما أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم تسعى إلى توضيح التعليمات التي تتبناها الوزارة من خلال مشاركتها مع موظفيها، بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة لدى الموظفين خلال عملهم داخل الوزارة.

اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (المطري، 2019)، ودراسة (سليمان وآخرون، 2017)، ودراسة (أبو شمالة، 2016)، ودراسة (الملفوح، 2016)، ودراسة (اليازجي، 2015)، ودراسة (صيام، 2015)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لبعء الاتصال ومشاركة المعلومات.

واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (عليان، 2020)، ودراسة (مخدوم، 2020)، ودراسة (بدير وآخرون، 2015)، التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لبعء الاتصال ومشاركة المعلومات. وكما اختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (سالم، 2016)، التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لبعء الاتصال ومشاركة المعلومات.

4.1.2.2 تحليل فقرات المجال الثاني: بناء فرق العمل

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني بناء فرق العمل.

جدول (4.7) تحليل فقرات المجال الثاني: بناء فرق العمل

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
6	تسود أجواء من التعاون بين زملاء العمل في الوزارة.	3.41	0.89	68.17 %	2	مرتفع
7	تقوم الوزارة بتشكيل فرق العمل من مستويات إدارية مختلفة.	3.51	0.80	70.14 %	1	مرتفع
8	تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل الوزارة.	3.28	0.82	65.54 %	5	متوسط
9	فرق العمل داخل الوزارة قادرة على تنفيذ ما تتخذ من قرارات.	3.35	0.86	67.04 %	3	متوسط
10	يتم تنفيذ التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل.	3.34	0.87	66.76 %	4	متوسط
	جميع الفقرات	3.38	0.69	67.53 %		متوسط

يوضح جدول (4.7) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الثاني "بناء فرق العمل" من وجهة نظر العينة بلغ (3.38)، وانحراف معياري (0.69)، وبوزن نسبي (67.53%) جاء بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (7) "تقوم الوزارة بتشكيل فرق العمل من مستويات إدارية مختلفة"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (70.14%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (8) وهي "تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل الوزارة" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (65.54%).

تعزو الباحثة ذلك إلى تقدير الموظفين في وزارة التربية والتعليم للعمل ضمن الفريق الواحد، إيماناً منهم بقول الله تعالى "وتعاونوا على البر والتقوى"، وإيمانهم بجودة العمل مع الجماعة مما يؤدي إلى التزامهم بالمهام الموكلة إليهم وأدائها بشكل فعال، ولكن هذه النسبة ليست بالحد المطلوب. وتعزو أيضاً إلى انسجام الموظفين فيما بينهم كونهم من الطبقات المتعلمة بالمجتمع، وهذا ما تم تحديده سابقاً في مجتمع الدراسة، حيث إن أقلّ تحصيل لهم درجة الدبلوم المتوسط. وبالتالي فإن العمل الجماعي عادة يخفف من الأعباء وتحمل المسؤولية ويقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العمل بشكل أكثر إتقاناً، وكذلك فإن حرص ودافعية الموظفين لدى الوزارة للعمل بروح الفريق يساعد الوزارة على تطبيق مبدأ التمكين لديها.

اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (المطري، 2019)، ودراسة (أبو شمالة، 2016)، ودراسة الملفوح (2016)، ودراسة (اليازجي، 2015)، ودراسة صيام (2015)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لبعء بناء فرق العمل. واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (عليان، 2020)، ودراسة (مخدوم، 2020)، ودراسة بدير وآخرون (2015)، التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لبعء بناء فرق العمل. وكما واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (سالم، 2016)، التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لبعء بناء فرق العمل.

4.1.2.3 تحليل فقرات المجال الثالث: تحفيز العاملين

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.8) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث تحفيز العاملين.

جدول (4.8) تحليل فقرات المجال الثالث: تحفيز العاملين

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
11	تهتم الوزارة بتحفيز الموظفين ماديا ومعنويا.	2.62	1.09	52.30%	3	متوسط
12	ترتبط نظم الترقيات بنتائج تقييم الأداء.	2.49	1.11	49.77%	4	منخفض
13	يتم مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير العمل.	2.65	1.07	53.05%	2	متوسط
14	تطور الوزارة من قدرات الموظفين.	3.19	1.02	63.76%	1	متوسط
15	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد الذي يبذله.	2.25	1.06	45.07%	5	منخفض
	جميع الفقرات	2.64	0.88	52.79%		متوسط

يوضح جدول (4.8) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الثالث "تحفيز العاملين" من وجهة العينة بلغ (2.64)، وانحراف معياري (0.88)، وبوزن نسبي (52.79%) بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (14) "تطور الوزارة من قدرات الموظفين"، بدرجة متوسطة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (63.76%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (15) وهي "يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد الذي يبذله" جاءت بدرجة منخفضة، وبوزن نسبي (45.07%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود نظام حوافز فعال ومنظم لدى الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم، وذلك لقلة الإمكانيات المادية والظروف الصعبة التي تمر بها وزارة التربية والتعليم، كما أن الوزارة تتوقع من موظفيها الالتزام بالعمل والدوام وتقديم ما هو جيد، وهذا ما تجلى من دوام

الموظفين وأداء مهامهم بالشكل الطبيعي، وتسهيل تقديم الخدمات كما هو مطلوب رغم قلة الإمكانيات المادية والظروف الصعبة التي يمر بها الموظفون. ويضاف إلى ذلك تدني الرواتب التي لا تتناسب مع مهام الموظفين وجهودهم؛ مما جعل لدى الموظفين إحساس بأنه ليس هناك توافقاً بين الجهد الذي يبذلونه وبين الرواتب التي يتقاضونها.

اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (المطري، 2019)، ودراسة (أبو شمالة، 2016)، ودراسة الملفوح (2016)، ودراسة (اليازجي، 2015)، ودراسة صيام (2015)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لبعث تحفيز العاملين. واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة دراسة (مخدوم، 2020)، ودراسة (Ndegwa, 2015)، التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لبعث تحفيز العاملين. وكما واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (سالم، 2016)، التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لبعث تحفيز العاملين.

4.1.2.4 تحليل فقرات المجال الرابع: التدريب والتعلم

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الرابع التدريب والتعلم.

جدول (4.9) تحليل فقرات المجال الرابع: التدريب والتعلم

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
16	تتبنى الوزارة خطة تدريبية واضحة للموظفين.	3.23	0.99	64.60 %	4	متوسط
17	تقوم الوزارة بتقييم البرامج التدريبية لقياس فعاليتها.	3.22	0.97	64.40 %	5	متوسط
18	يتوفر في الوزارة بيئة وإمكانيات ملائمة للتدريب.	3.33	0.90	66.67 %	2	متوسط

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	المستوى
				%		
19	تخصص الوزارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب.	3.17	0.95	63.47 %	6	متوسط
20	تشجع الوزارة الموظفين على تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.	3.35	0.90	66.95 %	1	متوسط
21	يستفيد الموظفون من برامج التدريب التي تعدها الوزارة.	3.31	0.96	66.10 %	3	متوسط
	جميع الفقرات	3.27	0.76	65.38 %	متوسط	

يوضح جدول (4.9) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الرابع "التدريب والتعلم" من وجهة نظر العينة بلغ (3.27)، وبانحراف معياري (0.76)، وبوزن نسبي (65.38%) جاء بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (20) "تشجع الوزارة الموظفين على تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم"، بدرجة متوسطة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (66.95%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (19) وهي "تخصص الوزارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (63.47%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم تواجه صعوبة في تطبيق استراتيجية واضحة لتدريب الموظفين في جميع المجالات المتعلقة بالمهام الوظيفية لدى موظفيها. ورغم الصعوبات تسعى الوزارة جاهدة إلى توفير المواد التدريبية والأماكن التدريبية من خلال التعاقد مع كبرى المؤسسات المحلية والأجنبية من أجل تقديم أفضل طرق التدريب وأحدثها لموظفيها وبما يتناسب مع طبيعة عمل كل موظف من موظفيها، بالإضافة إلى تقديم التسهيلات والمرونة مثل السماح لهم بالمغادرة لحضور الدورات التدريبية أو الندوات أو ورش العمل. كما

تعزو الباحثة إلى أن ضعف الموارد المالية للوزارة أدت إلى قلة توفير المنح الدراسية لموظفيها المتميزين لتطويرهم وزيادة مهاراتهم المهنية، ولكن تحاول الوزارة تقديم التسهيلات اللازمة لموظفيها في إكمال دراستهم الجامعية من خلال الحصول على الدراسات العليا كالمجستير والدكتوراه عبر السماح لهم بحضور المحاضرات الدراسية وإعداد البحوث اللازمة لتخصصاتهم. اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (المطري، 2019)، ودراسة (أبو شمالة، 2016)، ودراسة (الملفوح، 2016)، ودراسة (اليازجي، 2015)، ودراسة (صيام، 2015)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لبعث بناء فرق العمل. واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (مخدوم، 2020)، ودراسة (سليمان وآخرون، 2017)، التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لبعث بناء فرق العمل. وكما اختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (سالم، 2016)، التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لبعث بناء فرق العمل.

4.1.2.5 تحليل فقرات المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.10) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الخامس المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول (4.10) تحليل فقرات المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
22	يستطيع الموظفون اتخاذ قرارات مرتبطة بأعمالهم.	3.19	0.97	63.85%	1	متوسط
23	تتناقش الوزارة المشكلات مع الموظفين.	2.96	1.03	59.15%	5	متوسط
24	تتخذ الوزارة القرارات المناسبة لحل المشكلات	3.13	0.94	62.63%	2	متوسط
25	تمنح الوزارة الموظفين فرصة المشاركة في تطوير	3.00	0.94	60.09%	3	متوسط

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
	معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم.					
26	يشترك الموظفون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم.	3.00	1.01	60.09%	4	متوسط
	جميع الفقرات	3.06	0.82	61.16%		متوسط

يوضح جدول (4.10) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الثالث "المشاركة في اتخاذ القرارات" من وجهة العينة بلغ (3.06)، وانحراف معياري (0.82)، وبوزن نسبي (61.16%) بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (22) "يستطيع الموظفون اتخاذ قرارات مرتبطة بأعمالهم"، بدرجة متوسطة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (63.85%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (23) وهي "تناقش الوزارة المشكلات مع الموظفين" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (59.15%).

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم، تتيح مجالاً لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ولكن ليس بالدرجة المطلوبة ويعود ذلك إلى هيمنة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، والنمط التقليدي في العمل حيث أن أغلب الوزارة تتبع الشكل الرأسي من الرئيس إلى المرؤوس في إعطاء واتخاذ القرارات.

اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة صيام (2015)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات.

وكما اختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (سالم،

2016)، التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات.

4.1.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

"ما مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟"، وللإجابة عن

السؤال الثاني تم احتساب المتوسط، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمدى توافر

أبعاد إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كما يوضحها جدول (4.11).

جدول (4.11) تحليل مجالات مقياس إدارة المعرفة يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمقياس

م	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	توليد المعرفة	3.37	0.77	67.39%	2	متوسط
2	تخزين المعرفة	3.24	0.74	64.84%	4	متوسط
3	توزيع المعرفة	3.38	0.67	67.67%	1	متوسط
4	تطبيق المعرفة	3.28	0.78	65.68%	3	متوسط
	الدرجة الكلية للمقياس	3.32	0.67	66.30%	متوسط	

يتضح من الجدول (4.11) أن توافر أبعاد إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم

الفلسطينية يتفاوت من حيث قوتها، حيث كان متوسط درجة الموافقة على المجالات المقترحة في

المقياس ككل من وجهة نظر العينة قد بلغ (3.32)، وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل

(66.30%)، مما يشير أن توافر أبعاد إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاء

بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك وزارة التربية والتعليم والوعي الكافي والصحيح لأهمية

عمليات ادارة المعرفة من خلال مزج الخبرات المتراكمة بالقدرات الكامنة والمكتسبة لصقل

مهارات الموظفين والتي بدورها تعمل على تطوير أداء الوزارة؛ وتدل هذه النتيجة على وجوب

استثمار وزارة التربية والتعليم للكوادر البشرية لديها؛ كونها أساس نجاح عمل الوزارة من خلال

الخدمات التي تقدمها، وذلك بالاعتماد على حفظ البيانات والمعلومات المخزونة لديهم بشكل

شامل وآمن واستغلالها بالشكل الصحيح والمهني في تطوير عمل الوزارة، كما يجب تدعيم توليد الأفكار الجديدة التي تعمل على تطوير العمل؛ حيث تقوم الإدارة في الوزارة بعقد سلسلة من الدورات التدريبية وورش العمل الهادفة إلى تطوير عمل وزارة التربية والتعليم والمحاولة بالخروج من الأزمات التي تواجهها؛ نتيجة أسباب اقتصادية وسياسية وأمنية عبر تطوير خدماتها.

اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (العربي وآخرون، 2019)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة المعرفة.

اختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (المدهون، 2020)، ودراسة (حرز الله، 2019)، ودراسة (أبو عفيفة، 2019)، التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لمحور إدارة المعرفة. كما اختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الشيخ، 2019)، التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لمحور إدارة المعرفة.

4.1.3.1 تحليل فقرات المجال الأول: توليد المعرفة

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.12) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول توليد المعرفة.

