



كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

مستوى تمكين موظفي معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية

في التخطيط التشغيلي

**The Level of Empowering the Staff of the Exhibitions of the  
Palestinians Cellular Companies in the Operational Planning**

إعداد:

نانسي الحرياوي

إشراف

د. محمد حسونة

كانون ثاني 2022

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الدراسات  
العليا في جامعة الخليل



إجازة الرسالة

مستوى تمكين موظفي معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية

في التخطيط التشغيلي

إعداد الطالبة

نانسي الحرباوي

إشراف

د. محمد حسونة

نوقشت هذه الرسالة يوم الاثنين بتاريخ 31 / 1 / 2022م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

.....  
.....  
.....

أعضاء لجنة المناقشة

د. محمد حسونة/ مشرفاً ورئيساً

د. عيسى سميرات/ متحناً خارجياً

د. محمد الجعبري / متحناً داخلياً

الخليل - فلسطين

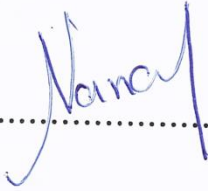
كانون ثاني 2022م

ب

ب

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قُدمت لجامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أي درجة علمية عليا في أي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

نانسي الحرباوي

التاريخ: 31 / 1 / 2022م

إهداء . . .

- إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي إلى والدتي العزيزة ووالدي العزيز اللذان كانا عوناً وسنداً لي . . . وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو في هذه الصورة.
  - إلى من به أكبر وعليه أعتمد . . . إلى شمعة متقدة تثير ظلمة حياتي . . . إلى من هو مرهن القيد يعاند قسوة الحياة إلى من علمني معني الصمود والمثابرة والنجاح رغم القيود . . . إلى من حفزني لاستكمال أعلى درجات العلم . . . . إلى من رغم القيود استطاع اكمال درجته الجامعية ونيل البكالوريوس
- مواجهها كل القيود والصعاب . . إلى أخي الأسير (وسيم)

• إلى عائلتي الصغيرة والكبيرة

• وإلى كل من لم يذخر جهداً في مساعدتي

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

الباحثة: نانسي الحرباوي

## شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) صدق رسول الله.

لا يسعني وقد شارفت على الانتهاء من هذا العمل المتواضع إلا أن أتقدم بالشكر لله سبحانه وتعالى الذي اعطاني العزيمة والقوة، وألهمني الصبر في إنجاز هذا العمل.

فمهما تقدمنا وفتحت امامنا الطرق، ووصلنا لكل ما نعلم به علينا أن نتذكر من كانوا داعماً في نجاحنا، من جهودهم حفزنا وشجعنا، فكل الكلمات بحقهم قليلة ...

لهذا أقدم أجمل عبارات الشكر والتقدير والامنتان ....

الى جامعة الخليل ممثلة برئيس مجلس الأمناء الدكتور نبيل الجعبري وعمدائها ورؤساء الدوائر والاقسام وموظفيها لما لهم من فضل في منحي فرصة استكمال دراستي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور محمد حسونة الذي أشرف على هذا العمل ولم يبخل بجهده ونصائحه الى أن خرج الى حيز الوجود.

وأقدم شكري وامنتاني للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المشاركة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، ولما قدموه من إرشادات وتوجيهات أسهمت وساعدت في إتمام وإنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بالامنتان والشكر الكبير للجنة المحكمين للذين ساعدوني وقدموا لي التسهيلات لتحكيم أدوات هذه الدراسة لتنفيذها.

الباحثة: نانسي الحرباوي

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
ب	إجازة الرسالة	*
ت	إقرار	*
ث	الإهداء	*
ج	شكر وتقدير	*
ح	فهرس المحتويات	*
ذ	فهرس الجداول	*
ر	فهرس الأشكال	*
ر	فهرس الملاحق	*
ز	ملخص الدراسة باللغة العربية	*
س	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	*
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
1	المقدمة	1-1
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2-1
5	أهداف الدراسة	3-1
6	أهمية الدراسة	4-1
7	نموذج الدراسة	5-1
8	حدود الدراسة	6-1
8	محددات الدراسة	7-1
8	الهيكل التنظيمي للدراسة	8-1
9	مصطلحات ومفاهيم الدراسة	9-1
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
12	المبحث الأول: التمكين	1-2
12	تمهيد	1-1-2
13	مفهوم التمكين	2-1-2
15	أهمية التمكين	3-1-2
18	أبعاد التمكين	4-1-2

20	خطوات تطبيق التمكين	5-1-2
22	الخطوات الأساسية للتمكين	1-5-1-2
23	مستويات التمكين	2-5-1-2
24	متطلبات نجاح استراتيجية التمكين	6-1-2
26	الأسباب المحتملة لفشل تطبيق التمكين	7-1-2
27	العلاقة بين التمكين ومفاهيم إدارية أخرى	8-1-2
28	<b>المبحث الثاني: التخطيط التشغيلي</b>	2-2
28	تمهيد	1-2-2
29	مفهوم التخطيط	2-2-2
30	التخطيط الاستراتيجي	3-2-2
31	فوائد التخطيط الاستراتيجي	1-3-2-2
32	منطلقات التخطيط الاستراتيجي	2-3-2-2
32	أهمية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي	3-3-2-2
33	التخطيط التشغيلي	4-2-2
33	مقدمة	1-4-2-2
34	مفهوم التخطيط التشغيلي	2-4-2-2
34	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي	3-4-2-2
35	<b>المبحث الثالث: شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية</b>	3-2
35	تمهيد	1-3-2
36	قطاع الاتصالات في فلسطين	2-3-2
37	شركات الاتصالات الخلوية في فلسطين	3-3-2
39	<b>المبحث الرابع: الدراسات السابقة</b>	4-2
39	الدراسات العربية	1-4-2
46	الدراسات الأجنبية	2-4-2
49	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة	3-4-2
<b>الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة</b>		
51	مقدمة	1-3
51	منهج الدراسة	2-3



51	مجتمع الدراسة	3-3
51	عينة الدراسة	4-3
53	أدوات ومصادر جمع البيانات والمعلومات	5-3
56	صدق أداة الدراسة	6-3
60	ثبات أداة الدراسة	7-3
61	خطوات تطبيق الدراسة	8-3
61	المعالجة الإحصائية	9-3
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>		
63	نتائج أسئلة الدراسة	1-4
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>		
76	مناقشة نتائج أسئلة الدراسة	1-5
81	ملخص نتائج الدراسة	2-5
82	التوصيات	3-5
<b>المراجع</b>		
84	المراجع العربية	
92	المراجع الأجنبية	
<b>الملاحق</b>		
94	ملحق رقم (1): نموذج الاستبانة	
99	ملحق رقم (2): قائمة أسماء المحكمين	

## فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
52	توزيع مدراء معارض شركة جوال	1-3
52	توزيع مدراء معارض شركة اوريدو	2-3
54	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	3-3
55	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	4-3
55	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	5-3
56	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة	6-3
57	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات	7-3
60	نتائج معامل الثبات كرونباخ الفا لثبات أداة الدراسة	8-3
61	الاجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات	9-3
62	مفتاح المتوسطات الحسابية	10-3
63	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة نحو مستوى التمكين الإداري وأثره في التخطيط التشغيلي لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية	1-4
65	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تفويض السلطة لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية	2-4
66	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية	3-4
68	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحفيز مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية	4-4
69	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توفر بيئة العمل الجماعي لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية	5-4
70	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاتصال ومشاركة المعلومات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية	6-4

72	نتائج تحليل الانحدار البسيط (Linear Regression) لأثر التمكين الإداري والتخطيط التشغيلي	7-4
73	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات العينتين المستقلتين لمحاور اجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية حسب متغير الجنس	8-4
74	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لمحاور اجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية حسب متغير العمر	9-4
74	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	10-4
75	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة	11-4

### فهرس الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
1-1	نموذج الدراسة	7
1-2	الخطوات الأساسية للتمكين	23
2-2	تسلسل ومستويات التمكين	24

### فهرس الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
ملحق رقم 1	نموذج الاستبانة	94
ملحق رقم 2	قائمة أسماء المحكمين	99

## ملخص الدراسة باللغة العربية

### مستوى تمكين موظفي معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي، ولقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء / مشرفي معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على جميع مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية والبالغ عددهم (30) فرداً تم استهدافهم باستخدام أسلوب المسح الشامل، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (28) استبانة تم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي مرتفعاً جداً، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والتخطيط التشغيلي في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، العمل الجماعي، الاتصال ومشاركة المعلومات) في التخطيط التشغيلي، وتبين كذلك أنه لا توجد فروق في مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

من خلال نتائج الدراسة، قدمت الباحثة عدة توصيات، أهمها الاستمرار في (تفويض السلطة، مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات، التحفيز، استخدام فرق العمل في انجاز العمل وحل المشكلات) لدى معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، بالإضافة إلى إجراء دراسات أخرى في موضوع التمكين الإداري تتناول أبعاد أخرى للتمكين وربطها بمتغيرات أخرى كضغوط العمل والولاء الوظيفي وغيرها.

## **Abstract**

This study aims to identify the level of administrative empowerment of the directors of Palestinian cellular telecommunications companies' exhibitions in operational planning. It consisted of (28) managers through a questionnaire distributed to the managers of Palestinian cellular communication companies' exhibitions in the governorates of the West Bank. The data obtained was analyzed using the Statistical Program for Social Sciences (SPSS).

The study reached several results, the most important of which are: the high level of administrative empowerment among the exhibitions of Palestinian cellular communications companies, as it was found that there is a positive relationship between administrative empowerment and operational planning in Palestinian cellular communications companies in the West Bank, and the presence of a statistically significant effect on the dimensions of administrative empowerment (delegation of authority, participation in decision-making, motivation, teamwork, communication and information sharing) in operational planning, and it was found that there are no differences in the answers of the sample members about the level of administrative empowerment among the directors of Palestinian cellular communication companies exhibitions due to the variables: Gender, age, educational qualification, years of service.

Through the results of the study, the researcher made several recommendations, the most important of which are: continuity in (delegating authority, participation of employees in making decisions, motivation, using work teams to complete work and solve problems) at the exhibitions of Palestinian cellular companies, in addition to conducting other studies on the issue of administrative empowerment by addressing new dimensions of empowerment and linking it to other variables such as work pressures, job loyalty and others.

## الفصل الاول

### الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 نموذج الدراسة

6-1 حدود الدراسة

7-1 محددات الدراسة

8-1 الهيكل التنظيمي للدراسة

9-1 مصطلحات ومفاهيم الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1-1 المقدمة

تعد المنظمات أداة حيوية وهامة في المجتمعات الإنسانية المعاصرة ويشكل العنصر البشري فيها حجر الزاوية من خلال أنماط التفاعلات المختلفة التي يقررها والتي نستطيع من خلالها الحكم على مدى فاعلية تلك المنظمات، وفي ظل سعيها لمواكبة النمو والتطور كان لا بد من الاستجابة إلى تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة التي تعزز من قدرة العنصر البشري في تحصيل المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري الذي يمكنه من تحقيق أهداف المنظمة وإتاحة الفرصة له في إظهار قدراته وأفكاره الإبداعية في مجال وظيفته. (الرميحي، 2011)

لقد أصبحت المنظمات اليوم تدرك أن المنافسة تحتاج لأفكار مبتكرة من كل فرد، وأن دور المديرين كقادة يتوقف على إيجاد طرق تسمح بتدفق الأفكار والمعرفة، لهذا كان لزاما على قادة المنظمات تطبيق إستراتيجية التمكين التي تهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين. (مكيد ويحياوي، 2015)

ان استبدال النظام الإداري التقليدي بنظام التمكين الذي يتيح إيجاد سبل وآليات تسمح للمنظمات بالتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، يضمن لها البقاء والاستمرارية ومواكبة التغيرات التنظيمية المتسارعة. (بودينه، 2017)

تم ادخال مفهوم التمكين الإداري إلى أدبيات علم الإدارة منذ أكثر من أربعين عاما، ولقد اظهرت استطلاعات للرأي حول التمكين أن أكثر من 70% من المؤسسات قد نفذت شكلا من أشكال التمكين الإداري لجزء من القوى العاملة لديها على الأقل. (Kassem & Gaber,2015:41).

يقصد بتمكين الموظفين رفع قدرتهم على اتخاذ القرارات بنفسهم وبدون ارشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير ظروف السماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، بحيث يتضمن التمكين المشاركة في عملية اتخاذ القرار مع المستويات الادارية الأخرى، فهو يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل. (الطائي وقداة، 2010)

وللتمكين أهمية خاصة نظرا لارتباطه بمجموعة من قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة وعمل الفريق. (الوادي، 2012: 21)

وتعد استراتيجية تمكين العاملين من أهم ملامح الإدارة الحديثة والتي تهتم بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين مما ينعكس بصورة ضمنية على تنمية روح الولاء. (عبد الحسين، 2012: 259)

في ظل ازدياد المنافسة العالمية والمحلية، وامكانية استغلال الفرص في السوق، يعد التخطيط الاستراتيجي واحدا من المداخل الإدارية التي تساعد المنظمات على النجاح والاستمرارية والتغلب على المخاطر التي تعترض المنظمة في محيط عملها. (السكرانة، 2010). وقد أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي بأن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تقوم بذلك، فالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها، وإيجاد

أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة. (القرني، 2012)

في التخطيط الاستراتيجي يتم تحديد الأهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسات واجراءات، وقواعد وبرامج، وفعاليات، وخطط تنفيذية، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محليا وعالميا، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وامكانياتها الداخلية وتتعرف على مواقع القوة



والضعف الداخلية فيها، ومن ثم تسعى المنظمة من خلال الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة، والتغلب على التهديدات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها لتبوء الموقع الريادي في مجالات نشاطها. في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي، فأصبحت المنظمات أكثر اهتمام من أي وقت مضى بالتعرف إلى ما يحدث خارج حدودها من متغيرات ومعطيات دولية (مساعدة، 2013).