جدول (4.12) تحليل فقرات المجال الأول: توليد المعرفة

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	تهتم الإدارة بتوظيف الأفكار الجديدة التي تعمل على تطوير العمل.	3.38	0.89	67.70%	1	متوسط
2	تشجع الإدارة أسلوب الحوار بين الموظفين لتوليد الأفكار.	3.38	0.88	67.51%	2	متوسط
3	تمنح الإدارة الموظفين فرصا لإكمال الدراسة بهدف إثراء معرفتهم.	3.37	0.99	67.32%	3	متوسط

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
4	تطور الوزارة نظام الحصول على المعلومات باستمرار.	3.35	0.90	67.04%	4	متوسط
	جميع الفقرات	3.37	0.77	67.39%		متوسط

يوضح جدول (4.12) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الأول "توليد المعرفة" فقد بلغ (3.37)، وانحراف معياري (0.77)، وبوزن نسبي (67.39%)، وجاء بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (1) "تهتم الإدارة بتوظيف الأفكار الجديدة التي تعمل على تطوير العمل"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (67.70%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (4) "تطور الوزارة نظام الحصول على المعلومات باستمرار" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (67.04%).

تعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الوزارة في توظيف الأفكار الجديدة إلا أن النظام الإداري المعمول به في وزارة التربية والتعليم يعتبر نظاماً تقليدياً، ويعاني من ضعف في استقبال الأفكار الإبداعية والعمل على دراستها، وعلى الرغم من توفر وسائل التعلم الحديثة والتي تحتوي على الكثير من المعلومات والمكتبات الإلكترونية التي تساهم في توليد المعرفة لدى الموظفين في الوزارة، إلا أن الموظفين باتوا يعتمدون على الأعمال اليومية والاجراءات الروتينية مما ساهم في توليد المعرفة بشكل متوسط.

اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (العربي وآخرون، 2019)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة المعرفة.

اختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (المدهون، 2020)، ودراسة (أبو عفيفة، 2019)، التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لمحور إدارة

المعرفة. كما اختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الشيخ، 2019)، التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لمحوور إدارة المعرفة.

4.1.3.2 تحليل فقرات المجال الثاني: تخزين المعرفة

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبيّنة في جدول (4.13) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني تخزين المعرفة.

جدول (4.13) تحليل فقرات المجال الثاني: تخزين المعرفة

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
5	يوجد تحديث على تخزين البيانات.	3.47	0.88	69.39 %	2	مرتفع
6	تهتم الوزارة بترقية أصحاب الخبرات.	2.71	1.09	54.18 %	6	متوسط
7	تحافظ الوزارة على بقاء موظفيها أصحاب الخبرات.	2.96	1.04	59.15 %	5	متوسط
8	تسهل الإدارة بالوزارة للموظفين الوصول للمعلومات والبيانات.	3.31	0.91	66.10 %	4	متوسط
9	توجد دقة وسرعة في تخزين البيانات.	3.42	0.86	68.36 %	3	مرتفع
10	تحتفظ الوزارة بقاعدة بيانات شاملة.	3.59	0.85	71.83 %	1	مرتفع
	جميع الفقرات	3.24	0.74	64.84 %		متوسط

يوضح جدول (4.13) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الثاني "تخزين المعرفة" من وجهة نظر العينة بلغ (3.24)، وانحراف معياري (0.74)، وبوزن نسبي (64.84%) جاء بدرجة

متوسطة، وقد جاءت الفقرة (10) "تحتفظ الوزارة بقاعدة بيانات شاملة"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (71.83%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (6) وهي "تهتم الوزارة بترقية أصحاب الخبرات" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (54.18%).

تعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الوزارة بشكل خاص بعملية تخزين المعرفة، واستخدام الوسائل الحديثة في تخزين البيانات والمعلومات، وإيجاد أحدث وسائل الإرشدة الالكترونية، التي بدورها تضمن بقاء المعرفة داخل الوزارة وعدم فقدانها، من خلال قاعدة بيانات تحفظ كافة المعلومات والمعارف وتعمل على تحديثها باستمرار مع امكانية الوصول إليها بسهولة عند الحاجة، إلا أن الوزارة لا تعمل على التدريب أو الاستعانة بذوي الخبرة في مجال أرشفة البيانات والمعلومات أو تحديث البرامج المتوفرة لعدة اسباب منها التكلفة العالية لبرامج الارشفة الالكترونية، وضعف الموارد المالية للوزارة. وبالتالي هناك حاجة لتطوير وتعزيز الامكانيات اللازمة للموظفين في الوزارة، وذلك عبر ضمان وتوفير الاستقرار الوظيفي في بيئة العمل في ظل المتغيرات الاقتصادية والسياسية والأمنية المحيطة.

اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (العربي وآخرون، 2019)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة المعرفة. اختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (المدهون، 2020)، ودراسة (أبو عفيفة، 2019)، التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لمحور إدارة المعرفة. كما اختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الشيخ، 2019)، التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لمحور إدارة المعرفة.

4.1.3.3 تحليل فقرات المجال الثالث: توزيع المعرفة

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.14) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث توزيع المعرفة.

جدول (4.14) تحليل فقرات المجال الثالث: توزيع المعرفة

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
11	تستخدم الوسائل التكنولوجية لإيصال المعلومات للموظفين في الوقت المناسب.	3.69	0.77	73.80%	1	مرتفع
12	تقوم الوزارة بإعداد نشرات ومجلات دورية ورقية أو الكترونية .	3.34	0.96	66.76%	4	متوسط
13	تقوم الإدارة بتدوير الموظفين لنشر خبراتهم.	2.88	1.03	57.56%	6	متوسط
14	تعمل الوزارة على نشر المعلومات والبيانات من خلال شبكات الاتصال (الانترنت، أو الشبكة الداخلية).	3.63	0.85	72.68%	2	مرتفع
15	تسمح الوزارة للباحثين باستخدام بيانات الوزارة في دراساتهم.	3.50	0.79	69.95%	3	مرتفع
16	تحفز الإدارة الموظفين على مشاركة معارفهم داخل الوزارة.	3.26	0.89	65.26%	5	متوسط
	جميع الفقرات	3.38	0.67	67.67%		متوسط

يوضح جدول (4.14) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الثالث "توزيع المعرفة" من وجهة العينة بلغ (3.38)، وانحراف معياري (0.67)، وبوزن نسبي (67.67%) بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (11) "تستخدم الوسائل التكنولوجية لإيصال المعلومات للموظفين في الوقت

المناسب"، بدرجة متوسطة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، ويوزن نسبي (73.80%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (13) وهي "تقوم الإدارة بتدوير الموظفين لنشر خبراتهم" جاءت بدرجة منخفضة، ويوزن نسبي (57.56%).

تعزو الباحثة ذلك إلى أن المناصب الإدارية في الوزارة تدرك أهمية توزيع المعرفة على كافة الموظفين بالرغم من الصعوبات وقلة الموارد البشرية والمادية التي تواجهها الوزارة بشكل عام، بالإضافة إلى عملية توزيع المعرفة في الوزارة بحاجة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية المساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء الوزارة ومديرياتها، بالإضافة إلى تطوير هيكل تنظيمي مرن يسمح بتدفق المعرفة بشكل فعال.

اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (العربي وآخرون، 2019)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة المعرفة. اختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (المدهون، 2020)، ودراسة (أبو عفيفة، 2019)، التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لمحور إدارة المعرفة. كما اختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الشيخ، 2019)، التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لمحور إدارة المعرفة.

4.1.3.4 تحليل فقرات المجال الثاني: تطبيق المعرفة

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.15) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني تطبيق المعرفة.

جدول (4.15) تحليل فقرات المجال الثاني: تطبيق المعرفة

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب ب	المستوى
17	تحرص الوزارة على الاستفادة من الخبرات والتجارب المتراكمة.	3.29	0.89	65.82%	3	متوسط
18	تقوم الوزارة باعتماد أفضل الوسائل والممارسات في مجال تطبيق الأفكار الابتكارية.	3.25	0.91	65.07%	4	متوسط
19	تقوم الإدارة بتدريب فرق العمل على التنفيذ الصحيح.	3.39	0.93	67.89%	2	متوسط
20	تضمن الإدارة الحرية للموظفين بتطبيق أفكارهم ومقترحاتهم.	3.07	0.93	61.31%	6	متوسط
21	يقوم متخذو القرار بتطبيق ومتابعة ما تم توليده وخزنه ومشاركته من معرفة في اتخاذ القرارات	3.17	0.93	63.38%	5	متوسط
22	تحرص الوزارة على تطوير أنظمتها.	3.53	0.86	70.61%	1	مرتفع
	جميع الفقرات	3.28	0.78	65.68%		متوسط

يوضح جدول (4.15) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الثاني "تطبيق المعرفة" من وجهة نظر العينة بلغ (3.28)، وانحراف معياري (0.78)، وبوزن نسبي (65.68%) جاء بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (22) "تحرص الوزارة على تطوير أنظمتها"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (70.61%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (20) وهي "تضمن الإدارة الحرية للموظفين بتطبيق أفكارهم ومقترحاتهم" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (61.31%).

تعزو الباحث ذلك إلى أن وعي الإدارة في الوزارة بضرورة وأهمية تطبيق المعرفة من خلال مختصين في الوظائف الادارية المختلفة، والتي بدورها تقوم باستغلال الفرص لتحسين الخدمات المقدمة، أو لحل مشكلة قائمة في ظل التحديات والمعوقات التي تواجهه وزارة التربية والتعليم،

كما أن الوزارة يعاب عليها عدم تشجيع الموظفين في تطبيق أفكارهم ومقترحاتهم، بحجة ضعف الموارد المالية وتكلفة بعض المقترحات الابداعية، بالإضافة إلى عدم متابعة متخذو القرار بتطبيق ومتابعة ما تم توليده وخرنه ومشاركته من معرفة في اتخاذ القرارات.

اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (العربي وآخرون، 2019)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور إدارة المعرفة.

اختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (المدهون، 2020)، ودراسة (أبو عفيفة، 2019)، التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لمحور إدارة المعرفة. كما اختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الشيخ، 2019)، التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة لمحور إدارة المعرفة.

4.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

4.2.1 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرشاقة التنظيمية على التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) على المتغير (التمكين الإداري)، وإيجاد معادلة تربط بينهما، كما يوضحها جدول (4.16)

جدول (4.16) أثر المتغير (الرشاقة التنظيمية) على المتغير (التمكين الإداري)

المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	0.208	1.395	0.164	204.227	0.660
رشاقة الممارسة	0.495	8.019	*0.000		
رشاقة اتخاذ القرار	0.362	5.526	*0.00		

من خلال جدول (4.16) تم استخدام طريقة "Stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد، وقد تبين أن المجالات التالية: (رشاقة الممارسة، رشاقة اتخاذ القرار) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (التمكين الإداري) حسب طريقة "Stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويوضح الجدول السابق قيمة اختبار (F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائياً مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية. كما أن معامل التحديد يساوي (0.660)، وهذا يعني أن المجالات (رشاقة الممارسة، رشاقة اتخاذ القرار) فسرت (66.0%) من التباين الكلي في (التمكين الإداري)، والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{التمكين الإداري} = 0.21 + (0.50 \times \text{رشاقة الممارسة}) + (0.36 \times \text{رشاقة اتخاذ القرار})$$

- في حال تثبيت قيمة (رشاقة اتخاذ القرار)، وعند زيادة (رشاقة الممارسة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (التمكين الإداري) بمقدار (0.50).

- في حال تثبيت قيمة (رشاقة الممارسة)، وعند زيادة (رشاقة اتخاذ القرار) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (التمكين الإداري) بمقدار (0.36).

وتعزو الباحث وجود أثر لرشاقة الممارسة إلى وجود برامج محوسبة تسهل عمل الموظفين في الحصول على المعلومات وتقديم الخدمات للمراجعين والمستفيدين، بالإضافة إلى متابعة الشكاوي، يؤدي ذلك إلى سهول التمكين الإداري داخل الوزارة

وكما يعزو أيضاً وجود أثر لرشاقة اتخاذ القرار، إلى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، أو إيجاد الحلول البديلة، من أجل مواجهة الصعوبات والمشكلات والمعوقات التي يمكن أن يواجهها الموظفون في الوزارة، يؤدي إلى زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم، ويزيد من دافعيتهم لإنجاز

الأعمال بكفاءة عالية؛ حيث يصبح لهم دور محوري في الوزارة، مما يسهم في تطبيق التمكين الإداري داخل الوزارة.

4.2.2 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرشاقة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على مستوى إدارة المعرفة لدى موظفيها، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) على المتغير (إدارة المعرفة)، وإيجاد معادلة تربط بينهما، كما يوضحها جدول (4.17).

جدول (4.17) أثر المتغير (الرشاقة التنظيمية) على المتغير (إدارة المعرفة)

المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	0.448	2.775	*0.006	163.082	0.608
رشاقة اتخاذ القرار	0.418	6.208	*0.000		
رشاقة الممارسة	0.414	6.185	*0.000		

* القيمة الاحتمالية دالة احصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (4.17) تم استخدام طريقة "Stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد، وقد تبين أن المجالات التالية: (رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (إدارة المعرفة) حسب طريقة "Stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويوضح الجدول السابق قيمة اختبار (F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائيا مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية. كما أن معامل التحديد يساوي (0.608)، وهذا يعني أن المجالات (رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) فسرت (60.8%) من التباين الكلي في (إدارة المعرفة)، والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{إدارة المعرفة} = 0.45 + (0.42 \times \text{رشاقة اتخاذ القرار}) + (0.41 \times \text{رشاقة الممارسة})$$

- في حال تثبيت قيمة (رشاقة الممارسة)، وعند زيادة (رشاقة اتخاذ القرار) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (إدارة المعرفة) بمقدار (0.42).

- في حال تثبيت قيمة (رشاقة اتخاذ القرار)، وعند زيادة (رشاقة الممارسة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (إدارة المعرفة) بمقدار (0.41).

تعزو الباحثة وجود أثر لرشاقة اتخاذ القرار، إلى إدراك وزارة التربية والتعليم بأهمية إدارة المعرفة من خلال مزج الخبرات المتراكمة بالقدرات الكامنة ولمكتسبة لصقل مهارات الموظفين والتي بدورها تعمل على تطوير أداء الوزارة، مما يسهم في تطبيق إدارة المعرفة داخل الوزارة.

وكما تعزو وجود أثر لرشاقة الممارسة إلى وجود برامج محوسبة تسهل عمل الموظفين في الحصول على المعلومات وتقديم الخدمات للمراجعين، والاعتماد على حفظ البيانات والمعلومات المخزونة لديهم بشكل شامل وآمن واستغلالها بالشكل الصحيح والمهني في تطوير عمل الوزارة.

4.2.3 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على التمكين الإداري للوزارة، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على المتغير (التمكين الإداري)، وإيجاد معادلة تربط بينهما، كما يوضحها جدول (4.18).

جدول (4.18) أثر المتغير (إدارة المعرفة) على المتغير (التمكين الإداري)

المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	0.419	3.843	*0.000	219.880	0.759
تخزين المعرفة	0.349	6.792	*0.000		
تطبيق المعرفة	0.255	5.177	*0.000		
توليد المعرفة	0.227	0.809	*0.000		

* القيمة الاحتمالية دالة احصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (4.18) تم استخدام طريقة "Stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد، وقد تبين أن المجالات التالية: (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (التمكين الإداري) حسب طريقة "Stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويوضح الجدول السابق قيمة اختبار (F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائيا مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية. كما أن معامل التحديد يساوي (0.759)، وهذا يعني أن المجالات (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة) فسرت (75.9%) من التباين الكلي في (التمكين الإداري)، والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{التمكين الإداري} = 0.42 + (0.35 \times \text{تخزين المعرفة}) + (0.26 \times \text{تطبيق المعرفة}) + (0.23 \times \text{توليد المعرفة})$$

- في حال تثبيت قيمة (توليد المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وعند زيادة (تخزين المعرفة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (التمكين الإداري) بمقدار (0.35).
- في حال تثبيت قيمة (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة)، وعند زيادة (تطبيق المعرفة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (التمكين الإداري) بمقدار (0.26).

- في حال تثبيت قيمة (تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وعند زيادة (توليد المعرفة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (التمكين الإداري) بمقدار (0.23).

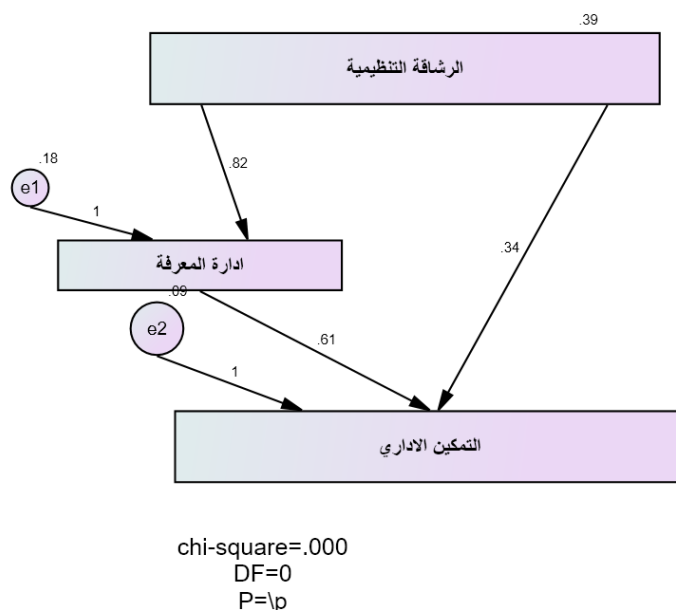
وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عمليات توليد وتخزين وتطبيق المعرفة من العمليات الإدارية الأساسية للوزرة، حيث أن حجم المعلومات الوافدة للوزارة يحتاج إلى أرشفة وتخزين من خلال أنظمة خاصة يسهل الوصول إليها بسهولة، ومن ثم العمل على تطبيق هذه المعلومات بالشكل المناسب، ويمكن أن تتابع المناصب الإدارية هذه العمليات بشكل ممنهج، والتي بدورها تساعد على التمكين الإداري في عمل الوزارة، بالمقابل نجد أن عمليتي توليد المعرفة وتوزيع المعرفة من العمليات التي ممكن أن تقتصر عند صناعات القرار، أو عند الموظفين فقط، والتي - في حال عدم التحفيز على خلق وتوليد أفكار جديدة والعمل على توزيعها -، تبقى حبيسة لدى أصحابها دون استثمارها في تطوير الأداء في الخدمات التي تقدمها الوزارة.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية في التمكين الإداري من خلال ادارة المعرفة كتغير وسيط في وزارة التربية والتعليم. لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل الانحدار باستخدام برنامج Amos26 المدعوم ببرنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، وذلك للتحقق من أثر الرشاقة التنظيمية في التمكين الإداري من خلال ادارة المعرفة كمتغير وسيط.

تفترض الدراسة الحالية أن الرشاقة التنظيمية تؤثر في تعزيز التمكين الإداري من خلال ادارة المعرفة كمتغير وسيط كما هو موضح في الأنموذج التالي:-

شكل (2.1) نموذج الهيكل العام للدراسة



يظهر من الأنموذج أن قيمة كاي (0.000) وهي دالة إحصائياً عن مستوى دلالة (0.01)، وقيمة (DF) (0) مما يدل على دلالة إحصائية كما يظهر من الأنموذج أن الرشاقة التنظيمية تؤثر في ادارة المعرفة وتؤثر في التمكين الاداري بشكل مباشر وبشكل غير مباشر وللتحقق من ذلك كما هو موضح من الجداول التالية:-

جدول (4.19) نتائج النموذج الهيكلي العام للدراسة

	Estimate	S.E.	C.R.	P
الرشاقة التنظيمية <--- ادارة المعرفة	.824	.047	17.436	***
ادارة المعرفة <--- التمكين الاداري	.612	.048	12.787	***
الرشاقة التنظيمية <--- التمكين الاداري	.345	.051	6.711	***

يظهر من الجدول السابق أن الرشاقة التنظيمية تؤثر في ادارة المعرفة بنسبة (82%)، وادارة المعرفة تؤثر في التمكين الاداري بنسبة (61%)، وتؤثر الرشاقة التنظيمية في التمكين الاداري بنسبة (35%) وقد أكدت ذلك قيمة (p) حيث جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة (0.01)، كما ويشير الجدول إلى أن (C.R.) أكبر من (1.964) مما يدل ذلك على أن

الأنموذج قوي ولتحديد حجم الأثر يظهر من الجدول التالي

جدول (4.20) بيان الأثر المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P
الرشاقة التنظيمية	.387	.038	12.530	***
ادارة المعرفة	.183	.018	10.296	***
التمكين الاداري	.089	.009	10.296	***

يتضح من الجدول السابق أن حجم الأثر ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة (p) دالة عند مستوى دالة (0.01) حيث ان حجم أثر الرشاقة التنظيمية على ادارة المعرفة بنسبة (18.3%)، وعلى التمكين الاداري بنسبة (8.9%). كما وقد جاءت نسبة (CMIN) للأنموذج عن الافتراضي (0.000)، وللتحقق من مؤشر توكر لويس كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (4.21) بيان مؤشر توكر لويس

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

مؤشر توكر لويس يظهر أن (CFI، IFI، NFI) جاءت (1.0) مما يعطينا مؤشر أن الأنموذج جيد جداً وبناء على ذلك نحكم على النموذج بالتحقق والقوة وتفسر الباحثة ذلك: وتعزو الباحثة وجود أثر لرشاقة الممارسة إلى وجود برامج محوسبة تعمل على حفظ وتخزين البيانات المتعلقة بالموظفين والمتعلقة بالجمهور المستفيدين من شكاوي وتقييمات، وتغذية راجعة، يؤدي ذلك إلى سهول التمكين الإداري داخل الوزارة.

كما تعزو الباحثة أن من الرشاقة التنظيمية كعملية ادارية تتشابه مع ادارة المعرفة في بعض النقاط، وبالتالي دخول إدارة المعرفة كمتغير وسيط قلل من تأثير الرشاقة التنظيمية على التمكين، حيث اتضح من الجدول (4.19) أن تأثير إدارة المعرفة على التمكين الاداري بلغ (61%) وبالتالي تقليل حجم تأثير الرشاقة التنظيمية على التمكين الاداري بنسبة (35%).

4.2.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الخامسة:

لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة التنظيمية والتمكين الإداري وإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كما يوضحها جدول (4.22)

جدول (4.22) قيمة معاملات الارتباط بين مجالات بين الرشاقة التنظيمية والتمكين الإداري وإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

المجالات	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	إدارة المعرفة
رشاقة الاستشعار	0.455**	0.555**	0.561**	0.623**	0.613**
رشاقة اتخاذ القرار	0.687**	0.646**	0.634**	0.698**	0.733**
رشاقة الممارسة	0.624**	0.665**	0.633**	0.722**	0.732**
الرشاقة التنظيمية	0.655**	0.689**	0.674**	0.754**	0.768**
الاتصالات ومشاركة المعلومات	0.691**	0.674**	0.658**	0.665**	0.738**
بناء فرق العمل	0.663**	0.729**	0.680**	0.720**	0.772**
تحفيز العاملين	0.604**	0.703**	0.631**	0.637**	0.712**
التدريب والتعلم	0.756**	0.724**	0.687**	0.738**	0.798**
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.636**	0.700**	0.668**	0.686**	0.744**
التمكين الإداري	0.772**	0.814**	0.766**	0.794**	0.868**

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

يتضح من الجدول (4.19) أن هناك علاقة طردية ما بين الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.768)، وأن علاقة (مجال رشاقة الممارسة) كأحد

مجالات الرقابة التنظيمية و(مجال تطبيق المعرفة) كأحد مجالات إدارة المعرفة تعتبر أقوى العلاقات حيث بلغ معامل الارتباط (0.722).

كما ويوضح من الجدول (19.4) أن هناك علاقة طردية ما بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.868)، وأن علاقة (مجال التدريب والتعلم) كأحد مجالات التمكين الإداري و(مجال توليد المعرفة) كأحد مجالات إدارة المعرفة تعتبر أقوى العلاقات حيث بلغ معامل الارتباط (0.756).

تعزو الباحثة أنه لتحقيق نتائج التمكين الإداري وإدارة المعرفة المرغوبة في عالم المؤسسات الحكومية والغير حكومية يجب على الوزارة أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تجعلها مرنة ومستجيبة للتطورات والأحداث، وكي تصبح الوزارة رشيقة تنظيمية لا بد ن تحقق مستوى عال من مشاركة الموظفين واكتساب الخبرات المعرفية الضرورية التي تقود الوزارة لكي تتناسب مع التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في البيئة المحيطة وتحفز الوزارة على التعديل على خططها القائمة لتضمن البقاء والنمو والربح كما أن تطبيق الرقابة التنظيمية بأبعادها داخل الوزارة يحسن من مستوى التمكين الإداري ومستوى إدارة المعرفة، وأن الوزارات ذات مستوى رقابة تنظيمي عالي تميل إلى تحسين التدريب والتعلم لديها وتحسين آليات تطبيق إدارة المعرفة بين موظفيها، وذلك للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات للمراجعين والمستفيدين، كما يعد الابداع والابتكار عنصر مهم ولا يجب التغافل عنه الذي من شأنه أن يقفز بالتمكين الإداري وإدارة المعرفة فقرة نوعية ويحقق ميزة تنافسية تضع الوزارة قمم الوزارات الكبرى والمهمة.

بالإضافة لاستخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على مشاركة المعار وتطوير المهارات والاستغلال الأمثل لرأس المال البشري وبناء هيكل تنظيمي فاعل ومؤثر والارتقاء بالموارد البشرية الذي هم الركيزة الأساسية.

نظرا لحدائثة الرشاقة التنظيمية هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية والتمكين الإداري وإدارة المعرفة، ولكن هناك بعض الدراسات التي تناولت علاقة إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية كدراسة القدسي (2012) حيث أظهرت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوليد المعرفة) والرشاقة التنظيمية كمتغير إجمالي، ودراسة الشريف (2018) التي أظهرت وجود علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.

4.2.6 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر).

أولاً: الرشاقة التنظيمية:

1. متغير الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات الرشاقة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.

جدول (4.23) الفروق الإحصائية للرشاقة التنظيمية بالنسبة لمتغير الجنس

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكر	90	3.52	0.63	0.111	//0.740
أنثى	123	3.36	0.61		

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4.23) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات الرشاقة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الرشاقة التنظيمية تمارس على مستوى الوزارة والمسميات الاعتبارية، والادارية وليس على مستوى نوع وجنس الفرد وبالتالي لا يوجد تأثير لنوع أو جنس الفرد.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (عبد الصمد، 2021) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس

1. متغير المسمى الوظيفي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات الرشاقة التنظيمية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (4.24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لرشاقة التنظيمية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.64	3.45	84	رئيس شعبة
0.60	3.21	10	رئيس وحدة
0.61	3.43	92	رئيس قسم
0.32	3.76	9	مدير عام
0	4.00	1	قائم بأعمال مدير دائرة
0	3.43	1	وكيل مساعد
0.62	3.35	14	مدير دائرة
0	2.21	1	مساعد/نائب مدير عام
0	2.29	1	الوزير

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات

الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، جدول (4.25) يوضح ذلك:

جدول (4.25) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.722	8	0.590	1.551	//0.142
داخل المجموعات	77.660	204	0.381		
المجموع	82.382	212			

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4.25) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متغيرات الرقابة التنظيمية تبعاً للمتغير المسمى الوظيفي. وتعزو الباحثة إلى أن الرقابة التنظيمية في الوزارة تتم ممارستها على مستوى الوزارة ككل، بغض النظر عن المسمى الوظيفي، وبالتالي ليس على مستوى الأفراد والمسميات الوظيفية.