قد لا تتمكن بعض المنظمات من تحقيق أهدافها بعيدة المدى بحسب الخطة الاستراتيجية الموضوعة وذلك لخلل في الموارد أو الموازنات أو حتى التنفيذ. ان حدوث ذلك يرتبط بعدم الاهتمام الكافي بالتخطيط التشغيلي والخطط التشغيلية في المنظمة.

يمكن النظر للتخطيط التشغيلي على أنه الأساس العملي للتخطيط الاستراتيجي؛ فبعد أن يتم وضع وتحديد الخطة الاستراتيجية محددة المعالم، يتم تحديد الخطط التشغيلية التي تكفل تنفيذ الخطة الاستراتيجية لضمان الحصول على النتائج المرجوة من العملية التخطيطية. (علواني، 2019).

## 1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

من أهم مسؤوليات المدراء في المنظمات تحديد إلى أين تتجه المنظمة؟ وماذا تريد أن تحقق؟ وكيف تصل إلى ما تريد؟ وتمثل هذه الجوانب جوهر العملية التخطيطية في المنظمات، ولقد أشارت العديد من البحوث إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط بشكل علمي ومنهجي ومنظم يكون أداؤها على كافة المستويات أفضل من تلك التي لا تعطي اهتماماً كافياً للعملية التخطيطية، ويشتمل التخطيط على أنواع مختلفة من الخطط تتباين في مدى شموليتها ومداهها الزمني (الغالبى والعامري، 2008).

يعد المورد البشري بما يمتلك من قدرات ومهارات الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمات، فإذا منحت له الفرصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا المنظمة، وهى له المناخ المناسب لتحمل المسؤولية

الكافية، قد يؤثر ذلك بشكل ايجابي على إخراج ما يملكه من مهارات وقدرات وأفكار. ومما لا شك فيه أن عملية إخراج هذه الطاقات يستدعي ضرورة عمل القادة والمدراء على تفويض الصلاحيات للأفراد ومنحهم حرية الرأي والتعبير وتقدير ما يمتلكونه من إمكانيات، والعمل على توجيههم بما يخدم فعالية المنظمة وقدرتها على الإبداع. (براحية وزماش، 2018)

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل كالتطور الإداري والتكنولوجي والمعلوماتي وحدة المنافسة بين المنظمات وما صاحبه من تغيرات في السياسات والمنطقات، حيث أن بيئة الأعمال التنافسية قد زادت بلا شك من السرعة والمعدل الذي تحتاج فيه المنظمات إلى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي، وان إحدى الطرق التي تجعل المنظمة إبداعية تكمن في قدرتها على تعزيز وتطوير واستغلال مواهب العاملين (عبد المحسن، 2012:264)

ومن المؤشرات اللافتة للانتباه أن بعض المنظمات - وبخاصة في الدول النامية- لا تزال تتجاهل ذلك، فهي ترى أن تمكين العاملين قد يحد من سلطة الإدارة فيها ويقلص من نفوذها، مما يجعلها لا تتجه نحو تبني هذا المفهوم، فيؤثر ذلك سلباً في أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (المعاني ورشيدة، 2009)، ونظراً لأن مفهوم التمكين من المفاهيم الادارية الحديثة والذي ما يزال تطبيقه على المستويين العام والخاص محدوداً، ويحتاج إلي مزيد من البحوث والدراسات للتعرف على أثره ونتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي (اندرأوس ومعاينة، 2008) وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت مبدأ التمكين، إلا أنه ما زال موضع اهتمام الكثير من الباحثين، مما يستدعي استمرار دراسته ودراسة آثاره على العاملين في المؤسسات، ولقد قامت الباحثة باختيار تسليط الضوء على مستوى تمكين موظفي معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية وما مدى أثره في التخطيط التشغيلي؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تفويض السلطة لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟

2. ما مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟

3. ما مستوى تحفيز مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟

4. ما مستوى توفر بيئة العمل الجماعي لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟

5. ما مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟

6. ما مدى أثر التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي؟

7. هل يختلف مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي تبعاً لـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

### 1-3 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى تمكين مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي.

2. التعرف على مستوى (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، توفر بيئة العمل الجماعي، الاتصال ومشاركة المعلومات) لدى موظفي معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي.

3. تحديد فيما إذا كان هناك اختلاف في مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي تبعاً لـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

4. المساهمة بتقديم توصيات ومقترحات من شأنها مساعدة وتحفيز أصحاب القرار في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية على الاهتمام بتطبيق مفهوم التمكين الإداري.

#### 1-4 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي تطبق عليه، حيث يعتبر قطاع الاتصالات الخلوية أحد القطاعات الخدمية الرائدة في فلسطين. كما تنطلق أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تبحثه باعتبار أن التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وعليه يمكن تلمس أهمية هذه الدراسة في جانبين:

#### الأهمية العلمية:

1. تسلط الدراسة الضوء على أحد المواضيع المهمة في الفكر الإداري المعاصر وهو التمكين والذي بات مطلباً أساسياً لعملية نهوض وتطور المؤسسات في يومنا هذا.

2. تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات -على حد علم الباحثة- والتي تحاول الربط بين التمكين الإداري للموظفين والتخطيط التشغيلي.

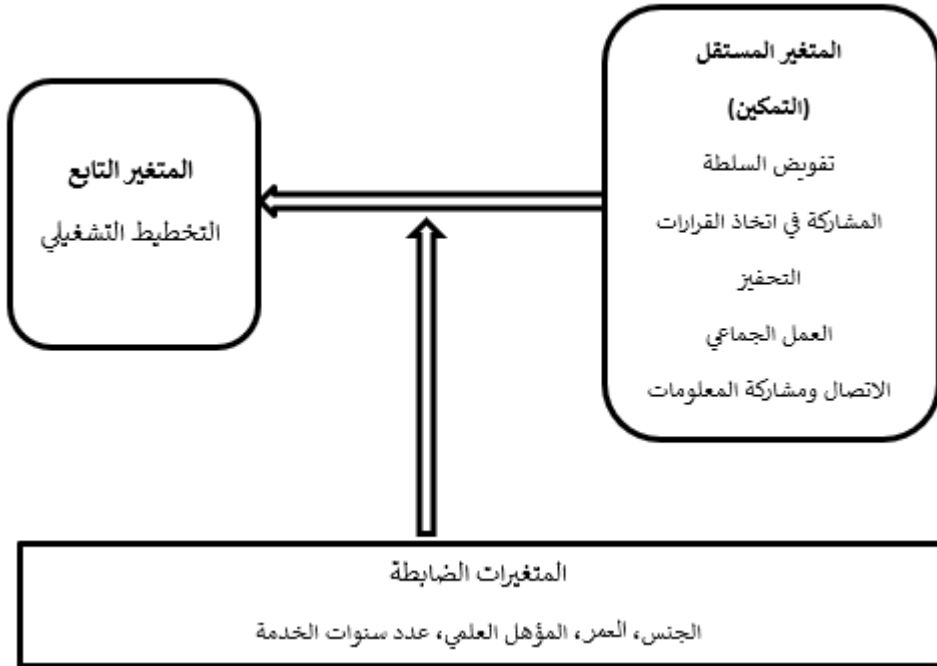
3. تناول هذا الموضوع من قبل الباحثة قد يثير اهتمام باحثين آخرين لتناوله بمزيد من التقصي وإلقاء الضوء على جوانبه المختلفة.

## الأهمية العملية:

1. قياس مستوى تمكين موظفي معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي.
2. دراسة قطاع مهم من القطاعات الاقتصادية الفلسطينية ألا وهو "قطاع الاتصالات الخلوية".

### 1-5 نموذج الدراسة

استنادا إلى الأدبيات التي تم جمعها، قامت الباحثة ببناء نموذج تصويري للعوامل والمتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة حيث يوضح الشكل رقم (1-1) المتغير المستقل والمتمثل بالتمكين بأبعاده التي يجمع عليها معظم الكتاب الذين تناولوا موضوع التمكين الإداري لتكون محلا للدراسة وتتمثل بـ (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، العمل الجماعي، والاتصال ومشاركة المعلومات)، والمتغير التابع والمتمثل بالتخطيط التشغيلي.



شكل رقم (1-1): نموذج الدراسة

## 1-6 حدود الدراسة

- ❖ حدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية.
- ❖ حدود مكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية.
- ❖ حدود زمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام 1017 / 2018 وحتى الفصل الأول من العام الأكاديمي 2021 / 2022.
- ❖ حدود موضوعية: لجأت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية وأثره في عملية التخطيط التشغيلي.

## 1-7 محددات الدراسة

تتمثل أهم محددات هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- رفض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تحديد اسم الشركة في الاستبانة مما أدى إلى عدم القدرة على دراسة الفروقات لتلك الشركات.
- 2- رفض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية إجراء أي مقابلات مع المدراء أو المشرفين.

## 1-8 الهيكل التنظيمي للدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول وهي كالاتي:

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تضمن هذا الفصل المقدمة، مشكلة الدراسة وأسئلتها، أهدافها، أهميتها، حدودها، والهيكل التنظيمي لمحتويات وفصول الدراسة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، إضافة إلى استعراض الأبحاث والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

## الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة

تضمن هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية من حيث تحديد ووصف منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة، وصف دقيق لإجراءات وطريقة إعدادها، الإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، الطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل لبيانات ونتائج الدراسة.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت لها الدراسة ومناقشة لتلك النتائج، وكذلك أهم التوصيات التي ترى الباحثة ضرورة الأخذ بها.

## **1-9 مصطلحات ومفاهيم الدراسة**

### أولاً: التمكين

**التعريف الاصطلاحي:** هو عملية حث وتحفيز العاملين وفرق العمل على توظيف مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق مشاركتهم في معلومات المنظمة وغاياتها ومنحهم الحرية والاستقلالية في كيفية أدائهم لأعمالهم وتشجيعهم على العمل في فرق عمل تتمتع بالقوة اللازمة وتوفير الموارد والمكافآت لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة. (مساعدة، 2020)

**التعريف الاجرائي:** إعطاء صلاحية دائمة لموظفي معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية لممارسة السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات ومشاركة المعلومات بالإضافة الى مستوى تحفيز الموظفين، وسيتم قياسها من خلال الفقرات (1-35) في الاستبانة.

### ثانيا: التخطيط التشغيلي

**التعريف الاصطلاحي:** هو عملية ربط الغايات والأهداف الاستراتيجية بالغايات والأهداف التكتيكية. وهو يصف مراحل وشروط النجاح ويشرح كيفية إدخال خطة استراتيجية ما، أو أي جزء من أجزائها سيتم إدخاله إلى حيز التنفيذ خلال فترة تشغيلية معينة، في حالة التطبيق التجاري أو السنة المالية أو أي مدى محدد آخر في الميزانية (الكرخي، 2018).

**التعريف الاجرائي:** هي خطط تفصيلية تتضمن كافة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية، والتوقيت الزمني بشكل محدد بحيث لا يتجاوز مدة السنة لكل خطة تشغيلية، بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية المسؤولة عن التنفيذ، وسيتم قياسها في الاستبانة في الفقرات (36-60)

### ثالثا: التفويض

هو درجة تنازل الرئيس عن جزء من صلاحياته ومنحها للعاملين لأداء المهام المناطة بهم (محمدية، 2016).

### رابعا: المشاركة والعمل الجماعي

يقصد بها توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، حيث يتم الأخذ بالاقتراعات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها. وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب التفاعل المباشر بين طرفين على الأقل، يكونان متكافئين ويشتركان إداريا في صنع القرار أثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك ورسالة وغاية واضحتين (المصري، 2015).



## خامسا: التحفيز

هو الشعور الإيجابي لدى الموظف الناتج عن مجموعة العوامل المؤثرة التي تحرك دافعيته لبذل جهد أكبر

لتحقيق نتائج أفضل في منظمته (قوز، 2016).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1-2 المبحث الأول: التمكين

1-1-2 تمهيد

2-1-2 مفهوم التمكين

3-1-2 أهمية التمكين

4-1-2 أبعاد التمكين

5-1-2 خطوات تطبيق التمكين

1-5-1-2 الخطوات الأساسية للتمكين

2-5-1-2 مستويات التمكين

6-1-2 متطلبات نجاح استراتيجية التمكين

7-1-2 الأسباب المحتملة لفشل تطبيق التمكين

8-1-2 العلاقة بين التمكين والمفاهيم الإدارية المختلفة

2-2 المبحث الثاني: التخطيط التشغيلي

1-2-2 تمهيد

2-2-2 مفهوم التخطيط

3-2-2 التخطيط الاستراتيجي

1-3-2-2 فوائد التخطيط الاستراتيجي

2-3-2-2 منطلقات التخطيط الاستراتيجي

3-3-2-2 أهمية أهمية التخطيط الاستراتيجي

4-2-2 التخطيط التشغيلي

2-4-2-2 تمهيد

2-4-2-2 مفهوم التخطيط التشغيلي

3-2 المبحث الثالث: شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية

1-3-2 تمهيد

2-3-2 قطاع الاتصالات في فلسطين

3-3-2 شركات الاتصالات الخلوية في فلسطين

4-2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

1-4-2 الدراسات العربية

2-4-2 الدراسات الأجنبية

3-4-2 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مراجعة للأدب النظري السابق المتعلق بموضوع الدراسة، حيث قامت الباحثة بالاطلاع على الكتب والمقالات والدراسات التي ركزت على موضوع التمكين الإداري، ولقد تم تقسيم مكونات هذا الفصل إلى أربعة مباحث، الأول: تم فيه تناول موضوع التمكين الإداري من حيث، مفهوم وأهمية وأبعاد التمكين وخطوات تطبيقه ومتطلبات نجاح استراتيجية التمكين إضافة إلى معوقات التمكين ومقاومة العاملين للتمكين والخطوات الأساسية للتمكين ومستوياته وتوضيح العلاقة بين التمكين ومفاهيم إدارية أخرى. أما المبحث الثاني فقد تناول موضوع التخطيط التشغيلي من حيث المفهوم والعلاقة مع التخطيط الاستراتيجي. وفيما يتعلق بالمبحث الثالث، فقد تناول التعريف بقطاع الاتصالات في فلسطين وشركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، في حين تناول المبحث الرابع الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة؛ لتوضيح ما قدمته هذه الدراسات لأدبيات الموضوع إضافة إلى ملخص لما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

### 2-1 المبحث الأول: التمكين

#### 2-1-1 تمهيد:

تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في عملية اكتساب المنشأة ميزة تنافسية وذلك من خلال استثمارها استثماراً أمثل، بهدف رفع الإنتاجية، وتحسين الجودة والعمليات. حيث أكدت الدراسات التي تم إجرائها في مجال الجودة الشاملة أن أكثر من 75% من العاملين في المؤسسات اليابانية والأمريكية العاملة في مجال إنتاج السيارات والحاسبات الإلكترونية والمصارف، يشاركون بشكل مستمر في اجتماعات لها علاقة بتحسين العمليات الإنتاجية والجودة (GORDEN, 1993).