2. متغير المؤهل العلمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متغيرات الرقابة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4.26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لرقابة التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم (فأقل)	8	3.60	0.83
بكالوريوس	138	3.48	0.60
ماجستير فأعلى	67	3.30	0.64

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، جدول (4.27) يوضح ذلك:

جدول (4.27) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.832	2	0.916	2.388	//0.10
داخل المجموعات	80.550	210	0.384		
المجموع	82.382	212			

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4.27) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متغيرات الرشاقة التنظيمية تبعا للمتغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الرشاقة التنظيمية تمارس على مستوى الوزارة وليس على مستوى الأفراد وبالتالي لا يوجد تأثير للمستوى التعليمي للأفراد.

3. متغير سنوات الخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متغيرات الرشاقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (4.28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لرشاقة التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.49	3.80	17	أقل من 5 سنوات
0.62	3.61	19	5 سنوات إلى 9 سنوات
0.66	3.41	47	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
0.61	3.36	130	15 سنة فأكثر

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، جدول (4.29) يوضح ذلك:

جدول (4.29) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.638	3	1.213	93.21	*0.024
داخل المجموعات	78.744	209	0.377		
المجموع	82.382	212			

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

وبدراسة نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها، كما يوضحها جدول

(4.30)

جدول (4.30) نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها

المقارنات البعدية				المتوسط	العدد	سنوات الخبرة
4	3	2	1			
0.442*	0.391*	0.190	1	3.80	17	أقل من 5 سنوات
0.252	0.201	1		3.61	19	5 سنوات إلى 9 سنوات
0.514	1			3.41	47	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
1				3.36	130	15 سنة فأكثر

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4.30) أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات الرشاقة التنظيمية تبعاً للمتغير سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الرشاقة التنظيمية مفهوم حديث نوعاً ما وبالتالي فالذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، لديهم فرصة في التدريب على مفهوم الرشاقة التنظيمية، ولكن وجود فروق لصالح الذين سنوات خبرتهم 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، إلا أنهم عاصروا الموظفين الجدد ويتم التدريب معهم على مفهوم الرشاقة التنظيمية، ويعملوا مع الأشخاص الذين سنوات خبرتهم أكثر 15 سنة، وبالتالي هناك فجوة ما بين الموظفين الجدد والموظفين القدامى، وحلقة الوصل هم الذين خبرتهم 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (عبد الصمد، 2021) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة 4. متغير العمر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات الرشاقة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر.

جدول (4.31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لرشاقة التنظيمية وفقاً لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 سنة	3	4.31	0.72
30 سنة إلى 39 سنة	61	3.52	0.61
40 سنة إلى أقل من 50 سنة	90	3.35	0.62
50 سنة فأكثر	59	3.42	0.61

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، جدول (4.32) يوضح ذلك:

جدول (4.32) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.330	3	1.110	2.935	0.03*
داخل المجموعات	79.053	209	0.378		
المجموع	82.382	212			

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

وبدراسة نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها، كما يوضحها جدول

(4.33)

جدول (4.33) نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها

المقارنات البعدية				المتوسط	العدد	سنوات الخبرة
4	3	2	1			
0.894*	0.958*	0.794*	1	4.31	3	أقل من 30 سنة
0.100	0.164	1		3.52	61	30 سنة إلى 39 سنة
-0.637	1			3.35	90	40 سنة إلى أقل من 50 سنة
1				3.42	59	50 سنة فأكثر

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4.33) أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متغيرات الرشاقة التنظيمية تبعاً للمتغير العمر لصالح 30 سنة إلى 39 سنة.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الرشاقة التنظيمية مفهوم حديث نوعاً ما وبالتالي فالذين أعمارهم أقل من 30 سنة، لديهم فرصة في التدريب على مفهوم الرشاقة التنظيمية، ولكن وجود فروق لصالح الذين أعمارهم 30 سنة إلى أقل من 39 سنة، إلا أنهم عاصروا الموظفين الجدد ويتم التدريب معهم على مفهوم الرشاقة التنظيمية، ويعملوا مع الأشخاص الذين أعمارهم أكثر من 40 سنة، وبالتالي هناك فجوة ما بين الموظفين الجدد والموظفين القدامى، وحلقة الوصل هم الذين أعمارهم 30 سنة إلى أقل من 39 سنة.

ثانياً: التمكين الإداري:

1. متغير الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متغيرات التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (4.34) الفروق الإحصائية للتمكين الإداري بالنسبة لمتغير الجنس

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكر	90	3.21	0.62	1.996	//0.159
أنثى	123	3.11	0.69		

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4.34) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متغيرات التمكين الإداري تبعا للمتغير الجنس. تعزو الباحثة ذلك إلى أن الوزارة تتيح للذكور والإناث العمل ضمن مناخ تنظيمي واحد، والمهام الإدارية والوظيفية متشابهة إلى حد كبير، وليس هناك فرق في التعامل مع جهودهم وقرارتهم والثقة فيهم، بالإضافة أنهم يجتازون نفس الدورات التدريبية ويشتركون في ورش عمل واحدة تساعدهم على اكتساب المهارات الضرورية اللازمة لمتطلبات التمكين الإداري، وأيضا أن الظروف الصعبة التي تمر بها الوزارة من ضعف الموارد المالية وتقليص للرواتب والحوافز والمكافآت لا تميز بين ذكر أو أنثى، وبالتالي فإن التمكين الإداري مطلب لجميع المستويات الإدارية بغض النظر عن نوع الجنس.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (سالم، 2016)، ودراسة (اليازجي، 2016)، ودراسة (أبو شمالة، 2016) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس

2. متغير المسمى الوظيفي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متغيرات التمكين الإداري تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (4.35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للتمكين الإداري وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.62	3.19	84	رئيس شعبة
0.80	2.98	10	رئيس وحدة
0.69	3.12	92	رئيس قسم
0.47	3.41	9	مدير عام
0	4.00	1	قائم بأعمال مدير دائرة
0	3.15	1	وكيل مساعد
0.66	3.23	14	مدير دائرة
0	1.69	1	مساعد/نائب مدير عام
0	1.96	1	الوزير

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، جدول (4.36) يوضح ذلك:

جدول (4.36) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.437	8	0.680	1.583	//0.132
داخل المجموعات	87.587	204	0.429		
المجموع	93.024	212			

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4.33) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات التمكين الإداري تبعا للمتغير المسمى الوظيفي. تعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين هم من أصحاب الوظائف الإدارية وجميعهم يمارسون التمكين الإداري، ويكونون على اطلاع كامل بالنشاطات والبرامج التي من شأنها أن تعمل على تحسين التمكين الإداري في الوزارة، وبالتالي لديهم رؤية ومفهوم واضح لمعظم القضايا ومنها موضوع الدراسة، وأنهم جميعهم يرون أهمية التمكين الإداري للوزارة من منظور متقارب. انفتحت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (عليان، 2020)، ودراسة (مخدوم، 2020)، ودراسة (أبو شمالة، 2016) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

3. متغير المؤهل العلمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات التمكين الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4.37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للتمكين الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.81	3.50	8	دبلوم (فأقل)
0.60	3.18	138	بكالوريوس
0.76	3.05	67	ماجستير فأعلى

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، جدول (4.38) يوضح ذلك:

جدول (4.38) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.736	2	0.868	1.996	//0.138
داخل المجموعات	91.288	210	0.435		
المجموع	93.024	212			

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4.38) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متغيرات التمكين الإداري تبعا للمتغير المؤهل العلمي.

تعزو الباحثة ذلك إلى وضوح السياسات والتعليمات التي تتعلق ببيئة العمل في وزارة التربية والتعليم، والأمر الذي يقلل من تباين المؤهلات العلمية وتأثيرها على طبيعة العمل، وكذلك الدورات التدريبية وورش العمل التي يتلقاها الموظفون في الوزارة لا تميز بين الحاصلين على درجات عليا أو درجة البكالوريوس، بالإضافة إلى أن الوزارة لا تتعامل مع الموظفين بناء على مؤهلاتهم إنما على صفاتهم الرسمية والوظيفية.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (عليان، 2020)، ودراسة (مخدوم، 2020)، ودراسة (أبو شمالة، 2016) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. متغير سنوات الخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات التمكين الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (4.39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للتمكين الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	17	3.58	0.66
5 سنوات إلى 9 سنوات	19	3.44	0.61
10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	47	3.06	0.72
15 سنة فأكثر	130	3.08	0.62

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، جدول (4.40) يوضح ذلك:

جدول (4.40) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.717	3	1.906	4.562	*0.004
داخل المجموعات	87.306	209	0.418		
المجموع	93.024	212			

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

وبدراسة نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها، كما يوضحها جدول

(4.41)

جدول (4.41): نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها

المقارنات البعدية				المتوسط	العدد	سنوات الخبرة
4	3	2	1			
0.498*	0.517*	0.138	1	3.80	17	أقل من 5 سنوات
0.360*	0.379*	1		3.61	19	5 سنوات إلى 9 سنوات
-0.019	1			3.41	47	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
1				3.36	130	15 سنة فأكثر

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4.41) أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متغيرات التمكين الإداري تبعا للمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن التمكين الإداري مرتبط بالخبرة، وموجه من قبل الإدارة العليا، وأن أصحاب الوظائف الإشرافية يخضعون الموظفون الجدد لدورات والبرامج التي من شأنها أن تعمل على تحسين مستوى التمكين الإداري.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (عليان، 2020)، ودراسة (اليازجي، 2015)، ودراسة (أبو شمالة، 2016) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5. متغير العمر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متغيرات التمكين الإداري تبعا لمتغير العمر.

جدول (4.42) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للتمكين الإداري وفقاً لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 سنة	3	4.14	0.95
30 سنة إلى 39 سنة	61	3.20	0.71
40 سنة إلى أقل من 50 سنة	90	3.11	0.63
50 سنة فأكثر	59	3.12	0.62

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، جدول (4.43) يوضح ذلك:

جدول (4.43) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.323	3	1.108	2.581	//0.60
داخل المجموعات	89.701	209	0.429		
المجموع	93.024	212			

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4.43) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 α) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متغيرات التمكين الإداري تبعاً لمتغير العمر.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن التمكين الإداري لا يتأثر بمتغير العمر، حيث إن امتلاك التمكين الإداري غير مرتبط بالعمر، إنما بقدرة الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة لأداء العمل،

وهذا يدل على اهتمام الوزارة بالتمكين الإداري لجميع الفئات الإشرافية ولجميع المستويات الإدارية بغض النظر عن أعمارهم.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (عليان، 2020) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير العمر.

ثالثاً: إدارة المعرفة:

1. متغير الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (4.44) الفروق الإحصائية لإدارة المعرفة بالنسبة لمتغير الجنس

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكر	90	3.36	0.67	0.175	//0.676
أنثى	123	3.28	0.67		

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4.44) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات إدارة المعرفة تبعاً للمتغير الجنس.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين في المواقع الإدارية وبمختلف جنديتهم (جنسهم) ذكر أم أنثى على قدر متقارب من الفهم والإدراك بأهمية عمليات إدارة المعرفة من توليد الأفكار وتخزين المعلومات وتوزيعها وتطبيقها، وتحسين المهارة الذاتية، وصقل القدرات والامكانيات.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (المدهون، 2020)، ودراسة (حرز الله، 2019)، ودراسة (الشيخ، 2019)، ودراسة (أبو عفيفة، 2019) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

2. متغير المسمى الوظيفي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (4.45): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لإدارة المعرفة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.62	3.36	84	رئيس شعبة
0.56	3.33	10	رئيس وحدة
0.72	3.26	92	رئيس قسم
0.48	3.65	9	مدير عام
0	4.00	1	قائم بأعمال مدير دائرة
0	2.82	1	وكيل مساعد
0.77	3.31	14	مدير دائرة
0	2.32	1	مساعد/نائب مدير عام
0	2.45	1	الوزير

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، جدول (4.46) يوضح ذلك:

جدول (4.46): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
//0.368	0961.	0.489	8	3.914	بين المجموعات
		0.446	204	91.076	داخل المجموعات
			212	94.990	المجموع

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4.46) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة

المبحوثين حول درجة توافر متغيرات إدارة المعرفة تبعاً للمتغير المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى المناصب الإدارية بمختلف المسميات الوظيفية من مهامهم

الاساسية الحفاظ على المعلومات والمعارف المتولدة من الموظفين والتأكد من حفظها بشكل آمن

وتطبيقها في اتخاذ القرارات.

انفقت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة

(المدهون، 2020) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

اختلف نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (حرز

الله، 2019)، ودراسة (أبو عفيفة، 2019) حيث أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المسمى

الوظيفي.

3. متغير المؤهل العلمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي.

جدول (4.47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لإدارة المعرفة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم (فأقل)	8	3.71	0.67
بكالوريوس	138	3.35	0.60
ماجستير فأعلى	67	3.19	0.78

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، جدول (4.48) يوضح ذلك:

جدول (4.48) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.527	2	1.264	2.870	0.060
داخل المجموعات	92.463	210	0.440		
المجموع	94.990	212			

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4.48) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متغيرات إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

تعزو الباحثة ذلك إلى أغلب الموظفين من درجة البكالوريوس، وأن درجة الماجستير أو درجة الدكتوراه لا تضيف على المناصب الإدارية مسؤوليات أم مهام مختلف، كما أن جميع

الموظفين في المناصب الإدارية من مهامهم خلق معارف جديدة في الوزارة تعمل على تحسين أدائهم في العمل.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (حرز الله، 2019)، ودراسة (أبو عفيفة، 2019) حيث أشارت إلي وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الشيخ، 2019) حيث أشارت إلي عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (المدهون، 2020) حيث أشارت إلي وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح درجة البكالوريوس.

4. متغير سنوات الخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (4.49) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لإدارة المعرفة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.72	3.75	17	أقل من 5 سنوات
0.59	3.66	19	5 سنوات إلى 9 سنوات
0.70	3.20	47	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
0.63	3.25	130	15 سنة فأكثر

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعا لمتغير سنوات الخبرة، جدول (4.50) يوضح ذلك:

جدول (4.50) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*0.002	5.206	2.201	3	6.604	بين المجموعات
		0.423	209	88.385	داخل المجموعات
			212	94.990	المجموع

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

وبدراسة نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها، كما يوضحها جدول (4.51).

جدول (4.51) نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها

المقارنات البعدية				المتوسط	العدد	سنوات الخبرة
4	3	2	1			
0.500*	0.550*	0.908	1	3.75	17	أقل من 5 سنوات
0.408*	0.459*	1		3.66	19	5 سنوات إلى 9 سنوات
-0.511	1			3.20	47	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
1				3.25	130	15 سنة فأكثر

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4.51) أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات إدارة المعرفة تبعاً للمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص كافة الموظفين على اختلاف سنوات خدمتهم على تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتوظيفها بما يحقق التميز لمواقعهم الإدارية، وبما يضمن تحقيق ذواتهم والارتقاء بالدرجات الوظيفية، ولكن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المستجيبين فيما يتعلق بعمليات إدارة المعرفة وسنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم تقل عن 10 سنوات؛ أن الموظفين حديثوا الخدمة بالموقع الإداري يتلقون برامج ودورات ونشرات تنمي لديهم توليد الأفكار وتوزيع المعارف ومشاركتها مع الآخرين، وتطبيقها؛ حتى يتمكنوا من التعادل بباقي الموظفين الذين لديهم خبرات وكفاءة كبيرة في العمل الإداري.

واختلف نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (المدهون، 2020)، ودراسة (حرز الله، 2019)، ودراسة (الشيخ، 2019)، ودراسة (أبو عفيفة، 2019) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5. متغير العمر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر.

جدول (4.52) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لإدارة المعرفة وفقاً لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 سنة	3	4.30	0.66
30 سنة إلى 39 سنة	61	3.32	0.75
40 سنة إلى أقل من 50 سنة	90	3.29	0.63
50 سنة فأكثر	59	3.30	0.62

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، جدول (4.53) يوضح ذلك:

جدول (4.53) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.992	3	0.997	2.266	//0.82
داخل المجموعات	91.998	209	0.440		
المجموع	94.990	212			

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4.53) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متغيرات إدارة المعرفة تبعاً للمتغير العمر.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الجزء الأكبر من عمليات إدارة المعرفة يقوم على الجهد البشري، بحيث يستمر موظفي المناصب الإدارية في الوزارة بتطوير أنفسهم، وتنمية خبراتهم في جميع مراحل أعمارهم، بهدف الارتقاء والعمل على تطوير أداء الموظفين وأداء العمل. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (المدهون، 2020) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير العمر. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (أبو عفيفة، 2019) حيث أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير العمر.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

مقدمة

5.1 نتائج الدراسة

5.2 توصيات الدراسة وخطة تنفيذها

5.3 الدراسات المستقبلية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتركز الهدف الرئيس للدراسة التعرف إلى دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) على التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة كمتغير وسيط. ومعرفة تأثير المتغيرات الديمغرافية، وقد خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات الخاصة بها.

5.1 نتائج الدراسة:

من خلال الأهداف التي تمت صياغتها في الدراسة الحالية والتي عملت الدراسة الحالية على تحقيقها من خلال اجراءات الدراسة التطبيقية التي شملت الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التي تم تصميمها من أجل تحديد العلاقة بين متغيري "الرشاقة التنظيمية" و"التمكين الإداري"، وذلك بالتطبيق على موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المقر الرئيس في رام الله للكشف عن العلاقة بينها، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها كالتالي:

1. النتائج المباشرة: الجدول التالي يوضح النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية، والنتائج المتعلقة بتطبيق الرشاقة التنظيمية، وعملية التمكين الإداري، ونتائج اختبار فرضيات الدراسة.

الجدول (51.): نتائج الدراسة

#	أسئلة الدراسة	أهداف البحث	النتائج
أسئلة الدراسة			
1	ما مدى توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟	التعرف إلى مدى توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.	أن متوسط توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية بلغ (3.43)، وبلغ الوزن النسبي للأبعاد ككل (68.59%)، مما يشير أن توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة. انظر جدول (4.1).
2	ما مدى توافر أبعاد التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟	التعرف إلى مدى توافر أبعاد التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.	أن متوسط توافر أبعاد التمكين الإداري بلغ (3.15)، وبلغ الوزن النسبي للأبعاد ككل (63.02%)، مما يشير أن توافر أبعاد التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة. انظر جدول (4.5).
3	ما درجة توافر أبعاد إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟	التعرف إلى درجة توافر أبعاد إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.	أن متوسط توافر أبعاد إدارة المعرفة بلغ (3.32)، وبلغ الوزن النسبي للأبعاد ككل (66.30%)، مما يشير أن توافر أبعاد إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة. انظر جدول (4.11).
فرضيات الدراسة			
1	لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لأبعاد الرشاقة التنظيمية على التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.	التعرف إلى درجة تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حسب رأي الباحثين.	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لأبعاد الرشاقة التنظيمية على التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. أن معامل التحديد يساوي (0.660)، وهذا يعني أن المجالات (رشاقة الممارسة، رشاقة اتخاذ القرار) فسرت (66.0%) من التباين الكلي في (التمكين الإداري)، والباقي يرجع لعوامل أخرى. انظر جدول (4.16).
2	لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى	التعرف إلى تأثير إدارة المعرفة في وزارة	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لأبعاد الرشاقة التنظيمية

<p>على إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث كما أن معامل التحديد يساوي (0.608)، وهذا يعني أن المجالات (رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) فسرت (60.8%) من التباين الكلي في (إدارة المعرفة)، والباقي يرجع لعوامل أخرى. انظر جدول (4.17).</p>	<p>التربية والتعليم الفلسطينية على التمكين الإداري للوزارة</p>	<p>دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرشاقة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على مستوى إدارة المعرفة لدى موظفيها.</p>
<p>يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على التمكين الإداري للوزارة. حيث إن معامل التحديد يساوي (0.759)، وهذا يعني أن المجالات (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة) فسرت (75.9%) من التباين الكلي في (التمكين الإداري)، والباقي يرجع لعوامل أخرى. انظر جدول (4.18).</p>	<p>التعرف إلى تأثير إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على التمكين الإداري للوزارة</p>	<p>3 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على التمكين الإداري للوزارة.</p>
<p>يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية في التمكين الإداري من خلال ادارة المعرفة كتغير وسيط في وزارة التربية والتعليم. حيث أن الرشاقة التنظيمية تؤثر في ادارة المعرفة بنسبة (82%)، وادارة المعرفة تؤثر في التمكين الإداري بنسبة (61%)، وتؤثر الرشاقة التنظيمية في التمكين الإداري بنسبة (35%). انظر جدول (4.19).</p>	<p>التعرف إلى تأثير الرشاقة التنظيمية على التمكين الإداري من خلال ادارة المعرفة كتغير وسيط</p>	<p>4 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية في التمكين الإداري من خلال ادارة المعرفة كتغير وسيط في وزارة التربية والتعليم.</p>
<p>توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة التنظيمية والتمكين الإداري وادارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. حيث توجد علاقة طردية ما بين الرشاقة التنظيمية وادارة المعرفة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.768)، وأن علاقة (مجال رشاقة الممارسة) كأحد مجالات الرشاقة التنظيمية و(مجال تطبيق المعرفة) كأحد مجالات إدارة المعرفة تعتبر أقوى العلاقات حيث بلغ معامل الارتباط (0.722). كما يوجد علاقة طردية ما بين التمكين الإداري وادارة المعرفة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.868)، وأن علاقة (مجال التدريب والتعلم) كأحد مجالات التمكين</p>	<p>التعرف إلى العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتمكين الإداري وادارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.</p>	<p>5 لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة التنظيمية والتمكين الإداري وادارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.</p>

<p>الإداري و(مجال توليد المعرفة) كأحد مجالات إدارة المعرفة تعتبر أقوى العلاقات حيث بلغ معامل الارتباط (0.756). انظر جدول (4.19).</p>			
<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات الرشاقة التنظيمية تبعا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، ما عدا متغير سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، ومتغير العمر لصالح 30 سنة إلى 39 سنة.</p>	<p>الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر).</p>	<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر).</p>	6
<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات التمكين الإداري تبعا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر) ما عدا متغير سنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات.</p>			
<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متغيرات إدارة المعرفة تبعا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر). ما عدا متغير سنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات.</p>			

5.1.1 النتائج المتعلقة بالإطار العملي:

حاولت الدراسة معرفة دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية):

- أن الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول مجال الأول "رشاقة الاستشعار" فقد بلغ (3.39)، وبانحراف معياري (0.74)، وبوزن نسبي (67.89%)، وجاء بدرجة متوسطة.
- أن الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول مجال الثاني "رشاقة اتخاذ القرار" فقد بلغ (3.49)، وبانحراف معياري (0.67)، وبوزن نسبي (69.77%)، وجاء بدرجة مرتفعة.
- أن الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول مجال الثالث "رشاقة الممارسة" فقد بلغ (3.40)، وبانحراف معياري (0.62)، وبوزن نسبي (67.98%)، وجاء بدرجة مرتفعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التمكين الإداري):

- أن الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول مجال الأول "الاتصال ومشاركة المعلومات" فقد بلغ (3.39)، وبانحراف معياري (0.67)، وبوزن نسبي (67.89%)، وجاء بدرجة متوسطة.
- أن الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول مجال الثاني "بناء فرق عمل" فقد بلغ (3.38)، وبانحراف معياري (0.69)، وبوزن نسبي (67.53%)، وجاء بدرجة متوسطة.
- أن الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول مجال الثالث "تحفيز العاملين" فقد بلغ (2.64)، وبانحراف معياري (0.88)، وبوزن نسبي (52.79%)، وجاء بدرجة متوسطة.
- أن الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول مجال الرابع "التدريب والتعلم" فقد بلغ (3.27)، وبانحراف معياري (0.76)، وبوزن نسبي (65.38%)، وجاء بدرجة متوسطة.
- أن الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول مجال الخامس "المشاركة في اتخاذ القرارات" فقد بلغ (3.15)، وبانحراف معياري (0.66)، وبوزن نسبي (61.16%)، وجاء بدرجة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط (إدارة المعرفة):

- أن الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول مجال الأول "توليد المعرفة" فقد بلغ (3.37)، وبانحراف معياري (0.77)، وبوزن نسبي (67.37%)، وجاء بدرجة متوسطة.
- أن الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول مجال الثاني "تخزين المعرفة" فقد بلغ (3.24)، وبانحراف معياري (0.74)، وبوزن نسبي (64.84%)، وجاء بدرجة متوسطة.
- أن الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول مجال الثالث "توزيع المعرفة" فقد بلغ (3.38)، وبانحراف معياري (0.67)، وبوزن نسبي (67.67%)، وجاء بدرجة متوسطة.
- أن الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول مجال الرابع "تطبيق المعرفة" فقد بلغ (3.28)، وبانحراف معياري (0.78)، وبوزن نسبي (65.68%)، وجاء بدرجة متوسطة.

5.2 توصيات الدراسة وخطة تنفيذها:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصلت إلى التوصيات الآتية:

الجدول (52): توصيات الدراسة

#	التوصية	مؤشرات التنفيذ	جهة التنفيذ	المدة الزمنية
التوصيات المتعلقة بالرشافة التنظيمية				
1	تطوير خدمات وزارة التربية والتعليم بما يضمن سرعة ومرونة الانجاز وفقاً لاحتياجات المراجعين	<ul style="list-style-type: none"> الاستعانة بخبراء في تحليل الوضع السياسي والاجتماعي والصحي. 	الإدارة والموظفين في وزارة التربية والتعليم	على مدار العام
2	تدريب الموظفين على مواجهة التغيرات والتطورات المتقلبة من تقلبات سياسية واجتماعية وأمنية	<ul style="list-style-type: none"> عقد دراسة تقييم لاحتياجات الموظفين وتصميم خطة تدريبية. تصميم برامج تساعد على دراسة وتحليل حاجات العملاء. 		
3	تدريب وتطوير مهارات الموظفين بما يتعلق بتشخيص المشكلات وتحليلها في العمل بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> الاستعانة بخبراء في تحليل الوضع السياسي والاجتماعي والصحي. 		
4	وضع معايير تقييمية لمقارنة النتائج المحققة بالخطط الموضوعة مسبقاً	<ul style="list-style-type: none"> تصميم برامج تقييمية بالاستعانة بما يتناسب مع الخطط الموضوعة مسبقاً 		
5	تقدير الافكار الابداعية وتبنيها من قبل الوزارة	<ul style="list-style-type: none"> استشارة الموظفين في الوزارة في إيجاد حلول مبتكرة لبعض المشكلات. عمل تقييم أداء لأصحاب الأفكار الجديدة، وربط تقييم الأداء ببرامج الحوافز والمكافئات. 		