ويرى الشمري (2006) أن علم الإدارة الحديث قد اهتم بالأفراد العاملين في المنظمة، باعتبارهم الدعامة الرئيسية للمنظمة وقدراتها التنافسية، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين، ومن هذه الأساليب الحديثة أسلوب (تمكين العاملين)،

حيث يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم السلطة والنفوذ والقوة وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها، أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا.

فمفهوم التمكين إذا من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس، والإبداع، والتفكير المستقل، وروح المبادرة (ملحم، 2006).

ويعتبر التمكين منبعاً للأفراد المؤهلين، وهذا يعتبر من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي منظمة، ذلك أنه في ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء، فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسون كلياً على مديرهم ومشرفهم، فهم ينفذون ما يطلب منهم، وفي ضوء النظرية المعاصرة للإدارة يقوم المديرين بتفويض كل فرد قادراً من المسؤولية، وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدراً من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرين والمشرفون في أعضاء فرق العمل، ولذلك يعلمونهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤوليتهم (الرقب، 2010).

وعلى هذا الأساس تفكر المنظمات المعاصرة بإيجاد السبل الكفيلة التي من خلالها يتم تطوير قدرات المورد البشري طالما أنه يمثل مصدراً للابتكار والإبداع وبالتالي رفع كفاءة الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية (حلاب، والحسين ، 2013)

ويتبين مما سبق، أن الأساليب والمناهج الإدارية الحديثة تؤكد أن تمكين العاملين يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، وأكثر كفاءة وقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية وخاصة في المؤسسات والشركات التي تعتمد في عملها على فرق العمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية وقدرات عالية تنتج عن أفراد تم تمكينهم وإكسابهم ما يلزم من المهارات في مجالات أعمالهم.

## 2-1-2 مفهوم التمكين

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة والتي حظيت باهتمام المنظمات

والمدرء، ويعبر عن عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم، وتشجيعهم لاتخاذ القرار بمعناه الواسع. وهذا يشير إلى المشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي (المعلومات عن المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم اعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، بالإضافة إلى المكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة، وأخيرا اتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة) (الخاجة، 2006).

وتشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن هنالك تعريفات متعددة لتمكين العاملين، إلا أنها تتمحور حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ومنحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة (ملحم، 2006).

وعرف التمكين على أنه إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة ومشاركتهم بتحديد الرؤيا المستقبلية للمنظمة وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها (BROWN AND HARVEY,2006:214)

وعرفه الشقاوي (2002) بأنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة، وفي تحقيق هذه الرسالة.

وعرفه عبدالوهاب (2004) أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج.

ويرى الشهراني (2009) بأنه: "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء 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". ويعرف جودة (2008: 138)

التمكين أنه: رفع قدرة الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التمكين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرارات مع المستويات الإدارية الأخرى، أي أنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل.

هذا وإنه يمكن القول مما سبق أن هناك توافقاً مشتركاً بين التعريفات المختلفة للتمكين التي تطرقنا إليها، فجميعها تؤكد على أهمية منح العاملين للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة إكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعرفتهم.

بعد استعراض التعريفات السابقة ترى الباحثة أن التمكين هو فلسفة إدارية تقوم على منح العاملين المزيد من قوة التصرف من خلال إعطائهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات لإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات إضافة إلى توفير البيئة المناسبة والموارد اللازمة لذلك.

### 2-1-3 أهمية التمكين

تأتي أهمية التمكين من كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال مشاركة جميع العاملين، والتزامهم بالتطوير المستمر، وتحملهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرار، وهو بذلك يستخرج أقصى طاقات العاملين وأفضل إبداعاتهم مما يسهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة وبلوغها أهدافها بأفضل ما يمكن.

هناك الكثير من الكتابات التي بينت أهمية التمكين ونتائجه الإيجابية، ويمكن القول إن من أكثرها تفصيلاً وشمولية هي كتابته (ملحم، 2006) والتي توافق عليها الكثير من الكتاب مثل (جودة، 2008) و (الدوري وصالح، 2009)، حيث بين أن أهمية التمكين تتعلق بثلاثة مستويات:

**1- نتائج خاصة بالموظف:** يحقق التمكين نتائج إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدد من

المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها:

أ- تحقيق الانتماء: يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، حيث يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له. وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل، وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل. وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية، وتدني في التغيب عن العمل ونقص في معدل دوران العمل.

ب- المشاركة الفاعلة: أن تمكين العاملين يسهم في رفع مستوى مشاركتهم. والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد، وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها.

ج- تطوير مستوى أداء العاملين: إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين. فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين، تعد عاملاً من عوامل النجاح. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها فإنها تمنحهم الثقة والسلطة والصلاحيات والاستقلالية وحرية التصرف.

د- اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية، وندوات وورش عمل، ومؤتمرات يكتسب من خلالها المعرفة.

هـ- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة، فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة، فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.

و- شعور الموظف " بمعنى الوظيفة: الموظف يرى ما يقوم به حلقةً ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة، وهذا يسهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل، وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلاً من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

ز- تحقيق الرضا الوظيفي: وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

**2- نتائج خاصة بالمنظمة:** هنالك أدلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين التمكين وإثراء العمل من ناحية،

وجودة الخدمات (المصداقية والثبات في تقديم الخدمات والاستجابة والتعاطف) من ناحية أخرى. وقد أثبتت

العديد من الأدبيات أن هناك علاقة واضحة بين الفرد الممكن من ناحية، ونوعية الخدمات التي يقدمها

الموظف للمنظمة من ناحية أخرى. وهنالك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي

العلاقة بالربحية. أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتبنى

تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منها. (الجعبري، 2010)

ومما سبق يتبين أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات وهي تتمثل فيما يأتي: (محمدي، 2016)

أ- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية

جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين

للعمل وانخراطهم فيه.

ب - تحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً.

ج- زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق

وتقديم أفكار خلاقة.

د- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجدد أقل



مقاومة للتغيير .هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل العاملين خوفاً من التغيير، وهذا قد لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

هـ- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء :ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

و- تحسين العلاقة بين العاملين :من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

**3- نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها:** هنالك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين ويساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة (عفانة، 2013)

## **2-1-4 أبعاد التمكين**

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين فيما يتعلق بأبعاد التمكين، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب، وهي على النحو التالي:

**1- الاتصال ومشاركة المعلومات:** ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة ( الرشودي، 2009 )، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الابداع والابتكار، ويختصر كثيراً من الجهود

(الجميلي، 2008). حيث يسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل (سلامة، 1999).

**2- بناء فرق العمل:** وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي (عارف، 2004).

**3- التأثير:** ويعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها (Herzberg, 1999) وقد وضح (اندراس ومعاينة، 2008) التأثير على أنه مدى مساهمة الفرد في نتائج المنظمة ككل.

**4- حفز العاملين:** تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات

كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (الجميل، 2008).

**5- القوة:** ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة، وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها. أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسئوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك، لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجا ومتابعة لفرص التمكين (الجعبري، 2010).

وترى الباحثة بأن أبعاد التمكين تتحقق من خلال المشاركة بالمعلومات وبناء الهيكل التنظيمي القادر على تفويض السلطات وبناء فرق العمل للبحث والتدريب، وأخيرا تبني ثقافة تنظيمية من شأنها العمل على تدعيم كل ما سبق.

## 2-1-5 خطوات تطبيق التمكين

ذكر (العتيبي، 2004) و (اندراس ومعاينة، 2008) أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم بالخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير. وأيا كان السبب، فان توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف إلى توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المدراء أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج

المدراء لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث أنه لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين.

**الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء:** قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

**الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:** يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

**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 الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

**الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.

**الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:** لا بد 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.

**الخطوة السابعة: توفير التدريب:** إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل

المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز.

**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 للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

**الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

**الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:** لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييراً، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

## **2-1-5-1 الخطوات الأساسية للتمكين**

يبين شكل رقم (2-1) أدناه الخطوات الأساسية للتمكين وهذه الخطوات ربما تؤخذ على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة، وأفضل طريقة هي سير العملية خطوة بخطوة حيث تبدأ بتبادل المعلومات ثم تصعد إلى المشورة وتليها المشاركة، ثم التفويض، وأخيراً التمكين الكامل، والمجموعات المشاركة يجب أن تكتسب الخبرة في كل خطوة تمر بها المجموعة، وفي كل مرحلة يتم تقييم مدى الإخلاص والثقة بين المديرين، حيث أن التمكين يتطلب مستوى عال من الالتزام والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

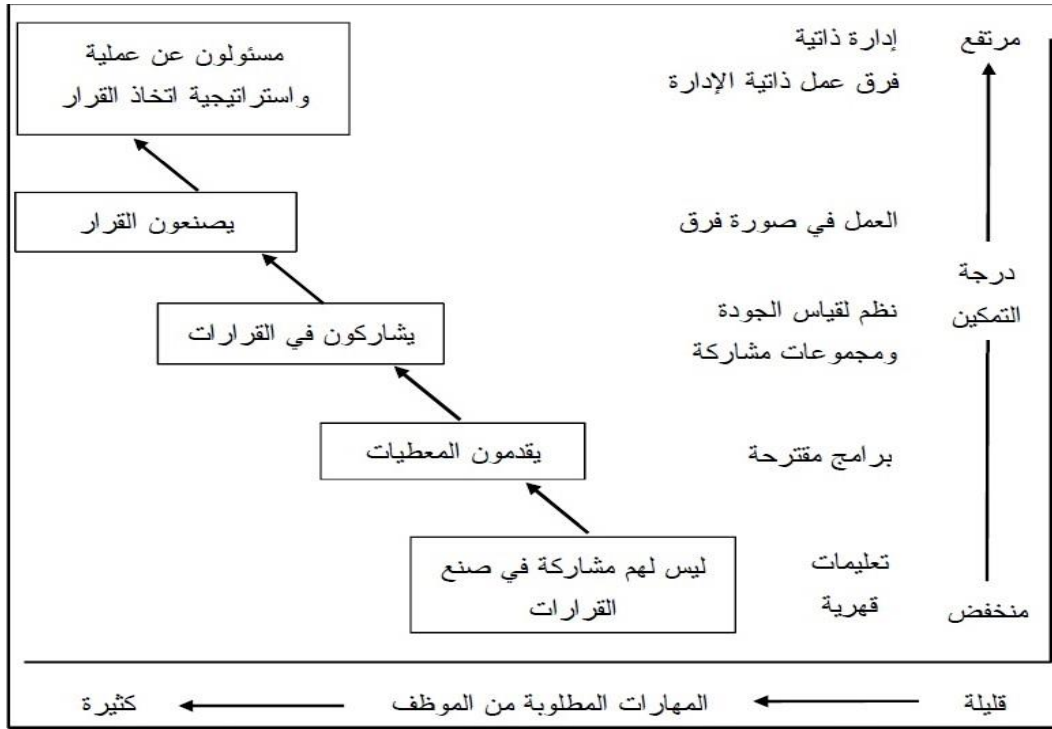


شكل رقم (1-2)  
الخطوات الأساسية للتمكين  
المصدر: (أفندي، 2003: 42)

## 2-5-1-2 مستويات التمكين

تهدف عملية التمكين إلى إيجاد مستوى إداري فعال، ذي جدوى داخل المنظمة، وذلك من خلال افساح المجال للعاملين، بأن يفعلوا ما يرونه ضرورياً، وذا حاجة بالنسبة للمنظمة. ويجب أن يعلم المديرين بأن إعادة الحيوية لمنظماتهم، لابد أن يحدث من القاعدة إلى القمة، بناء على المعلومات التي ترد إليهم، وهذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء المنظمة الادارية، ويشمل كافة جوانبها الفنية، والمالية، والإدارية، والبشرية. في

الشكل التالي رقم 2-2 يوضح أفندي تسلسل ومستويات التمكين في المنظمات (أفندي، 2003)



شكل رقم (2-2)  
تسلسل ومستويات التمكين  
المصدر (أفندي وعطية، 2003)

نستنتج من شكل رقم (2-2) أن التمكين يتدرج بمستويات ومراحل متلاحقة من الأقل إلى الأكثر، ومن عدم مشاركة العاملين في السلطة واتخاذ القرارات إلى المشاركة الكاملة.

### 6-1-2 متطلبات نجاح إستراتيجية التمكين

حدد (جودة، 2008: 138) عوامل متعددة يمكن أن تساعد المنظمة في نجاح عملية تمكين أفرادها العاملين هي:

1. مدى رغبة الرؤساء تخويل صلاحياتهم للمرؤوسين.
2. الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
3. فاعلية نظام الاتصال والتغذية العكسية.

4. وجود نظام عادل للتوظيف قائم على أساس توظيف الأفراد المؤهلين الذين يملكون مهارات عالية في مجال عملهم.

5. وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.

6. ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.

7. تدريب المسؤولين على تحمل المسؤولية والأعباء الموكلة إليهم.

وأشار (العنبي، 2005) إلى بعض العوامل التي يمكن أن تساهم في نجاح التمكين في المنظمات العربية وهي كالاتي:

1. الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.