#	التوصية	مؤشرات التنفيذ	جهة التنفيذ	المدة الزمنية
6	وجود هيكلية إدارية مرنة تتناسب مع المتغيرات والتقلبات المختلفة	<ul style="list-style-type: none"> توزيع المناصب الإدارية بما يتناسب مع مهارات وخبرات الموظفين. 		
التوصيات المتعلقة بالتمكين الإداري				
1	إتاحة المعلومات والبيانات للموظفين دون سرية	<ul style="list-style-type: none"> تصميم شبكة تواصل اجتماعية خاصة بالوزارة تتيح للموظفين التواصل مع الإدارة العليا والإدارات الأخرى. 	الإدارة والموظفين في وزارة التربية والتعليم	على مدار العام
2	توفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار بشكل سريع	<ul style="list-style-type: none"> تقدير احتياجات مراكز وإدارات الوزارة من أجهزة حاسوب وتوابعها وشبكات حاسوب والمشاركة في إعداد المواصفات. 		
3	تعزيز شعور الموظف أنه جزء من فرق العمل	<ul style="list-style-type: none"> الاعتماد على تشكيل فرق عمل لتنفيذ العمل بالوزارة. بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد وفرق العمل. 		
4	تنفيذ التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل	<ul style="list-style-type: none"> تصميم إطار عمل واضح يتضمن الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية واضحة. 		
5	توفير الراتب للموظف بما يتناسب مع الجهد المبذول	<ul style="list-style-type: none"> عمل تقييم أداء بشكل دوري وأن تكون الحوافز والترقيات على أساس فردي وليس جماعي. متابعة ضوابط ومعايير إعداد جداول المرتبات للموظفين. دراسة موضوع زيادة الرواتب بما يتناسب مع الجهد المبذول، وغلاء المعيشة في ظل الأزمات. 		
6	تحسين آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت			
7	توفير دورات تدريبية تناسب احتياجات الموظفين بالوزارة	<ul style="list-style-type: none"> عقد دراسة تقييم لاحتياجات الموظفين وتصميم خطة تدريبية. وضع استراتيجية خاصة بالتدريب والتعلم وتطوير الكوادر 		
8	تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية			

#	التوصية	مؤشرات التنفيذ	جهة التنفيذ	المدة الزمنية
9	ربط برامج التدريب ببرامج الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة	البشرية العاملة في الوزارة.		
10	تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات واعتبارهم شركاء في ذلك	<ul style="list-style-type: none"> ● استشارة الموظفين في الوزارة قبل اتخاذ أي قرار عن طريق إرسال الإيميلات أو من خلال عقد الاجتماعات لاستشارتهم. 		
11	مشاركة الموظفين في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم	<ul style="list-style-type: none"> ● تصميم صندوق شكاوى، أو من خلال نظام شكاوى إلكتروني يتيح للموظفين إرسال مشاكلهم للإدارة العليا. 		
التوصيات المتعلقة بإدارة المعرفة				
1	تطوير نظام أرشفة والحصول على المعلومات والبيانات باستمرار	<ul style="list-style-type: none"> ● تصميم وتحديث برامج الأرشفة داخل الوزارة. 	الإدارة والموظفين في وزارة التربية والتعليم	على مدار العام
2	ترقية أصحاب الخبرات وتبويبهم بشكل مناسب يتناسب مع طبيعة عملهم	<ul style="list-style-type: none"> ● اعطاء المساحة والحرية في استعمال البيانات والمعلومات المؤرشفة من قبل الموظفين مع وجود نظام رقابي على الموظفين 		
3	الحفاظ على أصحاب الخبرات في الوزارة	<ul style="list-style-type: none"> ● عمل لجنة من الدوائر داخل الوزارة لمتابعة و مشاركة معارفهم. 		
4	تدوير المناصب الإدارية لنشر الخبرات بين الموظفين	<ul style="list-style-type: none"> ● استحداث نظام ترقية يتناسب مع الخبرات والمعارف لدى الموظفين 		
5	تحفيز الموظفين على مشاركة معارفهم داخل الوزارة			
6	اعطاء الحرية المناسبة للموظفين بتطبيق أفكارهم ومقترحاتهم			
7	متابعة وتطبيق ما يتم توليده من معرفة ومشاركته في اتخاذ القرارات			

5.3 الدراسات المستقبلية:

توصى الباحثة بإجراء الدراسات التالية:

1. دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
2. أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
3. علاقة الرقابة التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم

ثانياً: الكتب

أبو النصر، مدحت محمد، (2007)، الإدارة بالحب والمرح، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

أفندي، عطية، (2003)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الأكلبي، علي. (2008). إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

اندرأوس، رامي ومعاينة، عادل، (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، أريد: مدخل لتطوير المؤسسات. جاد الرب، السيد. (2012). القيادة الاستراتيجية، ط، القاهرة: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

جودة، محفوظ، (2008)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمنا: دار وائل للنشر والتوزيع.

حريم، حسين، (2004)، السلوك التنظيمية وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي، (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الزيادات، محمد. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط6، عمان: صفاء للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال، (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- العزاوي، نجم، (2009)، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الأيزو 10015، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عمر والعمري، غسان. (2013). المدخل إلى إدارة المعرفة، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عليان، رحي. (2012). إدارة المعرفة، ط2، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الفتحي، إبراهيم، (2011)، قوة التحفيز، ط1، القاهرة: ثمرات للنشر والتوزيع
- القيروتي، محمد قاسم، (2009)، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر. (2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- كنعان، نواف سالم، (2009)، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة.
- اللوزي، موسى، (2007)، إجراءات وتنظيم العمل، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المعاني، أحمد اسماعيل، (2008)، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العربية.
- ملحم، يحيى سليم، (2006)، التمكين الإداري كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- الهوراي، سيد، (2000)، الأصول والأسس العلمية للقرن الواحد والعشرين، القاهرة: مكتبة عين شمس.

الوادي، حسين، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ثالثاً: مجلات

الإبراهيم، عدنان والعضايلة، عدنان والعمري، جمال، (2008)، درجة ممارسة التمكين الإداري لدى

العاملين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة، مصر.

أحمد، كمال عبد الوهاب. (2016). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة

التنظيمية، مجلة الادارة التربوية، 3(8): 15 - 116.

أحمد، محمد درع ومحمد، مالك النعيم، حمد النيل ومجدي، محمد. (2020). أثر الرشاقة التنظيمية على

الحصة السوقية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 21(2): 161

- 176.

بدير، رامز عزمي وفارس، محمد جودت وعفانه، حسن مروان، (2015)، التمكين الإداري وعلاقه بفاعلية

فرق العمل: في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات

الاقتصادية والإدارية، 23(1): 305 - 336.

بوسالم، أبو بكر، (2017)، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة

سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، 3(1): 20، 33.

حسين، سلامة عبد العظيم، (2011)، أبعاد تمكين المديرين كمدخل الإصلاح المدرسي، دراسة ميدانية

على المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، 5(55): 39 - 145.

الرحيم، اياد وأندراوس، رفل. (2017). تحقيق جودة المنتج باستعمال الرشاقة التنظيمية: دراسة حالة في

شركة النعمان العامة، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23(99): 103 - 125.

الزامل، مها عثمان والدوسري. (2021). الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(4): 761 – 778.

سليمان، برزو همزة، محمد، جيمى باكر، محمود، محمد عبد الله، (2017)، التمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة زانكو للعلوم الانسانية، 21(3): 272 – 300.

الشمري، أحمد والزيادي، سحر. (2018). العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة، مجلة الإدارة الاقتصاد، 7(26): 127 – 157.

الشنطي، محمود عبد الرحمن والشريف، تحرير شعبان. (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية – قطاع غزة، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 3(1): 6 – 29.

الشيخ، بابكر. (2019). تشخيص واقع تطبيق إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في عدد من كليات الاقتصاد والعلوم الادارية في الجامعات السودانية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، 33(7): 1182 – 1216.

صبر، رنا ناصر والعامري، سارة علي وعبد الحسين، علي عبد الأمير. (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون: بحث ميداني مقارنة بين مصر التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة (TBI)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، 15(59): 179 – 206.

الضلاعين، علي. (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة

الاتصالات الاردنية، مجلة دراسات للعلوم الادارية، 37(1): 64 - 92

العابدي، علي رزاق. (2012). الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي

للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة

الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 8(24): 147 - 174.

عبد الصمد، خديجة يحيي. (2021). الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل: دراسة

ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 51(1): 41 - 104.

عثمان، مزمل علي. (2017). اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة

حالة مؤسسة الشرق الأوسط للصحافة والنشر في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية

والادارية والقانونية، 1(1): 165 - 181.

العربي، تيقاوي. (2019). تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو

التكيف مع التغيير التنظيمي، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 17(2):

34 - 58.

عرقاوي، سامر واللوحي، نبيل والحيلة، أمال. (2019). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت

السياحية الفلسطينية - حالة الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين. جامعة فلسطين التقنية، مجلة

جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 7(1): 8 - 23.

عمر، دعاء محمد. (2020). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة

العلوم التربوية، 3(1): 40 - 87.

مخدوم، هند كرامة. (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(3): 101 – 138.

المطري، ضيف الله عبيد. (2019). العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(1): 27 – 54.

المعاني، أيمن. (2009). اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(3): 371 – 402.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2001)، تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص - دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، طنطا، الملحق الثاني، 1(1): 1 – 45.

منصور، مدار منصور. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، 1(21): 1 – 45.

ميا، شمه وعلي، عامر. (2019). دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 41(2): 169 – 186.

النشيلي، دينا. (2020). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، 40(3): 163 – 182.

رابعاً: رسائل جامعية

أبو جربوع، يوسف، (2014)، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني- المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

أبو زايد، بسمة أحمد، (2008)، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين سبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو شرخ، نادر، (2010)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبو شمالة، سها محمد، (2016)، دور أنماط القيادة الادارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

أبو عفيفة، عبدالرحمن. (2019). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الاداري: دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة

أبو عمرة، أمير عبد الله، (2015)، واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

أبو معمر، تهاني فيصل موسى. (2017). دور ممارسة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مدرء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

براهمه، حازم. (2018). إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

بوزيدي، شمس الدين. (2017). دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية ببلدية المعارف بالمسلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر.

حرز الله، توفيق سفيان. (2019). أثر الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في الشركات التجارية: دراسة حالة، شركة بشير السكسك وشركاه، رسالة ماجستير غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة.

حسن، سامي، (2002)، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.

الداود، علا عبد الفتاح، (2013)، مستوى ممارسة التمكين الإداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الرشودي، خالد سليمان، (2009)، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية لتعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الرقب، الأحمد، (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

الزامل، يوسف، (2013)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

سالم، بهاء الدين عمر، (2016)، متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.

الشريف، تحرير شعبان، (2018)، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - محافظات قاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الشريف، طلال. (2012). واقع تطبيق إدارة المعرفة في ضوء التحولات المعاصرة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مع اقتراح تصور لتطبيقها دراسة تطبيقية على الجامعات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

الشهراني، عبد الله، (2009)، دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

صيام، نصر، (2015)، دور تمكين العاملين في فعالية لأداء الإداري - دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

طاشكندي، زكية. (2008). إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القر، السعودية.

الطراونة، حسين، (2008)، العلاقة بين التمكين وفعالية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية - إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

طموس، إيمان عمر، (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

عز الدين. (2017). أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة الميز: دراسة تطبيقية علي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

العزاوي، شفاء والدباغ، ايناس نهاد. (2019). تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(105): 324 - 351.

عفانة، حسن مروان، (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل - في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

عليان، هاني ابراهيم. (2020). أثر الإدارة بالمشاركة على التمكين الإداري: دراسة ميدانية على الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.

عوض، سها، (2013)، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتمكين مديري مدارس التعليم الثانوي بفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر.

القانون، أسامة حسن، (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

القدسي، عبد العزيز غالب. (2019). دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.

قنديل، سماح خليل. (2020). أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

المدهون، فؤاد زهير فؤاد. (2020). دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في القطاع الصحي الفلسطيني - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشور، الجامعة الاسلامية، غزة.

المصري، سلمان. (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، البرنامج المشترك، جامعة الأقصى، غزة.

معراج، قدرى أحمد. (2015). أثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر

الملفوح، فاتن محمود، (2016)، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

اليازجي، إبراهيم رفيق، (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

خامسا: تقارير ومؤتمرات

العبادي، هاشم فوزي. (2012). الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية - منظور مفاهيمي، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، الاردن.

العتيبي، سعد مرزوق، (2004)، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر.

العتيبي، سعد مرزوق، (2005)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17-18 إبريل، الخبر، السعودية.

سادسا: المراجع الأجنبية

Abu-Radi,samer. (2013), **Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals**, Faculty of Business, Middle East University, Amman, Jordan.

- Aburuman, N. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on creativity Improvement among the workers of Jordanian Public Administration Institute, Research, vol (7) No (1), **International Journal of Business and Social Science**. pp 184-185.
- Alavi, M, & Leidner, D. E. (2001). **Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues**. MIS Quarterly, 25(1), 107-136.
- Allameh Dr Sayyed Mohsen, Shahin, Dr. Arash, and Tabanifar, Babak. (2012). Analysis of Relationship between Knowledge Management and Customer Relationship Management with Customer Knowledge Management. **International Journal of Academic Research in (Business and Social Sciences)**. Vol.2, No.10.
- Altalhi, H. (2018). The study of measuring the level of organizational agility at yanbu colleges and institutes in saudi arabia, **Asia Pacific Institute Of Advanced Research (APIAR)** ,4(1), pp252-262.
- Araujo, C. (2010). Creating organizational agility. *itsm soulation*, 6 (35), pp1.
- Audran, Arthur. (2011). **Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments**, (Unpublished Master Thesis). Politecnico Di Milano, Italy.
- Baraei, Esmail K. & Mirzaei, Mohammad H.)2018). "Identification of factors affecting on organizational agility and its impact on productivity". **UCT Journal of Management And Accounting Studies**, 6(4): 59–65.
- Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, **KM capability, and innovative climate**. **R&D Management**, 49(4), 421-438.
- Carmen, M., José, L., Antonio, L. Leal-Rodríguez, (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility, **Journal of Business Research**, (69), pp 4624–4631.
- Chakravarty, A., Grewal, R., and Sambamurthy, V. (2013) .Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles. **Information Systems Research**, 24(4), 976-997.
- Chamanifard.R, Nikpour.A, Chamanifard.S, Nobarieidish.S.,(2015)," Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran", **Journal of Natural and Social Sciences**, , Vol. 4, No. 1 ,pp. 199-207.