2. السماح بتبادل المعلومات.

3. التخلي عن نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم.

4. توفير التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

5. تطبيق الإدارة العقائدية.

أما (Dess et al, 2007) فأشار إلى أن نجاح التمكين يعتمد على الخطوات الآتية:

1. البداية من الأسفل لفهم حاجات العاملين.

2. تعليم العاملين مهارات الإدارة الذاتية.

3. بناء الفرق لتشجيع السلوك التعاوني.

4. تشجيع تبني المخاطر المتسمة بالذكاء.

5. الثقة بقدرة الأفراد على الأداء.

ويرى (Ivancevich and Matteson, 2002 & Ivancevich et al, 2008) أن ضمان زيادة

فاعلية عملية التمكين يتوقف على اتباع المسارات الآتية من قبل المدير:

1. تفويض المسؤولية والسلطة معا.

2. الابتعاد عن الدور الأبوي في الإدارة ولعب دور الشريك.



3. طمأنة المرؤوسين قولاً وفعلاً من أن ارتكاب الخطأ وارد.
4. أهمية المشاركة بالمعلومات، فالعاملون الممكنين يجب أن يمتلكوا المعلومات الكافية وبذلك يكونوا قادرين على رؤية الصورة الكبيرة.
5. إتاحة الفرص وتوفير برامج التدريب للعاملين، بحيث تكون هناك امكانية تطوير مهارات العاملين لأداء مسؤوليات العمل الجديد بنجاح.
6. الأهمية الدائمة للتغذية العكسية للأداء، فمن املهم جدا للعاملين الممكنين حديثا التعلم لإتقان التغذية العكسية.

## 2-1-7 الأسباب المحتملة لفشل تطبيق التمكين

يرى **FORRESTER (2000, P.67)** أن فشل عملية التمكين الإداري ترجع للعديد من الأسباب ومنها:

- 1-عدم رغبة المديرين تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لتخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
  - 2-المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار مفهوم تفويض السلطة مرادف لمفهوم التمكين.
  - 3-تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى بالرغم من اختلاف ظروف كل منظمة.
  - 4-عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.
  - 5-شروع المحاسبة والمسؤولية.
- أيضا أشار كل من العتيبي (2007، ص55) و Danbom (2007, p.32) و Greasley 2005, إلى أسباب أخر لفشل عملية التمكين منها:

- 1-عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- 2-حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- 3-ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.

4-رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.

5-المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.

6-عدم عدالة نظام الحوافز.

وترى الباحثة أن أهم الأسباب لفشل تطبيق التمكين هو عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية تلك العملية إضافة إلى خوفها من فقدان السيطرة ووجود رتابة في الهيكل التنظيمي مما ينعكس سلبا على المنظمة ومخرجاتها .

## 2-1-8 العلاقة بين التمكين ومفاهيم إدارية أخرى

يوجد العديد من المفاهيم ذات الصلة القريبة من مفهوم التمكين، إلا أن هنالك خلافات عديدة بينها، ومن هذه المفاهيم:

**1- التمكين والتفويض:** التفويض هو تحويل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين لتسهيل عملية

التنفيذ، لذلك فإن تفويض السلطة لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية، كذلك فإن التفويض عملية مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض من أجلها. (العمرى، 2006)

**ويتمثل الاتفاق بين التمكين والتفويض في الأوجه التالية:**

**الهدف من كل منهما:** حيث يهدفان للمشاركة في اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الخلاقة الإبتكارية للموظفين، بالإضافة إلى تحقيق المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين والحد من تكلفة التمكين من خلال الحد من المسؤوليات الإدارية غير الضرورية، ويشتركان في استمرار تحمل الرؤساء للمسؤولية وفي تقديم النصح والإرشاد والدعم والتأييد للمرؤوسين ومساعدتهم على تحسين مهاراتهم وقدراتهم.

من حيث الأساس الذي يقوم عليه: وهو أن الأفراد أقرب للمشكلة، فإنهم الأقدر على حلها وكذلك عدم تركيز اتخاذ القرارات في المنظمة في المستوى الأعلى. (خطاب، 2006)

**أما أوجه الإختلاف بين التمكين والتفويض تكمن في الأمور التالية:**

- يعتبر التمكين مفهوم أوسع وأشمل من التفويض، فهو أكثر من مجرد تفويض، فهو أساس وجوهر

## الإبتكار والدافعية الذاتية

- التفويض وسيلة لتحقيق التمكين داخل المنظمة

- التمكين يرتبط بمشاعر العاملين كما أنه ليس عملية مؤقتة وإنما هو إدراك دائم لمجموعه من

الأبعاد التي تسعى المنظمة بشكل مستمر لتحقيقها

**2- التمكين واللامركزية:** اللامركزية تعرف بانها عملية تفويض سلطة صنع القرار الى أسفل في سلسلة

الأوامر وهي بذلك مفهوم اوسع من التفويض، كما ان التمكين مفهوم أشمل وأعم من اللامركزية والتفويض

باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين. (ثابت، 2010)

**3- التمكين والمشاركة:** تعتبر مشاركة العاملين من الموضوعات الرئيسة التي تساهم في تحسين جودة

القرارات والحل من مقاومة المنفذين كذلك تمنح للمرؤوسين الرؤية الشاملة للمنظمة وأهدافها، وتعمل على

زيادة الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة وكذلك تساعد في تنمية مهارات المرؤوسين الإدارية وخلق صف

ثاني لمتخذي القرارات، كما تعمل على إضفاء الواقعية على القرار الجماعي وتقريب وجهات النظر بين

الرؤساء والمرؤوسين (حافظ، 2006)

**التمكين والسلطة والقوة:** السلطة لها الحق في إصدار الأوامر للآخرين، وهي تتبع من المركز الوظيفي للفرد،

أما القوة فهو القدرة على التأثير في الآخرين ليتصرفوا في طرق معينة، بينما التمكين يتضمن حق ممارسه

العاملين قدر من حرية التصرف خلال عملية تقديم الخدمة ومشاركة المعلومات التي لها صلة بالعائد الذي

يعود على المنظمة، والمعرفة التي تمكن العاملين من الفهم والمشاركة. (عبيد، 2003)

## 2-2 المبحث الثاني: التخطيط التشغيلي

### 2-2-1 تمهيد:

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، فالتخطيط يبعد المنظمة عن العشوائية أو الارتجال والذي من شأنه

أن يجعل المنظمة عرضة لمفاجآت ومواقف ليست بالحسبان تهدد مستقبلها ووجودها، فالتخطيط

يتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، وتحديد مراحل العمل وأولوياته. (الأشقر والوادي، 2010).

تواجه الإدارة الحديثة اليوم تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق المتغيرات والتطورات التي شهدتها القرن العشرين خاصة في الحقبة الأخيرة منه، وتوقع امتداد هذه المتغيرات والتطورات في القرن الحادي والعشرين. ان نجاح المنظمة أو فشلها يتوقف على مدى مقدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة والسعي لتنفيذ تلك الاستراتيجية. (السكرانة، 2015)

تتصف بيئة العمل للمنظمات اليوم بالتغير السريع وزيادة درجة المخاطرة مما يحتم على مدراء المنظمات ضرورة القيام بالتخطيط الاستراتيجي لضمان البقاء والاستمرار والنجاح لمنظماتهم. ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي تكون أكثر نجاحا وفعالية. (حمامي والشيخ، 2010)

تعتبر المنظمة نظاما مفتوحا، فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية، وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس في صياغة الاستراتيجيات التي تتبنى التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المنظمة والبيئة والاستراتيجيات المصاغة تحقيقا للميزة التنافسية ومواجهة التهديدات وكسب الفرص البيئية مع اعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة. (الشيخ، 2013)

## 2-2-2 مفهوم التخطيط

يعرف التخطيط على أنه "جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف، أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة"، ويعرفه فريدمان بأنه "طريقة تفكير، وأسلوب منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه عملية التغيير الراهنة، وضبطها بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة متفق عليها". (الحلايقة، 2015: 64)

ويعرف (غانم، 2011: 3) التخطيط على أنه "عملية يتم من خلالها تحديد الأهداف المستقبلية للسوق، ووضع السياسات والاستراتيجيات وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف".

ويرى (أبو النصر، 2009: 27) أن التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاث هي: الهدف والموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع، مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها.

ويعرف (الغالبى والعامري، 2008: 18) التخطيط على أنه: عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن حال.

## 2-2-3 التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، وهو الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها، وهو صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، والهدف النهائي له هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار. (مصلح، 2010)

ويعرف **التخطيط الاستراتيجي** بأنه عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهو فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة. (السقا، 2015)

أما (زعيبي، 2014) فتري أن التخطيط الاستراتيجي هو "عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة وتطلعاتها وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل". أما (الشيخلي، 2013) فتعرف التخطيط التشغيلي على أنه "عملية مقصودة لها هدف واضح، يتوفر فيه العنصر المادي والبشري، وأنه عملية تنبؤ وتوقع المستقبل".

كذلك عرف (Aldaheyat & Twaiisi, 2011) التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية التحكم والسيطرة على العمليات بين جميع وحدات الأعمال ضمن مؤسسة العمل، للتقدم نحو تحقيق الأهداف واستغلال الفرص السوقية في المستقبل، وتعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين وتشجيعهم، وتغيير مواقفهم لتحسين أداء المنظمة".

ومن وجهة نظر (BRYSON,2011) فإن التخطيط الاستراتيجي هو "جهد منظم للمساعدة في تشكيل الاجراءات والقرارات اللازمة للمؤسسة وانه بمثابة خارطة طريق".

كما ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية، وتنفيذها ومتابعتها، كما وتم تعريفه بأنه تطوير للخطة طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة، ويعرف أيضا بأنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وادارتها وصولا إلى الأهداف المنشودة. (قباجة، 2012)

ويرى (طوقان، 2018) أن التخطيط الاستراتيجي هو "الرؤية والتصور الذي يضعه مجلس إدارة المنظمة عن الوضع التنافسي الذي يطمحون ان يكون عليه ذلك الوضع في المستقبل وتحديد الزمن المستهدف لذلك، بحيث يكون ذلك من خلال التخطيط لتوظيف كافة الطاقات المتاحة، وبعد دراسة تحليلية لبيئة المنظمة داخليا وخارجيا واستهداف الوضع التنافسي الذي ستكون عليه المنظمة في المستقبل".

فالتخطيط الاستراتيجي إذن هو نوع من أنواع التخطيط الذي يعزز نجاح المنظمة، كما أنه يمثل عملية مستقبلية موجهة وطويلة المدى، ويهدف إلى بناء استراتيجية تعد بمثابة خارطة طريق تمكن المؤسسة من العبور إلى المستقبل وتحقيق نتائجها المرجوة، وذلك من خلال وضع رؤية ورسالة محددتين، واتخاذ قرارات فعالة لتحقيق أهدافها. (Achampong, 2010)

## 2-3-1 فوائد التخطيط الاستراتيجي

تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي بكونه يحقق الفوائد التالية: (الكرخي، 2018)

1. توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها

القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.

2. يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل

لتحقيق أهدافها.

3. يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.

4. يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.

5. يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.

6. يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.

7. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

## 2-2-3-2 منطلقات التخطيط الاستراتيجي

إن من أهم منطلقات التخطيط الاستراتيجي التي لا بد أن يأخذها المخططون بعين الاعتبار كما اشار لها (طوقان، 2018) هي: التوفيق بين مصادر الأموال واستخداماتها من حيث حجم الاستخدام وفترته، توفير الفرص التنافسية اللازمة للمنظمة في السوق الذي يعمل فيه محليا واقليميا وعالميا، مراعاة ضبط وتخفيض مخاطر الاستخدام للموارد، تحقيق التوازن بين كل من تحقيق العوائد ووجود المخاطر، والعمل على تحقيق العائد الذي يغطي التكاليف بحدها الأدنى ويزيد عليها.

## 2-2-3-3 أهمية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي:

أوضح (ياسين، 2010) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تأتي من كونه عملية تنبؤ طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد للتحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ومن أهمها:

1. تسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الاعمال.

2. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

3. عدم الاستقرار في اوضاع السوق.

4. التغيير التكنولوجي.

5. كونية الاعمال.

6. التحول من المجتمعات الصناعية الى مجتمعات المعرفة.

## 2-2-4 التخطيط التشغيلي

### 2-2-4-1 مقدمة:

للتخطيط الاستراتيجي مستويات تنظيمية متنوعة، يأتي في قاعدتها مستوى التخطيط التشغيلي، والذي يعبر عن استراتيجيات تنفيذية، وهي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري للأنشطة التي تتضمنها الخطة التنفيذية أو جداول العمل التي تعرف بالخطط التشغيلية، ونظرا للتمازج بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي فإن هناك تشابها كبيرا في بناء الخطط واعدادها في عملية التخطيط، ولا يختلف ذلك في نوعية التخطيط سواء كان استراتيجيا أو تشغيليا، لأن الجميع ينبغي أن يجيب عن الأسئلة الرئيسية في التخطيط وهي: ما أهدافنا؟ وكيف نصل اليها؟ (ماهر، 2013)

بعد أن اتسع استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل المنظمات بمختلف أنواعها وقطاعاتها، وبدأ يأخذ مكانته في اهتماماتها، ويحتل أولوية في مناهج عملها، وحيث أن الخطة التنفيذية تشكل القلب العملي لما تحتويه الخطة الاستراتيجية للمنظمة من رؤية ورسالة وقيم وشعار، وما تجسده من أهداف، فإن تحويل جميع البرامج والمشاريع والأنشطة التنفيذية إلى مجموعة من الخطوات والإجراءات اليومية التي تبين كيفية التطبيق الفعلي لكل نشاط على أرض الواقع، هو ما يطلق عليه الخطة التشغيلية للمنظمة، حيث أن التخطيط التشغيلي يمثل الأساس العملي في تطبيق الخطة التنفيذية.