- Chen, J., Wang, D. and Shan, L. (2014). Understanding organizational agility development for government (A process model of resource configuration). **Higher Education Press Limited Company**, 8(1), pp73-97.
- Chen, Jin and Wang, Deliang and Pan, Shan L. (2011). **Understanding Organizational Agility Development for Government- A Process Model of Resource Configuration**, In (Pacific Asia Conference on Information Systems), Association for Information Systems.
- Chua G. S. , Jusoh, M. S., Amlus, M. H., Abidin, R. and Ibrahim, A. (2014). The Relationship between Employee Empowerment, Team Work and Recognition on Company Performance: An Investigation In Malaysian Manufacturing Industry, **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, pp 1991-8178
- Darlington M. Mgbeke,. (2007). **Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University**, Nigeria,
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, 87, 102499.
- David, Fred R., (2009), **Strategic Management Concepts and Cases**, 12th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA.
- Dehghani, S., Gharooni, A. and Arabzadeh, A.(2014). Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education, 2nd World Conference On Business, Economics And Management ,**Procedia - Social and Behavioral Sciences** 109 (2014) 1130 – 1141.
- DongBack, S., Ariel, L. (2008).Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility .**communications of the ACM**. 51(11),pp136-139.
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, (21:10-11), pp 1105-1121.
- Erande, A., Verma, A. (2008). Measuring Agility of Organization: A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT). **International Journal of Applied Management and Technology**, 6(3), 32-44.

- Felipe C.M., Leidner D.E., Roldan J.L. and Leal-Rodríguez A.L. (2017) Impact of IS Capabilities on Firm Performance: The Roles of Organizational Agility and Industry Technology Intensity. **Decision Sciences Journal**.
- Giampaoli Daniele, & Massimo Ciambotti, Nick Bontis. (2017). **Knowledge management, problem solving and performa**
- Godfery, Kinyua. (2015). **Relationship between Knowledge Management and Performance of Commercial Banks in Kenya**, Faculty of Business Administration, Kenyatta University.
- Granados Maria L., & Souad Mohamed, & Vlatka Hlupic. (2017). "Knowledge management activities in social enterprises: lessons for small and non-profit firms. *Journal of Knowledge Management*.(21)2, pp 101 – 155.
- Hamad. Z. M. M, & Yozgat, U. (2017). "Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking". **Management Science Letters**, 7 (8): 407 – 422.
- Hannan, Mia. Najmul, Hasan. (2016). "Impact of Knowledge Management on Organizational Performance-An Exploratory Study in Bangladesh", **Bangladesh Journal of MIS**, (7)2, pp 102 – 123.
- Harraf, A., Wanasika,I.,Tate,K. & Talbott, K.(2015). Organizational Agility. **The Journal of Applied Business Research** ,31(2),675-686.
- Hasan, D. D. & Steven H. A. (2017)."The challenges of organizational agility (part 1)", **Industrial and Commercial Training**, 49(1): pp. 6 – 14.
- Ivancevich. J., lorenzi. P and Steven. J.(2007), **Management**, 2nd ed, New York.
- Jafari, M., Pour, F. B., & Maleki, M. (2014). **A combined model for sustainable competitive advantage based on knowledge management, organizational innovation and agility**. *Applied mathematics in Engineering Management and Technology*, 2(2), 66-87.
- Jennex, M. (2007). **Knowledge Management in Modern Organization"** San Deigo University, USA.
- Keshavarz, S., Heydari, M., & Farsijani, H. (2015). The Strategic Factors of Knowledge Management Success in Achieving Organizational Agility on the Model (APQC) (Case study: Automotive-Related Companies). **European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings**, 4(1 (s)), pp-2309.

- Lashley, C.(2001). **Empowerment: Hr Strategies for Service Excellence**, 1st ed., Butter worth Heinemann.
- Malhotra, Y. (2000) Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital0. **Journal of Global Information Management**, July Sep. Vol 8,No3.
- Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J.(2001). **Knowledge Best Practices in Europe**, Springer, Germany, , P 114.
- Najeeb, Muhammed. Hanif, Muhammed. (2018). "The impact of Knowledge Management (KM) and Organizational Commitment (OC) on employee job satisfaction (EJS) in banking sector of Pakistan". **International Journal of Management Excellence**. 11(1): 1476- 1491.
- Narasimhan R. (2006). Disentangling learners and agility: an empirical investigation. **Journal of Operations Management**, 24(5), 440-457.
- Ndegwa, T.(2015). **Percieved Relationship Between Eployee Empowerment And Organizational Performance Commercial Banks In Kenya**, Report of the research project submitted in the partial submission of the requirements for obtaining a master's degree in business administration, Faculty of Business Administration, University of Nairobi.
- Otoutm A. & Al - Magableh, M. (2014). The Administrative Empowerment And Its Relationship With The Innovative Behavior Among The Head / Coordinators Of The Academ1111ic Department At The Faculty of Science And Arts, Sharurah - Najran University, **International Research In Education**, 2(2): pp 83 – 106
- Ozaralli, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 181:pp 366 – 376.
- Park, Y. (2011). **The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies**, **Doctor Dissertation** , Faculty of the USC Graduate School, University of Southern California.
- Roy, Wendler.(2013) **.The Structure of Agility from Different Perspectives** .Federated Conference on Computer Science and Information Systems.

- Sazesh, A., & Siadat, S. A. (2018). The relationship between quantum management and organizational agility in ministry of roads and urban development of Golestan province, Iran. **Dutch Journal of Finance and Management**, 2(2), 51.
- Sentosa Ilham. (2016). **The Impact of Knowledge Management on Customer Relationship Management**. University of Kuala Lumpur. P(78) .
- Seo, D., and La Paz, A. I. (2008). Exploring the dark side of IS in achieving organizational agility. **Communications of the ACM**, 51(11), 136-139.
- Sherehiy, B. & Karwowski, W. (2014). **Relationships between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility**, **International Journal of Industrial Ergonomics**, 44(3): 466 – 473>
- Singh, J., Sharma, G., Hill, J. and Schnackenberg, A. K. (2013). Organizational agility: what it is, what it isnot, and why it matters. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings,2013(1)**, 11813-11813.
- Skyrme, D. (2002). **Knowledge management: "Making It Work** .By Internet www.skyrme.com, available from <https://www.skyrme.com/pubs/lawlib99.htm>.
- Stair, R., & Roynolds, Gorge W.,(2003). **Principles of Information System "A Managerial Approach**, 6th. Ed., Copyright Course Technology, A Division of Thomson Learning, Inc, Canada.
- Young .A.G., (2013), "**Identifying The Impact of Leadership Practices on Organizational Agility**, ", partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Organization Development, Pepperdine University.
- Zhang, Z. and Sharifi, H., (2000), A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. **International Journal of operations and production management** 20(4),496-512.
- Zitkiene.R .,& Deksnys.M.,(2018)," Organizational Agility Conceptual Model", **Montenegrin Journal of Economics**, Vol.14, No.2, pp. 115-129.

سابعًا: المواقع الإلكترونية:

- موقع وزارة التربية والتعليم، 2021

الملاحق

ملحق (1): الصورة الأولية للاستبانة.

ملحق (2): أسماء المحكمين.

ملحق (3): الصورة النهائية للاستبانة

ملحق رقم (1): الصورة الأولية للاستبانة



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الإدارة والسياسات العامة

عزيزي/عزيزتي المحترمة

تحية طيبة وبعد،

أرجو منكم تعبئة الاستبانة؛ لقياس الرضاقة التنظيمية والتمكين الإداري وإدارة المعرفة لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والذي سيساعد الباحثة في استكمال بحثها، وهي بعنوان: "دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرضاقة التنظيمية والتمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية"؛ مع العلم أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي لهذه الدراسة فقط.

شكرا لحسن تعاونكم

مع بالغ شكري وتقديري،
الباحثة: أحلام سفيان حوتري

القسم الأول: البيانات الأولية
برجى الاجابة على الأسئلة بوضع (✓) في مربع الإجابة

1. الجنس

ذكر أنثى

2. المسمى الوظيفي

مدير وحدة فما فوق مدير دائرة
 رئيس قسم رئيس شعبة

3. المؤهل العلمي

دبلوم (فأقل) بكالوريوس دراسات عليا

4. سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

5. العمر

30 سنوات فأقل 30 سنوات إلى أقل من 40 سنوات
 40 سنوات إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

القسم الثاني: مقاييس الدراسة

المقياس الأول: الرشاقة التنظيمية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
المجال الأول: رشاقة الاستشعار.						
1	تمتاز الإدارة العليا بالوزارة بسرعتها في استكشاف رغبات المراجعين نحو الخدمة المقدمة.					
2	تمتلك الإدارة العليا بالوزارة القدرة على مواجهة التغيرات والتطورات في القطاع التعليمي فور اكتشافها.					
3	تمتلك الإدارة العليا بالوزارة القدرة على تطوير خدماتها الحالية بسرعة وفقاً لاحتياجات المراجعين.					
4	تواكب الإدارة العليا بالوزارة التغيرات التكنولوجية لتقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية.					
5	تأخذ الإدارة العليا بالوزارة حاجات ورغبات المراجعين بعين الاعتبار عند تصميم خدمة جديدة.					
المجال الثاني: رشاقة اتخاذ القرار						
6	تحرص الإدارة العليا بالوزارة على توجيه الموظفين أثناء انجاز مهامهم					
7	تقوم الإدارة العليا بالوزارة بتحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق لكل أنشطته					
8	تجري الوزارة تشخيص وتحليل للمشكلات في بيئة العمل باستمرار					
9	يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض من أجل الوصول إلى الأداء الأمثل					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
					يتم تحديد أهداف الوزارة وفق توقعات الأداء المرغوب	10
					تقوم الإدارة العليا بالوزارة بوضع المعايير لمقارنة النتائج المحققة بالخطة	11
المجال الثالث: رشاقة الممارسة						
					تعمل الإدارة العليا بالوزارة على تعزيز العمل بروح الفريق في مختلف المستويات الإدارية	12
					تمتلك الإدارة العليا بالوزارة القدرة على تعديل وإعادة هيكلة العمليات وفق التغيرات المطلوبة	13
					تمتلك الإدارة العليا بالوزارة تطبيقات رقمية تسهل على المراجعين الحصول على الخدمات بكافة أنواعها	14
					تستجيب الإدارة العليا بالوزارة لشكاوي واقتراحات الموظفين والمراجعين ومتابعتها دون تأخير	15
					تتمتع الإدارة العليا بالوزارة بالإبداع والابتكار في أداء أنشطتها وتجديدها	16

المقياس الثاني: التمكين الإداري

الرقم	الفقرة	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
المجال الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات						
1	التعليمات والإجراءات المتبعة في الوزارة واضحة.					
2	يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.					
3	تهتم الوزارة بإيجاد وسائل اتصال فعّالة ومتطورة.					
4	يتم تبادل المعلومات في الوزارة حول مشكلات العمل.					
5	توفر الوزارة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين.					
6	تتنوع وسائل الاتصال المستخدمة بين الموظفين.					
7	يتم توفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار بشكل سريع.					
8	تسعى الوزارة لإتاحة المعلومات للموظفين.					
9	يشارك الموظف زملاءه في المعلومات والبيانات.					
المجال الثاني: بناء فرق العمل						
10	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في الوزارة.					
11	تعتمد الوزارة على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام الإدارية.					
12	تلجأ الوزارة إلى فرق العمل لحل المشكلات.					
13	تقوم الوزارة بتشكيل فرق العمل من					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
	مستويات تنظيمية متعددة.					
14	تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل الوزارة.					
15	فرق العمل داخل الوزارة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.					
16	تعتمد فرق العمل على التقدير والاحترام بين أعضائها في العمل.					
17	يتم تنفيذ التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل.					
المجال الثالث: التأثير						
18	لدى الموظفين داخل الوزارة الحرية في إيجاد الحلول المبتكرة لبعض المشكلات العملية.					
19	لدى الموظف القدرة على إقناع الآخرين بفكرة أو طرح ما.					
20	يستطيع الموظف إقناع الرؤساء داخل الوزارة بأفكاره الإيجابية.					
21	الموظف لديه دور فعال ومؤثر في حدود عمله أو خارج حدود عمله.					
22	يستطيع الموظف الإسهام في وضع أهداف الوزارة وخططها.					
23	لدى الموظف حرية اختيار الأسلوب الأنسب لإنجاز عمله.					
24	تداخل المهام يؤثر على أداء الموظفين.					
25	لدى الموظفين دور فعال وإيجابي داخل العمل في الوزارة.					
المجال الرابع: تحفيز العاملين						
26	تراعي الوزارة نظم الحوافز المستخدمة من خلال مطالب الموظفين واحتياجاتهم.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
					ترتبط نظم الحوافز بنتائج تقييم الأداء.	27
					يتم مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء.	28
					تؤثر آليات منح الحوافز والمكافآت وطرقها على درجة الانتماء إلى الوزارة.	29
					يشعر الموظف بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في الوزارة.	30
					تتوقع الوزارة من موظفيها النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.	31
					تدعم الوزارة قدرة الموظف على توفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتنميتها.	32
					يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد الذي يبذله في العمل.	33
المجال الخامس: التدريب والتعلم						
					تسعى الوزارة للعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر.	34
					تتبنى الوزارة خطة تدريبية واضحة للموظفين.	35
					تقوم الوزارة بتقييم البرامج التدريبية لقياس فعاليتها.	36
					يتوفر في الوزارة بيئة وإمكانيات ملائمة للتدريب.	37
					تخصص الوزارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب.	38
					يناح للموظفين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	39
					تشجع الوزارة الموظفين على تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.	40
					تسمح الوزارة للموظفين في اكمال درجاتهم	41