على أساس ما تقدم تعتبر عملية التخطيط التشغيلي نوع من الأعمال التنظيمية السنوية واليومية لكل سنة على انفراد من مشاريع الخطة التنفيذية، حيث يجري تطبيق كل مشروع ومتابعته داخليا من قبل أي من الوحدات التنظيمية في المنظمة، لغرض ضمان تحقيق الأهداف الواردة في تلك الخطة، ولهذا فإن الخطة التشغيلية تعتبر أحد أهم الأدوات الرئيسية التي تساعد العاملين في المنظمة على تنفيذ ما ورد فيها من مشاريع وبرامج وأنشطة. (الكرخي، 2018)



## 2-4-2-2 مفهوم التخطيط التشغيلي:

التخطيط التشغيلي هو ما يحدث عندما تُوضَع خطة المنظمة الاستراتيجية تحت المجهر، ويُنظَر في التفاصيل بغية تنفيذها على أرض الواقع؛ وهو موجه نحو المستقبل، حيث يرسم ميزانيات الإدارات وأهدافها لدفع نجاح الخطة الاستراتيجية بأنشطة محددة قائمة على فريق عمل مناسب. (السيد، 2021) الخطط التشغيلية هي الوسائل المناسبة والمحددة التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها. وهي في عملية التخطيط تمثل المرحلة التي يتوجب فيها إشراك الأشخاص المعنيين بتطبيق الخطة بشكل فعال، حتى لو لم يكونوا مشتركين في المراحل المبكرة من التخطيط.

كما ترى (الشهري، 2017) فإن الخطة التشغيلية هي ناتج عملية التخطيط والالتزام بأساليب عمل واجراءات محددة، في صورة برنامج عمل مكتوب، مكون من مشروعات وبرامج يتوقع أن تقوم بها المؤسسة من أعمال لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

إن الهدف الأول والرئيس من الخطط التشغيلية هو تحديد ما يجب أن يتم تنفيذه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية، ومن الأهداف الأخرى اختبار مدى صلاحية الخطة الاستراتيجية للتنفيذ. وتتكون الخطط التشغيلية من العوامل الخمس التالية:

- 1) الخطوات أو الإجراءات المطلوبة.
- 2) الأشخاص الذين سيتحملون مسؤولية تنفيذ كل خطوة بشكل صحيح.
- 3) البرنامج الزمني لتنفيذ الخطوات أو الإجراءات.
- 4) الموارد التي سيتم تخصيصها للتنفيذ.
- 5) الآلية التي ستتبع لجمع المعلومات عن التقدم في كل مرحلة.

## 2-4-2-3 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل يشمل المنظمة ككل وليس قسم بعينه ويحتوي على خطط في كيفية النهوض بالشركة والاستحواذ على نسبة من السوق وكسب ثقة العملاء وغيره. أما التخطيط التشغيلي فهو يشمل أقسام داخل المنظمة، وهو قصير الاجل سنه مالية أو تشغيلية

أيهما أقصر. وتتمثل أهم الاختلافات بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي بالآتي:

1. يُعرف التخطيط لمتابعة رؤية المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي. يُعرف التخطيط لتحقيق الأهداف التكتيكية للمنظمة باسم التخطيط التشغيلي.
2. التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد بالمقارنة مع التخطيط التشغيلي.
3. يتم التخطيط التشغيلي لدعم التخطيط الاستراتيجي.
4. يأخذ التخطيط الاستراتيجي في الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للأعمال. على العكس من ذلك، يهتم التخطيط التشغيلي بالبيئة الداخلية للأعمال.
5. يتم التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا، في حين أن التخطيط التشغيلي هو وظيفة للإدارة المتوسطة المستوى.

يغطي التخطيط الاستراتيجي المنظمة بأكملها، لكن التخطيط التشغيلي يتم في وحدة أو قسم معين من المنظمة.

## 2-3 المبحث الثالث: شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية

### 2-3-1 تمهيد

يُعرف قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنه "مزيج من الصناعة التحويلية، وصناعة الخدمات يجتلب البيانات والمعلومات، وينقلها، ويعرضها إلكترونياً". وهو ركيزة تستند إليها القطاعات الأخرى كافة، بما فيها الصناعة والزراعة والنقل والصحة والتعليم والحكم والتجارة والمصارف والسياحة، وهو بالتالي يتيح التنمية الاجتماعية والاقتصادية بأبعادها المختلفة ويعززها. وثمة علاقة إيجابية قوية بين الاستثمارات المباشرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخلق فرص العمل، مع نسبة مضاعفة تعادل نحو 1 إلى 3، أي أن كل وظيفة جديدة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تستحدث ثلاث وظائف في قطاعات أخرى. ولأن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يوفر وسيلة لنقل المعلومات بطرق فعالة من حيث التكلفة، فإنه يُعتبر أساسياً لإقامة الاقتصاد القائم على المعرفة. ولا نبالغ إذا ما وصفنا هذا القطاع بأنه محرك رئيسي للتنمية.

[.https://al-shabaka.org](https://al-shabaka.org)

منذ مدة ليست بالقصيرة والعالم ومن ضمنه منطقتنا العربية وساحتنا الفلسطينية، تشهد مناقشات خصبة، ومبادرات كثيرة ومشاريع متعددة تهدف إلى الاهتداء إلى الطريقة الأمثل للتعامل مع التطورات والتغيرات التي تواكب ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛ للاستفادة منها، خاصة وأن مثل هذه التطورات قد فتحت آفاقاً جديدة وأبواب متعددة للتنمية ولجسر الهوة بين المجتمعات المتقدمة تقنياً، والأخرى التي لم تتمكن من اللحاق بهذا الركب، وظهرت على السطح، وفي العديد من المقالات والإستراتيجيات مصطلحات جديدة منها "مجتمع

المعرفة" و"مجتمع المعلومات" و"المجتمع الرقمي" وحتى "عالم الديجيتال". [http:// www.wafainfo.ps](http://www.wafainfo.ps)

لا شك أن الميزة الرئيسية للقرن الحادي والعشرين، هي ثورة وسائل الاتصال الحديثة بكل أبعادها الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية والإعلامية والثقافية والتي تأثرت من الانفجار المعلوماتي الهائل في كافة جوانب المعرفة البشرية، وسبل إتاحتها وانتقالها بين المجتمعات <http://www.wafainfo.ps>.

تطور استخدام هذا القطاع في فلسطين تطورات عظيمة. ويعزو بعض الخبراء هذا التطور إلى حالة الحصار التي يعيشها المجتمع الفلسطيني، وحاجة الكثيرين للوصول إلى طرق ووسائل بديلة للاتصال المحلي والدولي، وتجاوز الحواجز الجغرافية والعسكرية التي يضعها الاحتلال؛ ما أدى إلى الاعتماد بصورة متزايدة على الاتصال والتواصل الإلكتروني. <http://www.wafainfo.ps>

## 2-3-2 قطاع الاتصالات في فلسطين

ان التطور المستمر والسريع في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يفرض علي الوزارة إيجاد إطار تنظيمي، وسياسات وتشريعات تساعد في التنمية المستدامة ، وتعزز المنافسة العادلة والشفافية في السوق، فضلاً عن توفر الحماية للمستخدمين. ويساعد قطاع الاتصالات في الوزارة في بناء مجتمع معرفي من خلال تهيئة بنية تحتية قوية ومتطورة، ومجتمع قادر على التواصل باستخدام أحدث تقنيات الاتصالات والمعلومات وتعمل الوزارة على تنمية قطاع الاتصالات الفلسطيني من خلال سياسة واضحة واستراتيجية وطنية تم اعدادها بمشاركة كل الاطراف الفاعلة في مجال الاتصالات وتمثلت بالقطاع الخاص والقطاع الاكاديمي

بالإضافة للخبراء في هذا المجال، حيث تهدف هذه الاستراتيجية الى توفير بنية اتصالات حديثة ومتطورة تغطي كافة المحافظات الفلسطينية وبجودة عالية، وتعمل على ايجاد سوق اتصالات محرر ومنظم ضمن بيئة تنافسية عادلة تشجع الاستثمار ، كما تهدف الاستراتيجية الوطنية الى وضع الاطار القانوني الناظم لقطاع الاتصالات.

<http://www.mtit.gov.ps>

## 2-3-3 شركات الاتصالات الخلوية في فلسطين

### ❖ شركة جوال

شركة جوال هي إحدى شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، وتعتبر الشركة الرائدة في تقديم خدمة الاتصال في فلسطين. بنهاية عام 2007 تخطت "جوال" حاجز المليون مشترك، وفي شهر نيسان من عام 2010 تخطت حاجز المليون مشترك، لتقدم اليوم خدماتها لأكثر من 2.95 مليون مشترك مع نهاية العام 2016، بعد أن أثبتت قدرتها الفائقة على مد جسور الثقة والكفاءة والاعتمادية مع المجتمع، عبر اهتمامها بجميع الفئات والأفراد. ومنذ انطلاقتها، نجحت "جوال" في وقت قصير للغاية في تحقيق الأهداف التي وضعتها نصب أعينها، بحصة سوقية تمثل 72% من السوق الفلسطينية، بالإضافة لحصولها على شهادة "جودة إدارة البيئة" العالمية (ISO14001) عام 2004 .

وعبر شبكة مراكز خدماتها التي تضم 29 مركزا مجهزة على أعلى المستويات، وأكثر من 1,000 موزع رئيسي وفرعي، وأكثر من 10,000 منفذ بيع في الضفة وقطاع غزة، تمكنت "جوال" من تأدية المهمة الصعبة، والتحول إلى الذراع اليمنى لمشركيها الذين يعتمدون عليها في التواصل فيما بينهم وانجاز أعمالهم. وبالإضافة لذلك، وفرت "جوال" خدمة التجوال الدولي مع أكثر من 436 مشغلا، في أكثر من 170 دولة، وبمستوى تغطية يصل إلى % 98 من مناطق الضفة وقطاع غزة.

وقد تحققت كل هذه الإنجازات، رغم الظروف الصعبة والمعوقات العديدة التي تخطتها "جوال"، لتثبت أن الأمر ليس مصادفة، وإنما إصرار مدروس على النجاح ومثابرة في الوصول إليه. وقد دخلت "جوال" إحدى أكبر أسواق التنافس في مجال الاتصالات في الشرق الأوسط، في ظل هيمنة الشركات الإسرائيلية، التي تعمل بشكل غير شرعي داخل الأراضي الفلسطينية، ولكنها أصرت على المضي قدماً لخدمة مشتركها، والوصول لمستوى الخدمة الاحترافي الذي لا يختلف عن المستوى الذي تقدمه الدول الأوروبية.

[www.jawwal.ps](http://www.jawwal.ps)

رؤية الشركة:

أن تظل على قمة الشركات الرائدة في السوق الفلسطينية التي توفر خدمات الاتصال الخليوي بكفاءة وفاعلية وموثوقية لجميع مشتركها، متغلبة على جميع المصاعب والمعوقات. ويكون لها الدور الأكبر في التقريب بين الجميع وتسيير أعمالهم، وأن يتواصل نمونا جنباً إلى جنب مع نمو الاقتصاد الوطني.

#### ❖ شركة أوريدو فلسطين Ooredoo (الوطنية موبايل سابقاً)

أطلقت شركة الوطنية موبايل، إحدى شركات مجموعة Ooredoo خدماتها تجارياً في شهر تشرين الثاني من عام 2009، ومنذ البداية كانت أولوياتها إرضاء المشتركين عبر تقديم أفضل الخدمات والبرامج المميزة لهم، وهذا ما يظهر في رؤية، وقيم، ورسالة الشركة. تعمل الوطنية موبايل على تقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات التي تتناسب مع احتياجات الأفراد والأعمال في فلسطين، وتقدم برامج اتصالات كاملة وسهلة الاستخدام تمنح قيمة حقيقية، إضافة إلى أفضل تغطية، أفضل جودة، وأفضل خدمات. وتهدف الوطنية موبايل إلى أن تكون خيار الاتصالات الأفضل في فلسطين من خلال التميز والإبداع في خدمة المشتركين وتحقيق توقعات الشركاء.

[www.wataniya.ps](http://www.wataniya.ps)

رؤية الشركة:

إثراء حياة المشتركين الرقمية لتكون خيار الاتصالات الأفضل في فلسطين وإغناء تجربة المشترك وتلبية توقعاته واحتياجاته كاملة.

## 2-4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

### 2-4-1 الدراسات العربية

1- دراسة (ابو ربيع، 2019) بعنوان "دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة أسلوب التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين بجهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية، من خلال المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية والبالغ عددهم (8010) موظفاً عسكرياً، حيث تم توزيع (450) استبانة على العاملين الذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية غير متناسبة التوزيع، وقد تم استرداد (370) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي. وأشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بجهاز الشرطة الفلسطينية كان بشكل عام بدرجة مرتفعة وكذلك الأمر فيما يخص الإبداع التنظيمي إضافة إلى وجود أثر جوهري للتمكين الإدارية بأبعاده المختلفة على ممارسة الإبداع التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة ممارسة أسلوب التمكين الإداري للعاملين بجميع أبعاده المختلفة باعتبارها مدخل استراتيجي مهم لتحسين الإبداع التنظيمي ولما لها من أثر بارز في التأثير به.

2- دراسة (جعبري، 2018) بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية جوال".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة طبقية مكونة (100) موظفاً وموظفة . وكانت أهم نتائج الدراسة أن واقع التمكين الإداري، وواقع الإبداع لدى

شركة-الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال كان مرتفع و أن العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال كانت مرتفعة أيضا كما أوصت الدراسة منح العاملين في شركة الاتصالات المزيد من الحرية والسلطة في اتخاذ القرارات، من خلال منحهم صلاحيات أوسع لإنجاز المهام الموكلة إليهم، والعمل على تكثيف الدورات التدريبية وتنويعها وتجديدها باستمرار بما يتلاءم مع متطلبات العمل والسوق.