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
					العلمية من خلال دعمهم المادي والمعنوي.	
					تستعين الوزارة بذوي الخبرة من داخلها وخارجها لتدريب الموظفين.	42
					تعطي الوزارة فرص التدريب للموظفين بالتساوي.	43
المجال السادس: المشاركة في اتخاذ القرارات						
					يتمتع الموظف داخل الوزارة بالحرية الكافية لاتخاذ القرارات المرتبطة بمسؤوليات عمله.	44
					تشارك الوزارة الموظفين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لها.	45
					تتيح الوزارة حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الجديدة.	46
					تعتمد الوزارة على النظام المركزي في اتخاذ القرارات.	47
					يتم اتخاذ القرارات في الوزارة استنادا إلى معلومات دقيقة.	48
					تمنح الوزارة الموظفين فرصة المشاركة في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم.	49
					تعطي الوزارة الموظفين الشعور بجدوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات.	50
					تدعم الوزارة قرارات الموظفين بما يتناسب مع عملهم.	51
					يشارك الموظفون في تحديد السياسات العامّة للوزارة ورسمها.	52
					توفر الوزارة نظما للمساعدة في اتخاذ القرارات مثل نظم المعلومات.	53

المقياس الثالث: إدارة المعرفة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
المجال الأول: توليد المعرفة						
1	تهتم الإدارة العليا بالوزارة باستغلال الأفكار الجديدة التي تطور العمل.					
2	تحرص الإدارة العليا على تحليل وتنظيم الأفكار الإبداعية للموظفين لزيادة معارفهم.					
3	تشجع الإدارة العليا أسلوب العصف الذهني بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة.					
4	تمنح الإدارة العليا الموظفين فرص اكمال الدراسة لإثراء المعرفة.					
5	تعتمد الإدارة العليا على الانترنت لإيجاد معرفة جديدة.					
6	تجذب الوزارة الكفاءات من خارج الوزارة لاكتساب المعارف الجديدة.					
7	تطور الوزارة المعرفة المتوفرة باستمرار.					
المجال الثاني: تخزين المعرفة						
8	تدعم الإدارة العليا تخزين المعلومات القيمة من خلال تكنولوجيا معلومات حديثة ووسائل متطورة.					
9	توفر الوزارة بيئة حاضنة ومناسبة لأصحاب المعارف والخبرات.					
10	توثق وتستفيد الإدارة العليا من تجارب وخبرات الموظفين في الوزارة.					
11	تسهل الإدارة العليا بالوزارة للموظفين الحصول على المعلومات المخزونة.					
12	تتميز الإدارة العليا بسرعة ودقة تخزين					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
	البيانات.					
13	تحافظ الوزارة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لمنع انتقالهم إلى جهات أو وزارات أخرى.					
14	تحتفظ الوزارة بقاعدة بيانات شاملة وآمنة					
المجال الثالث: توزيع المعرفة						
15	تستخدم الإدارة العليا الوسائل التكنولوجية لإيصال المعلومات للموظفين في الجودة والوقت المناسب.					
16	تقوم الوزارة بإعداد نشرات ومجلات دورية للوزارة يدوية أو الكترونية .					
17	تقوم الإدارة العليا بتدوير بعض مهام الموظفين من أجل نشر خبراتهم.					
18	تعمل الوزارة على نشر المعرفة من خلال شبكات الاتصال (الانترنت، أو الشبكة الداخلية).					
19	تسمح الوزارة للباحثين باستخدام البيانات في دراساتهم.					
20	تحفز الإدارة العليا الموظفين على مشاركة معارفهم داخل الوزارة.					
21	تقوم الإدارة العليا بتوصيل المعرفة المتعلقة بالعمل بشكل كامل للموظفين في الوقت المناسب.					
المجال الرابع: تطبيق المعرفة						
22	يتوفر لدى الوزارة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق الأفكار الابداعية والابتكارية.					
23	تحرص الوزارة على الاستفادة من الخبرات والتجارب المتراكمة لمواجهة مشاكل العمل					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
					تسعى الوزارة لاعتماد أفضل الوسائل والممارسات في مجال تطبيق الأفكار الابتكارية لتطوير العمل	24
					تقوم الإدارة العليا بتدريب فرق العمل على التطبيق الصحيح للمعرفة الجديدة	25
					تضمن الإدارة العليا الحرية للموظفين بتطبيق أفكارهم ومقترحاتهم التطويرية	26
					تقوم الإدارة العليا بتطبيق ومتابعة ما تم توليده وخزنه ومشاركته من معرفة في اتخاذ القرارات	27
					تحرص الوزارة على تطوير أنظمتها بما يتلاءم مع متطلبات تطبيق كل ما هو جديد	28

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

التخصص	الرتبة العلمية	الجامعة	أسم المحكم

*تم ترتيب الأسماء حسب الرتبة الأكاديمية

ملحق رقم (3): الصورة النهائية للاستبانة



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الإدارة والسياسات العامة

الموظف/ة المحترمين

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "دور إدارة المعرفة متغيرا وسيطا في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية"؛ وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة.

أرجو من حضرتكم الإجابة على فقرات الإستبانة بدقة وموضوعية، علما أن كافة المعلومات لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة
أحلام حوتري

تعريفات هامة:

الإدارة العليا: المتمثلة بالوزير والوكيل والوكيل المساعد والمدير العام.
متخذو القرار: هم أصحاب المناصب الإشرافية بالوزارة كلٌ حسب دائرته وقسمه.

هل ترغب في تعبئة الاستبانة؟

لا x

نعم x

القسم الأول: البيانات الأولية

يرجى الإجابة عن الأسئلة بوضع (✓) في مربع الإجابة

1. الجنس	× أنثى	× ذكر
2. المسمى الوظيفي	× رئيس وحدة	× رئيس شعبة
	× مدير عام	× رئيس قسم
	× وكيل مساعد	× قائم بأعمال مدير دائرة
	× مستشار	× مدير دائرة
	× وكيل	× مساعد/نائب مدير عام
	× مدير مكتب الوزير	× قائم بأعمال مدير عام
	× الوزير	
3. المؤهل العلمي	× بكالوريوس	× دبلوم (فأقل)
	× ماجستير فأعلى	
4. سنوات الخبرة	× 5 سنوات إلى 9 سنوات	× أقل من 5 سنوات
	× 15 سنة فأكثر	× 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
5. العمر	× 30 سنة إلى 39 سنة	× أقل من 30 سنة
	× 50 سنة فأكثر	× 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

القسم الثاني: مقاييس الدراسة

المقياس الأول: الرشاقة التنظيمية: "قدرة المنظمة البقاء على قيد الحياة والتطور في بيئة الأعمال التي لا يمكن التنبؤ بها إذ أنها تتغير باستمرار، وتستخدم المعرفة والهيكل الافتراضي لاستغلال الفرص في بيئة

السوق المتغيرة" (Zikiene & Deksnys, 2018, p 116)

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
المجال الأول: رشاقة الاستشعار.						
1	تستكشف الإدارة بالوزارة رغبات المراجعين نحو الخدمة المقدمة بسرعة.					
2	تمتلك الإدارة بالوزارة القدرة على مواجهة التغيرات والتطورات في القطاع التعليمي فور اكتشافها.					
3	تمتلك الإدارة بالوزارة القدرة على تطوير خدماتها الحالية بسرعة وفقاً لاحتياجات المراجعين.					
4	تواكب الإدارة بالوزارة التغيرات التكنولوجية لتقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة.					
المجال الثاني: رشاقة اتخاذ القرار						
5	تحرص الإدارة بالوزارة على توجيه الموظفين أثناء أداء مهامهم.					
6	تقوم الإدارة بالوزارة بتحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق.					
7	تقوم الوزارة بتشخيص المشكلات وتحليلها في بيئة العمل بشكل مستمر.					
8	يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض من أجل تحسين الأداء.					
9	تقوم الإدارة العليا بالوزارة بوضع معايير لمقارنة النتائج المحققة بالخطة					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
					الموضوعة مسبقا.	
المجال الثالث: رشاقة الممارسة						
					يعمل متخذو القرار على تعزيز العمل بروح الفريق في مختلف المستويات الإدارية.	10
					يملك متخذو القرار القدرة على تعديل هيكلية العمل.	11
					توجد في الوزارة برامج محوسبة تسهل على الموظفين الحصول على الخدمات اللازمة.	12
					يتم متابعة شكاوى المراجعين.	13
					تقدر الوزارة الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون.	14

المقياس الثاني: التمكين الإداري: "إعطاء صلاحيات وظيفية وحرية أكبر للمرؤوسين ومنحهم حرية الرأي

والمشاركة في أداء مهامهم الوظيفية، وتحريرهم من القيود وتحفيزهم وتشجيعهم وتعزيز روح المبادرة

والإبداع لديهم" (Al-Magablen & Otoum, 2014)

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5	6	7
المجال الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات						
1	التعليمات والإجراءات المتبعة في الوزارة واضحة.					
2	يتوفر في الوزارة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين.					
3	تتنوع وسائل الاتصال المستخدمة بين الموظفين.					
4	يتم توفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار بشكل سريع.					
5	تتيح الوزارة المعلومات للموظفين دون سرية.					
المجال الثاني: بناء فرق العمل						
6	تسود أجواء من التعاون بين زملاء العمل في الوزارة.					
7	تقوم الوزارة بتشكيل فرق العمل من مستويات إدارية مختلفة.					
8	تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل الوزارة.					
9	فرق العمل داخل الوزارة قادرة على تنفيذ ما تتخذ من قرارات.					
10	يتم تنفيذ التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل.					
المجال الثالث: تحفيز العاملين						
11	تهتم الوزارة بتحفيز الموظفين ماديا					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
	ومعنويا.					
12	ترتبط نظم الترقيات بنتائج تقييم الأداء.					
13	يتم مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير العمل.					
14	تطور الوزارة من قدرات الموظفين.					
15	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد الذي يبذله.					
المجال الرابع: التدريب والتعلم						
16	تتبنى الوزارة خطة تدريبية واضحة للموظفين.					
17	تقوم الوزارة بتقييم البرامج التدريبية لقياس فعاليتها.					
18	يتوفر في الوزارة بيئة ومكانيات ملائمة للتدريب.					
19	تخصص الوزارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب.					
20	تشجع الوزارة الموظفين على تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.					
21	يستفيد الموظفون من برامج التدريب التي تعقدتها الوزارة.					
المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات						
22	يستطيع الموظفون اتخاذ قرارات مرتبطة بأعمالهم.					
23	تناقش الوزارة المشكلات مع الموظفين.					
24	تتخذ الوزارة القرارات المناسبة لحل المشكلات					
25	تمنح الوزارة الموظفين فرصة المشاركة في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
					يشارك الموظفون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم.	26

المقياس الثالث: إدارة المعرفة: "حصيلة ما يمتلكه الفرد لمجموعة من الحقائق والوقائع والآراء، بحيث يتم

تحويل البيانات إلى معلومات، ومزجها بالخبرة، والحدس الشخصي للتعامل مع متطلبات الحياة" (عز

الدين، 2017، ص 14).

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5	6	7
المجال الأول: توليد المعرفة						
1	تهتم الإدارة بتوظيف الأفكار الجديدة التي تعمل على تطوير العمل.					
2	تشجع الإدارة أسلوب الحوار بين الموظفين لتوليد الأفكار.					
3	تمنح الإدارة الموظفين فرصا لإكمال الدراسة بهدف إثراء معرفتهم.					
4	تطور الوزارة نظام الحصول على المعلومات باستمرار.					
المجال الثاني: تخزين المعرفة						
5	يوجد تحديث على تخزين البيانات.					
6	تهتم الوزارة بترقية أصحاب الخبرات.					
7	تحافظ الوزارة على بقاء موظفيها أصحاب الخبرات.					
8	تسهل الإدارة بالوزارة للموظفين الوصول للمعلومات والبيانات.					
9	توجد دقة وسرعة في تخزين البيانات.					
10	تحفظ الوزارة بقاعدة بيانات شاملة.					
المجال الثالث: توزيع المعرفة						
11	تستخدم الوسائل التكنولوجية لإيصال المعلومات للموظفين في الوقت المناسب.					
12	تقوم الوزارة بإعداد نشرات ومجلات دورية ورقية أو إلكترونية.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
13	تقوم الإدارة بتدوير الموظفين لنشر خبراتهم.					
14	تعمل الوزارة على نشر المعلومات والبيانات من خلال شبكات الاتصال (الانترنت، أو الشبكة الداخلية).					
15	تسمح الوزارة للباحثين باستخدام بيانات الوزارة في دراساتهم.					
16	تحفز الإدارة الموظفين على مشاركة معارفهم داخل الوزارة.					
المجال الرابع: تطبيق المعرفة						
17	تحرص الوزارة على الاستفادة من الخبرات والتجارب المتراكمة.					
18	تقوم الوزارة باعتماد أفضل الوسائل والممارسات في مجال تطبيق الأفكار الابتكارية.					
19	تقوم الإدارة بتدريب فرق العمل على التنفيذ الصحيح.					
20	تضمن الإدارة الحرية للموظفين بتطبيق أفكارهم ومقترحاتهم.					
21	يقوم متخذو القرار بتطبيق ومتابعة ما تم توليده وخزنه ومشاركته من معرفة في اتخاذ القرارات					
22	تحرص الوزارة على تطوير أنظمتها.					

ولكم جزيل الشكر والتقدير

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة

Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu		جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي رام الله - ص.ب. 1804 - الرمز البريدي: P6058238 هاتف: 02/2976240 - 02/2956073 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu
Ref.:	الرقم : ع.د.ع.ب. / 21/1034	
Date :	التاريخ : 2021/09/12	
الموضوع: لمن يهمة الأمر		
<p>تهديكم جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (أحلام سفيان يعقوب الحوتري) بإعداد رسالة ماجستير في تخصص الإدارة والسياسات العامة بعنوان: (دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في الرقابة التنظيمية على التمكين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية)، وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة بتوزيع أداة الدراسة، شاكرين لكم حسن تعاوتكم في خدمة العلم وأهله.</p>		
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،		
 أ.د. حسني عوض عميد الدراسات العليا والبحث العلمي		
		
نسخة: الملف.		