### 3- دراسة (محمديّة، 2016) بعنوان "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية".

هدفت الدراسة تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبان وتوزيع (65) استبانة واسترداد (61) استبانة. وأشارت النتائج إلى أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل وبناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة كان مرتفعا، إضافة إلى أن مستوى السلوك الإبداعي كان مرتفعا أيضا. كما وبيّنت أن مستوى تأثير التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية مرتفعا. وأوصت الدراسة باعتماد التمكين الوظيفي أسلوب اداري في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

### 4- دراسة (الملفوح 2016) بعنوان "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية، ومدى دوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، كانت المقابلة والاستبانة هما الأدوات الرئيسيتين لجمع البيانات، فقد أجرت الباحثة عدة مقابلات مع شخصيات عملت في الجامعة في مناصب ومراكز تختص بموضوع الدراسة، وتم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها 320 من

مجتمع الدراسة البالغ عدده 1069 موظفا في الجامعة العربية الإسلامية ، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أهمها وجود دور مهم لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية . وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الهامة منها :استثمار العلاقة بين مستوى التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال استحداث نماذج لتمكين العاملين وفق خطط معدة مسبقا ومتابعة تنفيذها وصولا لمستوى أعلى من التمكين الإداري وبالتالي تحقيق أفضل للأهداف الاستراتيجية.

#### 5- دراسة (البحيبي، 2014) بعنوان "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام اداة البحث (الاستبانة) واختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (205) موظف من موظفي الكليات التقنية في غزة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة اهمها: توفر أبعاد التمكين الإداري في الكليات التقنية إضافة إلى توفر التميز المؤسسي بجميع ابعاده (القيادي، البشري، والخدمي) كما واطهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وبين التميز القيادي والبشري والخدمي ووجود علاقة في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة وجود الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل لتحقيق التميز المؤسسي، والعمل على توفير وتكثيف دورات تدريبية مستمرة للعاملين على تقنية استخدام المعلومات وتحليلها وزيادة الثقة وتدعيمها لدى العاملين أثناء فترة تفويض السلطات ، ووضع آليات لتنفيذ القرارات المتخذة والمنبثقة عن فرق العمل.

#### 6- دراسة (ديوب، 2014) بعنوان "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات".

تناولت الدراسة العلاقة بين تمكين العاملين وأثره على جودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع



الاتصالات في سوريا إذ تمثلت أهداف الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات محل الدراسة وهي شركات الاتصالات في سوريا والبالغ عددها 3 شركات، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات وتم توزيع (90) استبانة على شركات الاتصالات الثلاث أي بواقع (30) استبانة لكل شركة تم استرجاع منها 80 استبانة وتحليلها ، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة. وتشير الدراسة إلى أن تقدير الانجاز هو أكثر متغيرات تمكين العاملين ارتباطا بجودة الخدمة الوظيفية يليه مشاركة العاملين بالملكية من ثم تفويض السلطة، علما أنه تتوافر لدى الشركات استراتيجية لتفويض السلطة وهناك مشاركة محدودة للعاملين في صنع القرارات.

#### 7- دراسة (عفانة، 2013) بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، والقوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، تكونت عينة الدراسة من (7) مؤسسات وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة والتي تم توزيعها على (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للدراسة. وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج اهمها أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعا، كما وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة للتمكين الإداري حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد فرق العمل المرتبة الثانية ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد

التأثير، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير (العمر). وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

#### 8- دراسة (القطار، 2012) بعنوان "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى " التمكين الإداري " وعلى مستوى "الإبداع الإداري" لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة. وقد تكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية لكل من الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر في غزة حيث بلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (266) وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (266) استبانة بنسبة استرداد 75%. توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، كما وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة . وأوصت الدراسة لكلا الجامعتين بالعمل الجاد على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه .

#### 9- دراسة (السبايدة، 2011 ) بعنوان "مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين"

الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن - دراسة مقارنة ."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ 519 مبحوثاً (خضع للتحليل منها 418)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

تصورات العاملين في الكليات الحكومية والخاصة لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة. تصورات العاملين في الكليات الحكومية والخاصة للتمكين الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة ارتفاع أكبر لصالح الكليات الخاصة وجود أثر لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار في التمكين الوظيفي، وأن أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار تفسر ما مقداره 61% من التباين في التمكين الوظيفي وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على اتخاذ ثقافة تنظيمية تعزز المشاركة في اتخاذ القرار في البيئة التنظيمية والارتقاء بهذه الأبعاد إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للكليات الحكومية لما لها من أثر في تحسين مستوى التمكين الوظيفي والتي تؤثر إيجاباً على كفاءة وفاعلية هذه الكليات في تحقيق أهدافها التنظيمية.

#### 10- دراسة (الجبيري، 2010) بعنوان "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، من زاوية التمكين الإداري والنفسي ومعرفة علاقة المنظور الإداري بالنفسي كما وهدفت إلى معرفة معيقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم. وتكونت أبعاد التمكين الإداري في هذه الدراسة (تفويض السلطة، العمل الجماعي، الدافعية، التحفيز، المشاركة في صنع القرارات، وضوح الهدف، انسياب المعلومات، الاتصالات الفعالة، الاعتراف والتقدير، والتطوير والابداع) إضافة إلى أبعاد التمكين النفسي وهي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، والتأثير)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من (226) مبحوثاً. وكانت أهم نتائج الدراسة، أن واقع التمكين الإداري والنفسي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة مرتفعة، وأن درجة التمكين النفسي كانت أعلى من درجة التمكين الإداري، وأكدت الدراسة أنه لا توجد فروق في دوافع التمكين الكلي للعاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية تعزى إلى

المتغيرات المستقلة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، بينما وجدت الدراسة أن هناك فروق في التمكين الكلي لديهم تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة، الجامعة التي يعمل بها). وأشارت الدراسة أيضا إلى أكثر المعوقات التي تعيق تطبيق تمكين العاملين الإداريين في الجامعات العاملة في الضفة الغربية وهو خوف المدراء من فقدان السيطرة والمركزية العالية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضعف نظام الحوافز.

#### 11- دراسة (عريقات، 2010) بعنوان "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم التمكين ومعرفة متطلباته وكيفية تحقيقه، مع بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة. وهدفت كذلك إلى بيان لفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن به في إدارة كل منهما للأزمات، وتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام اداة الاستبانة لجمع البيانات وتطبيقها على البنوك والشركات المالية العاملة في الأردن كمجتمع دراسة، حيث تم استخدام كل من بنك الاسكان للتجارة والتمويل والبنك التجاري الأردني وشركة السنابل الدولية كعينة للدراسة. وكان من أهم النتائج التي اظهرتها الدراسة أن تبني المنظمة لعملية تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال ومشاركتهم وأخذ رأيهم والاستماع لوجهة نظرهم، بالإضافة إلى برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح ابداعيا خلاقا، إلى جانب وجود هيكل نظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات.

#### 12- دراسة (النوفل، 2010) بعنوان "استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية في البنوك التجارية في دولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراته (المشاركة بالمعلومات، الحرية، الاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتيا، والقوة التنظيمية) في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية الاستراتيجية المتمثلة ب (الابتكار، الانتاجية، والمسؤولية الاجتماعية). لتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة شملت

(35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (273) فردا من موظفي الإدارة الوسطى في البنوك التجارية بدولة الكويت. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن مستوى أهمية كل من: المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية والقوة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية متوسطة إضافة إلى أن مستوى أهمية فرق العمل المدارة ذاتيا كان مرتفعا ووجود أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة بالمشاركة بالمعلومات، الحرية، الاستقلالية، فرق العمل المدارية ذاتيا، والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية في دولة الكويت. وقد أوصت الدراسة بتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إعادة النظر في وصف وظائف البنوك المبحوثة وزيادة قنوات الاتصالات إضافة إلى تقليل المركزية الإدارية.

## 2-4-2 الدراسات الأجنبية

### 1- دراسة (BADDAH, 2012) بعنوان:

#### **REATIONSHIP BETWEEN THE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES AND THE ADMINISTRATED EMPOWERMENT WITH THE EMPLOYEES OF THE MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH – JORDAN.**

العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتمكين الإداري للعاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها مع استراتيجية التمكين الإداري للعاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن. عينة الدراسة تتألف من جميع الموظفين الإداريين في مديريات وإدارات وزارة التعليم العالي (N=153) في العام الجامعي 2012/2011. كما استخدم الباحث اثنين من الأدوات لجمع البيانات. أولاً، لقياس درجة ممارسة الموظفين من عملية إدارة المعرفة.

ثانياً، لقياس درجة التمكين، توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت مرتفعة وإستراتيجية تمكين العاملين كانت عالية، إضافة إلى ذلك كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين عملية

إدارة المعرفة ودرجة تمكين العاملين. وقد أوصت الدراسة بعمل دورات تدريبية و ورشات عمل للتدريب على عمليات إدارة المعرفة والعمل على نشر الثقة بين العاملين لتمكينهم، وتعزيز التواصل الداخلي لأنهم يمثلون رأس المال البشري الذي يستند عليهم نجاح الوزارة وعملها.

## 2- دراسة (WESTGEEST, 2011) بعنوان:

### EMPLOYEE EMPOWERMENT AND ITS RELATION TO EFFECTIVE COMMITMENT.

#### "تمكين العاملين وعلاقته بالالتزام المؤثر "

هدفت الدراسة إلى التعرف على تمكين العاملين وعلاقته وأثره على التزام العاملين وقد طبقت الدراسة على الموظفين الهولنديين الذين يعملون في بنك الرايو في كل من قسم العمليات المصرفية والمشتريات والبالغ عددهم (408) موظف تم استهدافهم من خلال استبيان الكتروني وقد حصل الباحث على (184) استبيان صالح للتحليل. وقد خرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها التأكيد على علاقة التمكين الايجابية في عملية الالتزام المؤثرة بحيث أنه حينما يشعر الموظف بأن عمله ذو معنى ويتوافق معه ومع شخصيته يعود ايجابا على التزامه، كما أن إدارته بشكل ذاتي يعود أيضا على التزامه. إضافة إلى أن مشاركة الإدارة العليا قد يضعف وقد يقوي العلاقة بين التمكين والالتزام المؤثر للموظفين. كما أشارت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين لا يعني دوما وبشكل تلقائي أنه فائدة ويعود إيجابا على المنظمة يجب أن يكون تمكين الموظفين ومستواه مدروسا يتلاءم بعامل الثقة والوظيفة التي يشغلها الموظف، كما أوصت الدراسة بأن المنظمات عليها أن تعي مفهوم تمكين الموظفين وتعني علاقته بالتزام الموظفين والذي يعود على مستوى الثقة بالإدارة.

### 3- دراسة (ZHANG & BARTOL, 2010) بعنوان:

#### LINKING EMPOWERING LEADERSHIP AND EMPLOYEE CREATIVITY: THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, INTTENSIT, MOTIVATION, AND CREATIVE PROCESS MANAGEMENT.

"ربط القيادة التمكينية وإبداع الموظفين: تأثير التمكين النفسي، والتمركز، والدافع، وإدارة العملية الإبداعية".

هدفت الدراسة معرفة ودراسة العلاقة بين التمكين والإبداع والقيادة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الفنيين والمشرفين عليهم في شركة تكنولوجيا المعلومات الكبيرة في الصين، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات بحيث تم توزيع استبانة خاصة بالعاملين بواقع (270) استبانة بواسطة البريد الإلكتروني وتم استرداد (498) استبانة منهم صالحة للتحليل، أما المشرفين فقد توزع استبان خاص فيهم بواقع (219) استبانة وتم استرداد (164) استبانة.

أكدت نتائج الدراسة أن التمكين النفسي هو وسيط مهم يتوسط تمكن القادة والإبداع عند العاملين ومن هناك علاقة ايجابية بين تمكين القادة وبين تمكين العاملين النفسي، وأكدت الدراسة أيضا أن التمكين النفسي على علاقة وثيقة بالدافعية الداخلية وبالاندماج في عملية الإبداع.

### 4- دراسة (CARTER, 2009) بعنوان:

#### MANAGERS EMPOWERING EMPLOYEE "تمكين المدراء للعاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة تمكين العاملين ، وقد استخدم الباحث الجماعات المركزة كأداة للحصول على البيانات، وقد استخدمت الاستبانة لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في (310) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، اوروبا، والصين، وتضمنت الدراسة اسئلة تهدف إلى التعرف إلى مدى انتاجية العاملين اذا ما تم تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين وكيفية قياس اداء العاملين وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة واهمية المشاركة في صنع القرارات.

وقد خرجت هذه الدراسة بالعديد من النتائج التي أكدت أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في ظل تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت معظم المنظمات أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، كما أكدت معظم الشركات أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في الشركة إضافة إلى هذا فإن كثير من المنظمات شعرت أن التفكير النظامي يساعد المديرين في عملية صنع القرار وأكدت النتائج أن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية، والروح المعنوية والالتزام، وأن التمكين يشجع الابتكار والابداع والدافعية.

## 2-4-3 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

الدراسات التي تم استعراضها هي أبرز الدراسات التي تناولت موضوع تمكين الموظفين وقد تم الاستفادة منها في تحديد متغيرات ومحاور الدراسة الحالية، وقد التقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض اهدافها واختلفت مع الآخر، كما أتفتت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث المقاييس التي تساعد في تحديد دور تمكين العاملين اضافة إلى بحث تأثير المتغيرات الشخصية (الضابطة) على استجابة المبحوثين.

### وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والاساليب الإحصائية وكيفية تحليل البيانات في هذه الدراسة.
- الاستفادة من الدراسات الأخرى في عرض الإطار النظري
- الاستفادة من الدراسات الأخرى في اعداد الاستبانة.
- الاستفادة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية التمكين كمدخل معاصر لتطوير الأداء

### الإداري

- توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.
- التأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكرار لأي من الدراسات السابقة.



كما تتميز هذه الدراسة بأنها الدراسة الأولى والوحيدة - في حدود علم الباحثة- التي ركزت على دراسة مستوى التمكين وابعاده في التخطيط التشغيلي لدى معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية كما تتميز بانها الأولى التي استهدفت مدراء معارض الشركات المستهدفة بالدراسة.

## الفصل الثالث

### طريقة واجراءات الدراسة

1-3 مقدمة

2-3 منهج الدراسة

3-3 مجتمع الدراسة

4-3 عينة الدراسة

5-3 أدوات ومصادر جمع البيانات والمعلومات

6-3 صدق أداة الدراسة

7-3 ثبات أداة الدراسة

8-3 خطوات تطبيق الدراسة

9-3 المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### طريقة واجراءات الدراسة

#### 3-1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ هذه الدراسة، وقد شمل ذلك وصفا لمنهج الدراسة، الطريقة التي اتبعت لتطبيقها، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، مصادر جمع المعلومات، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، خطوات تطبيق الدراسة، المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، ومفاتيح التصحيح.

#### 3-2 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب في الأبحاث والدراسات التي تهدف لوصف الظاهرة كما هي في الواقع، وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة باستخدام استبانة أعدت لهذا الغرض.

#### 3-3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء / مشرفي معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية وعددهم (30).

#### 3-4 عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب المسح الشامل حيث تم اعتبار مجتمع الدراسة المتمثل بجميع مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية ليكون عينة للدراسة.

والجداول التالية رقم (1-3) و (2-3) تبين توزيع مجتمع الدراسة وعينتها.

جدول رقم (1-3)

توزيع مدراء معارض شركة جوال

المحافظة	العدد	النسبة المئوية
الخليل	4	22.22%
بيت لحم	1	5.56%
رام الله والبيرة	7	38.89%
طولكرم	1	5.56%
نابلس	2	11.11%
قلقيلية	1	5.56%
جنين	1	5.56%
أريحا	1	5.56%
<b>المجموع</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

المصدر: دائرة الموارد البشرية بشركة جوال

جدول رقم (2-3)

توزيع مدراء معارض شركة أوريدو

المحافظة	العدد	النسبة المئوية
الخليل	3	25%
بيت لحم	1	8.33%
رام الله والبيرة	2	16.67%
طولكرم	1	8.33%
نابلس	2	16.67%
قلقيلية	1	8.33%
جنين	1	8.33%
أريحا	1	8.33%
<b>المجموع</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

المصدر: دائرة الموارد البشرية بشركة أوريدو

### 3-5 أدوات ومصادر جمع البيانات والمعلومات

لكي تحقق الدراسة أهدافها اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات:

**المصادر الثانوية:** اتجهت الباحثة لتكوين الإطار النظري من خلال مراجعة مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت.

**المصادر الأولية:** استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية والتي تم إعدادها لدراسة مستوى تمكين مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي وذلك بعد الاطلاع على مجموعة من أدوات القياس التي استخدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة، وفي ضوء الدراسة النظرية والاستطلاعية استطاعت الباحثة تنظيم هذه الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة. ولقد وزعت (30) استبانة على مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (28) استبانة، أي بنسبة استرداد (90.33%).

تكونت استبانة الدراسة من الأقسام التالية:

**القسم الأول:** ويتكون من معلومات شخصية عن المبحوثين تضم كل من الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة .

**القسم الثاني:** يتضمن محاور الدراسة ويتكون من:

**أولاً: واقع التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية** ويتكون من (35) فقرة

تتعلق بأبعاد التمكين الإداري والمصنفة في خمسة أبعاد :

البعد الأول: تفويض السلطة ويتكون من (7) فقرات.

البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات ويتكون من (7) فقرات.

البعد الثالث: التحفيز ويتكون من (7) فقرات.

البعد الرابع: العمل الجماعي ويتكون من (7) فقرات.

البعد الخامس: الاتصال ومشاركة المعلومات ويتكون من (7) فقرات.

ثانياً: التخطيط التشغيلي ويتكون من (25) فقرة حول عملية التخطيط التشغيلي لدى شركات الاتصالات

الخلوية الفلسطينية والمصنفة في خمس خطوات:

الخطوة الأولى: تحديد قواعد عملية التخطيط التشغيلي وتتكون من (5) فقرات.

الخطوة الثانية: المسؤولون عن تطبيق خطوات وإجراءات الخطط التشغيلية وتتكون من (5) فقرات.

الخطوة الثالثة: عرض ومناقشة ومراجعة الخطط التشغيلية وتتكون من (5) فقرات.

الخطوة الرابعة: تطبيق الخطط التشغيلية ورفع تقارير بما تم إنجازه وتتكون من (5) فقرات.

الخطوة الخامسة: مراجعة نتائج تطبيق الخطط التشغيلية وتتكون من (5) فقرات.

وفيما يلي وصفا مفصلا لأفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية (خصائص المبحوثين أو خصائص

العينة الديموغرافية):

## 1. الجنس:

يوضح الجدول رقم (3-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

### جدول رقم (3-3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
60.71%	17	ذكر
39.29%	11	أنثى
100.00%	28	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2020م

يتبين من الجدول رقم (3-3) أن ما نسبته (60.71%) من عينة الدراسة هم من الذكور، و(39.29%) من

الإناث، وهذا يشير إلى أن مدراء المعارض من فئة الذكور أعلى من فئة الإناث.

## 2. العمر:

يوضح الجدول رقم (3-4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (3-4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	13	46.43%
30 - أقل من 40 سنة	15	53.57%
40 - أقل من 50 سنة	0	0.00%
50 سنة فما فوق	0	0.00%
المجموع	28	100.00%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2020م

يتبين من الجدول رقم (3-4) أن ما نسبته (46.43%) من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 30 سنة، و(53.57%) تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، وهذا يشير إلى أن مدرء المعارض من فئة الشباب.

## 3. المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (3-5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (3-5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	4	14.29%
بكالوريوس	23	82.14%
دراسات عليا	1	3.57%
المجموع	28	100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2020م

يتبين من الجدول رقم (3-5) أن ما نسبته (14.29%) من عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدبلوم، و(82.14%) من حملة شهادة البكالوريوس، و(3.57%) من فئة الدراسات العليا، وهذا يشير إلى أن تركيز

شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية على حملة درجة البكالوريوس لتولي مناصب مدراء المعارض.

#### 4. سنوات الخدمة:

يوضح الجدول رقم (3-6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة.

#### جدول رقم (3-6)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	50.00%
5 - أقل من 10 سنوات	9	32.14%
10 - أقل من 15 سنة	5	17.86%
15 سنة فأكثر	0	0.00%
المجموع	28	100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2020م

يتبين من الجدول رقم (3-6) أن (50%) من عينة الدراسة تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات، في حين بلغت نسبة من تتراوح عدد سنوات خدمتهم ما بين 5 الى أقل من 10 سنوات (32.14%)، أما أولئك الذين تزيد سنوات خدمتهم عن 10 سنوات بلغت نسبتهم (17.86%).

#### 3-6 صدق أداة الدراسة

لضمان تحقيق الاستبانة للأهداف التي وضعت من أجلها، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص (ملحق رقم 2) والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، تم أخذها بعين الاعتبار عند اخراج الاستبانة بشكلها النهائي (ملحق رقم 1)، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، و تتمتع أداة الدراسة بدرجة صدق عالية عندما تكون جميع أو معظم



معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور (Sauro & Lewis, 2012).

### جدول رقم (3-7)

#### معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	يوجد لدى الشركة استراتيجية واضحة لتفويض السلطة	0.75	0.00
2.	يتم تفويض السلطة في الشركة كتابيا	0.80	0.00
3.	تراعي إدارة الشركة قدرات العاملين عند التفويض	0.74	0.00
4.	تتابع إدارة الشركة الصلاحيات المفوضة للعاملين	0.69	0.00
5.	تعديل إدارة الشركة الصلاحيات المفوضة للعاملين حسب حاجة الشركة	0.78	0.00
6.	تفوض لي إدارة الشركة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	0.78	0.00
7.	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي	0.66	0.00
8.	تشارك إدارة الشركة العاملين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات	0.69	0.00
9.	تشجع إدارة الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار	0.68	0.00
10.	تشجع إدارة الشركة العاملين على المشاركة في حل المشكلات	0.74	0.00
11.	تسمح إدارة الشركة بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	0.74	0.00
12.	اشعر بجدوى مشاركتي في اتخاذ القرار	0.79	0.00
13.	توفر إدارة الشركة المعلومات اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات	0.75	0.00
14.	تنظر إدارة الشركة للعاملين على أنهم شركاء في اتخاذ القرارات	0.73	0.00
15.	تقدر إدارة الشركة جهودتي في العمل الذي أقوم به	0.80	0.00
16.	تلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة	0.70	0.00
17.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	0.73	0.00
18.	تعتمد الشركة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقه	0.45	0.00
19.	تعتمد الشركة أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقه	0.66	0.00
20.	تراعي نظم الحوافز المستخدمة بالشركة مطالب واحتياجات الموظفين	0.63	0.00
21.	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الشركة	0.75	0.00
22.	تشجع إدارة الشركة العاملين على العمل الجماعي	0.78	0.00
23.	تركز إدارة الشركة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	0.86	0.00

0.00	0.90	توفر إدارة الشركة مناخ تنظيمي يسوده روح التعاون والمساعدة	24.
0.00	0.86	تدعم إدارة الشركة تشكيل فرق العمل	25.
0.00	0.89	أفضل دائما العمل ضمن فريق	26.
0.00	0.87	تتسم علاقاتي مع رؤسائي بأنها علاقات تعاونية تسودها الثقة	27.
0.00	0.85	أنتشاور مع زملائي في المهام الموكلة إلي	28.
0.00	0.82	تهتم إدارة الشركة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	29.
0.00	0.84	يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات عن نشاط الشركة	30.
0.00	0.80	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية	31.
0.00	0.75	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل	32.
0.00	0.89	توجد قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية	33.
0.00	0.91	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة بسرعة لأصحاب القرار	34.
0.00	0.88	يتشارك العاملون المعارف الجديدة	35.
0.00	0.82	تقدم الإدارة استعراضا للخطة الاستراتيجية وكافة الخطط التنفيذية وطبيعة العلاقة والتكامل بين تلك الخطط	36.
0.00	0.94	تقدم الإدارة شرحاً مفصلاً لقواعد إعداد الخطط التشغيلية لكافة العاملين في الإدارة	37.
0.00	0.86	يتم إعداد واعتماد كافة الخطط التشغيلية لكافة الإدارات قبل فترة كافية من بدء العمل على تطبيقها	38.
0.00	0.92	تحدد الإدارة الميزانية التي تم اعتمادها كل خطة	39.
0.00	0.88	تتأكد الإدارة من تطابق بين الخطط التنفيذية والتشغيلية وإجراء التعديلات اللازمة في الخطط التشغيلية	40.
0.00	0.85	تقوم الإدارة بعقد جلسة توجيهية مع كل مدير معرض على حدة للتأكد من قدرته على إعداد خطط تشغيلية فاعلة وقابلة للتحقيق	41.
0.00	0.89	تقوم الإدارة بتكليف كل مدير معرض بإعداد خطط التشغيلية الخاصة من خلال فترة محددة	42.
0.00	0.54	يقوم كل مدير معرض بإعداد الخطط التشغيلية الخاصة به ضمن إجراءات ونماذج محددة	43.
0.00	0.81	يراعي مدير المعرض مواصفات الجودة والإطار الزمني والتكلفة الواردة عند إعداد الخطط التشغيلية	44.
0.00	0.53	يقوم مدير المعرض بمراجعة الخطوات والإجراءات التشغيلية الخاصة به والتأكد من استيعاب أبعادها	45.
0.00	0.66	يقوم كل مدير معرض بإعداد عرض خاص بالخطط التشغيلية المكلف بتنفيذها خلال العام التالي وتسليمها للإدارة	46.

0.00	0.76	47. تقوم الإدارة بالاطلاع على الخطط التشغيلية المقدمة من قبل كل مدير معرض والتحقق من القدرة على تحقيق النتائج الخاصة
0.00	0.68	48. تقوم الإدارة بعد استلام الخطط التشغيلية لمدرء المعارض بعقد ورشة عمل لمناقشة الخطط التشغيلية وتكاملها مع الخطط التنفيذية
0.00	0.66	49. تقوم الإدارة بتزويد مدرء المعارض بتقرير حول مستوى جودة وكفاءة الخطط التشغيلية التي تم إعدادها
0.00	0.60	50. يقوم مدرء المعارض بإجراء التعديلات اللازمة وتقديم النسخة النهائية للإدارة خلال فترة محددة
0.00	0.66	51. يقوم مدير المعرض بعقد لقاء مع رؤوسيه للتخصير للبدء بتطبيق الخطط التشغيلية المكلف بها
0.00	0.69	52. يقوم مدير المعرض بتقديم الدعم للمرؤوسين ومساندتهم في تطبيق الخطوات والإجراءات التشغيلية بأفضل صورة ممكنة
0.00	0.86	53. يقوم مدير المعرض بتأمين متطلبات اللازمة لتطبيق الخطوات والإجراءات التشغيلية
0.00	0.63	54. يقوم مدير المعرض والمنفذون للخطوات والإجراءات التشغيلية بتوثيق ما يتم إنجازه كل شهر
0.00	0.73	55. يبحث لمدير المعرض وبعد موافقة الإدارة المباشرة له إجراء تعديلات تبعاً لما تقتضيه ظروف العمل في الخطط التشغيلية
0.00	0.73	56. يقوم مدير المعرض برفع تقرير شهري حول ما انجازه من الخطط التشغيلية
0.00	0.83	57. يقوم مدير المعرض بعقد جلسة توجيه واحدة على الأقل شهريا مع رؤوسيه لمناقشة ما تم تنفيذه من خطوات وإجراءات تشغيلية وما قدمه من معلومات في التقرير الشهري
0.00	0.93	58. يقوم مدير المعرض باتباع ما تم الاتفاق عليه من إجراءات تطويرية للارتقاء بمستوى تطبيق الخطط التشغيلية
0.00	0.83	59. تقوم الإدارة بالتحقق من مستوى التكامل بين ما تم إنجازه من إجراءات في الخطط التشغيلية مع المبادرات التنفيذية المرتبطة بها
0.00	0.83	60. تقوم الإدارة بتقييم أداء مدرء المعارض والتواصل مع إدارة الموارد البشرية لتأمين التدريب المطلوب

ينضح من الجدول السابق وجود ارتباطات دالة إحصائيا (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين جميع فقرات الدراسة والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه عند معامل ارتباط 50% فما فوق.

### 3-7 ثبات أداة الدراسة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس وتناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في نفس الظروف (Sauro & Lewis, 2012). ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، وكانت النتائج على النحو التالي:

#### جدول رقم (3-8)

نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.80	7	تفويض السلطة
0.86	7	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.83	7	التحفيز
0.86	7	العمل الجماعي
0.82	7	الاتصال ومشاركة المعلومات
<b>0.94</b>	<b>35</b>	<b>الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية</b>
0.82	5	قواعد عملية التخطيط التشغيلي
0.83	5	المسؤولين عن تطبيق خطوات وإجراءات الخطط التشغيلية
0.79	5	عرض ومناقشة ومراجعة الخطط التشغيلية
0.80	5	تطبيق الخطط التشغيلية ورفع تقارير بما تم إنجازه
0.81	5	مراجعة نتائج تطبيق الخطط التشغيلية
<b>0.90</b>	<b>25</b>	<b>الدرجة الكلية للتخطيط التشغيلي</b>
<b>0.93</b>	<b>60</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يتضح من الجدول السابق رقم (3-8) بأن قيم معاملات الثبات قد تراوحت بين (0.79-0.94)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.93)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 93% من

البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي تعتبر أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

### 3-8 خطوات تطبيق الدراسة

بعد جمع استبانات الدراسة قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها للحاسوب لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم ادخالها وذلك بإعطائها أرقاما معينة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، كما هو موضح في الجدول رقم (3-9)، بحيث كلما ازدادت الدرجة ارتفع مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية وازداد أثر التمكين في التخطيط التشغيلي.

#### جدول رقم (3-9)

الاجابات اللفظية ومقدراها بالدرجات

الرقم "الدرجة"	الإجابة
1	منخفضة جداً
2	منخفضة
3	متوسطة
4	مرتفعة
5	مرتفعة جداً

### 3-9 المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:

1- استخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية.

2- حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمجالات.

3- استخدام أسلوب انحدار التل المتعدد (Ridge Multiple Linear Regression).

4- استخدام معادلة الثبات-كرونيباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة.

5- استخدام أسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة.

تم ذلك باستخدام الحاسوب وباستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولفهم نتائج

الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول رقم (3-10).

#### جدول رقم (3-10)

##### مفتاح المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة أو مستوى الموافقة
1 - أقل من 1.8	منخفضة جداً
1.8 - أقل من 2.6	منخفضة
2.6 - أقل من 3.4	متوسطة
3.4 - أقل من 4.2	مرتفعة
4.2 - 5	مرتفعة جداً

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### 1-4 عرض نتائج أسئلة الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة حول مستوى تمكين مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها واختبار فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

#### 4-1 نتائج أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: ما مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية وما مدى أثره في التخطيط التشغيلي؟

يبين الجدول التالي رقم (4-1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بآراء ووجهات نظر مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية نحو مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية وأثره في التخطيط التشغيلي.

#### جدول رقم (4-1)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة نحو مستوى التمكين الإداري وأثره في التخطيط التشغيلي لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى التمكين الإداري وأثره في التخطيط التشغيلي
مرتفعة جداً	0.45	4.37	تفويض السلطة
مرتفعة جداً	0.57	4.27	المشاركة في اتخاذ القرارات
مرتفعة جداً	0.45	4.24	التحفيز
مرتفعة جداً	0.43	4.36	العمل الجماعي
مرتفعة جداً	0.48	4.26	الاتصال ومشاركة المعلومات
مرتفعة جداً	<b>0.39</b>	<b>4.29</b>	التمكين الإداري
مرتفعة	0.47	4.01	قواعد عملية التخطيط التشغيلي
مرتفعة جداً	0.39	4.38	المسؤولين عن تطبيق خطوات وإجراءات الخطط التشغيلية
مرتفعة	0.60	4.15	عرض ومناقشة ومراجعة الخطط التشغيلية
مرتفعة جداً	0.39	4.41	تطبيق الخطط التشغيلية ورفع تقارير بما تم إنجازه
مرتفعة جداً	0.40	4.52	مراجعة نتائج تطبيق الخطط التشغيلية
مرتفعة جداً	<b>0.35</b>	<b>4.29</b>	التخطيط التشغيلي
مرتفعة جداً	<b>0.28</b>	<b>4.29</b>	الدرجة الكلية



يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لمستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية وأثره في التخطيط التشغيلي كانت مرتفعاً جداً حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية (4.29) والانحراف المعياري (0.28).

كما يبين الجدول أن الدرجة الكلية لمستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية كان مرتفعاً جداً حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية (4.29) والانحراف المعياري (0.39)، حيث كانت درجة تفويض السلطة مرتفعة جداً بوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.45)، يليها العمل الجماعي بوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.43)، ثم المشاركة في اتخاذ القرارات بوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.57) ثم الاتصال ومشاركة المعلومات بوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.48) ثم التحفيز بوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.45)، وجميعها كانت بدرجة مرتفعة جداً.

وفيما يتعلق بالتخطيط التشغيلي، يتضح من الجدول أن الدرجة الكلية لمستوى التخطيط التشغيلي لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية كانت مرتفعة جداً حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية (4.29) والانحراف المعياري (0.35)، حيث كانت الأوساط الحسابية لخطوات التخطيط التشغيلي (مراجعة نتائج تطبيق الخطط التشغيلية) بوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.40)، تليها (تطبيق الخطط التشغيلية ورفع تقارير بما تم انجازه) بوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.39)، ثم (المسؤولين عن تطبيق خطوات وإجراءات الخطط التشغيلية) بوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.39)، ومن ثم (عرض ومناقشة ومراجعة الخطط التشغيلية) بوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.60) وأخيراً (قواعد عملية التخطيط التشغيلي) بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.47).

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تفويض السلطة لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟

يبين الجدول التالي رقم (4-2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تفويض السلطة لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية.

جدول رقم (4-2)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تفويض السلطة

لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية

رقم	مستوى تفويض السلطة لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تراعي إدارة الشركة قدرات العاملين عند التفويض	4.51	0.51	مرتفع جدا
2.	تتابع إدارة الشركة الصلاحيات المفوضة للعاملين	4.46	0.57	مرتفع جدا
3.	تعديل إدارة الشركة الصلاحيات المفوضة للعاملين حسب حاجة الشركة	4.42	0.51	مرتفع جدا
4.	تفوض لي إدارة الشركة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	4.42	0.69	مرتفع جدا
5.	يوجد لدى الشركة استراتيجية واضحة لتفويض السلطة	4.39	0.83	مرتفع جدا
6.	يتم تفويض السلطة في الشركة كتابيا	4.39	0.68	مرتفع جدا
7.	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي	4.03	0.83	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.37	0.45	مرتفع جداً

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات التي تقيس مستوى تفويض السلطة لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الى أن مستوى تفويض السلطة لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية مرتفعاً جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.37) والانحراف المعياري الكلي (0.45).

ولقد جاءت الفقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية كالتالي: الفقرة (تراعي إدارة الشركة قدرات العاملين عند التفويض) بمتوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.51)، الفقرة (تتابع إدارة الشركة الصلاحيات المفوضة للعاملين) بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.57)، والفقرة (تعديل إدارة الشركة الصلاحيات المفوضة للعاملين حسب حاجة الشركة) بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري

(0.51). ولقد جاءت فقرة (أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.83) في أدنى الترتيب.

وبناء على ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تراعي قدرات العاملين لديها عند تفويض السلطة وتتابع الصلاحيات المفوضة للعاملين، وتعديل الصلاحيات المفوضة للعاملين حسب الحاجة، وتقوم بتفويض سلطات كافية للعاملين لإنجاز مهام وظيفتهم، كما ويوجد لديها استراتيجية واضحة لتفويض السلطة، ويتم تفويض السلطة كتابيا.

**السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟**

يبين الجدول التالي رقم (3-4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية:

#### جدول رقم (3-4)

##### الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المشاركة

في اتخاذ القرارات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية

رقم	مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تشارك إدارة الشركة العاملين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات	4.35	0.67	مرتفعة جدا
2.	اشعر بجدوى مشاركتي في اتخاذ القرار	4.35	0.67	مرتفعة جدا
3.	تشجع إدارة الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار	4.32	0.66	مرتفعة جدا
4.	تشجع إدارة الشركة العاملين على المشاركة في حل المشكلات	4.28	0.76	مرتفعة جدا
5.	تسمح إدارة الشركة بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية	4.28	0.71	مرتفعة جدا
6.	تتظر إدارة الشركة للعاملين على أنهم شركاء في اتخاذ القرارات	4.17	0.98	مرتفعة
7.	توفر إدارة الشركة المعلومات اللازمة للعاملين بما يساعدهم على اتخاذ القرارات	4.14	0.89	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.27</b>	<b>0.57</b>	<b>مرتفعة جداً</b>

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات التي تقيس مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الى أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية مرتفعا جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.27) والانحراف المعياري الكلي (0.57).

ولقد جاءت الفقرات مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية كالتالي: الفقرة (تشارك إدارة الشركة العاملين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.67)، الفقرة (اشعر بجدوى مشاركتي في اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.67)، الفقرة (تشجع إدارة الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.66). ولقد جاءت فقرة (توفر إدارة الشركة المعلومات اللازمة للعاملين بما يساعدهم على اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.39) في أدنى الترتيب.

وبناء على ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تشارك وتشجع العاملين لديها على مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة، كما توفر لهم المعلومات اللازمة من أجل مساعدتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

**السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى تحفيز مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟**

يبين الجدول التالي رقم (4-4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحفيز مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية.

#### جدول رقم (4-4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحفيز  
مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية

رقم	مستوى تحفيز مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة	4.42	0.74	مرتفعة جدا
2.	تعتمد الشركة أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقه	4.39	0.78	مرتفعة جدا
3.	تقدر إدارة الشركة جهودي في العمل الذي أقوم به	4.35	0.67	مرتفعة جدا
4.	تعتمد الشركة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقه	4.17	0.66	مرتفعة
5.	تراعي نظم الحوافز المستخدمة بالشركة مطالب واحتياجات الموظفين	4.17	0.77	مرتفعة
6.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	4.14	0.71	مرتفعة
7.	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الشركة	4.14	0.59	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.24</b>	<b>0.45</b>	<b>مرتفعة جداً</b>

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات التي تقيس مستوى تحفيز مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الى أن مستوى تحفيز مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.24) والانحراف المعياري الكلي (0.45).

ولقد جاءت الفقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية كالتالي: الفقرة (تلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة) بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.74)، تليها الفقرة (تعتمد الشركة أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقه) بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.78)، ثم الفقرة (تقدر إدارة الشركة جهودي في العمل الذي أقوم به) بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.67). ولقد جاءت فقرات (أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الشركة) و(يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل) بمتوسط حسابي (4.14) في أدنى الترتيب.

وبناء على ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تشجع وتدعم المبادرات والاجتهادات الشخصية للموظفين وتقدر جهودهم، كما يحفز المسؤولون الموظفين على تحمل مسؤوليات أكبر، وتعتمد الشركات أساليب التحفيز المعنوي كخطابات الشكر والتقدير لمن يستحقها.

**السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى توفر بيئة العمل الجماعي لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟**

يبين الجدول التالي رقم (4-5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توفر بيئة العمل الجماعي لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية:

**جدول رقم (4-5)**

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توفر بيئة العمل الجماعي لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية

رقم	مستوى توفر بيئة العمل الجماعي لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	أفضل دائما العمل ضمن فريق	4.67	0.47	مرتفعة جدا
2.	تشجع إدارة الشركة العاملين على العمل الجماعي	4.35	0.55	مرتفعة جدا
3.	تدعم إدارة الشركة تشكيل فرق العمل	4.35	0.62	مرتفعة جدا
4.	توفر إدارة الشركة مناخ تنظيمي يسوده روح التعاون والمساعدة	4.32	0.54	مرتفعة جدا
5.	تركز إدارة الشركة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	4.28	0.53	مرتفعة جدا
6.	تتسم علاقاتي مع رؤسائي بأنها علاقات تعاونية تسودها الثقة	4.28	0.71	مرتفعة جدا
7.	أستأور مع زملائي في المهام الموكلة إلي	4.25	0.64	مرتفعة جدا
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.36</b>	<b>0.43</b>	<b>مرتفعة جداً</b>

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات التي تقيس مستوى توفر بيئة العمل الجماعي لمدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الى أن مستوى توفر بيئة العمل الجماعي لمدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية مرتفعا جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.36) والانحراف المعياري الكلي (0.43).

ولقد جاءت الفقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية كالتالي: الفقرة (أفضل دائماً العمل ضمن فريق) بمتوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.47)، الفقرة (تشجع إدارة الشركة العاملين على العمل الجماعي) بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.55)، الفقرة (تدعم إدارة الشركة تشكيل فرق العمل) بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.62). ولقد جاءت الفقرة (أشاور مع زملائي في المهام الموكلة إلي) بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.64) في أدنى الترتيب.

وبناء على ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تشجع العاملين على العمل الجماعي وتدعم تشكيل فرق العمل، وتوفر مناخاً تنظيمي يسوده روح التعاون والمساعدة، وتركز على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي، وتتسم العلاقات مع الرؤساء بأنها علاقات تعاونية تسودها الثقة، كما يفضل الموظفون العمل ضمن فريق ويقومون بالتشاور مع الزملاء في المهام الموكلة لهم.

**السؤال الفرعي الخامس: ما مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟**

يبين الجدول التالي رقم (4-6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاتصال ومشاركة المعلومات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية.

#### جدول رقم (4-6)

##### الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاتصال

##### ومشاركة المعلومات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية

رقم	مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تهتم إدارة الشركة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	4.35	0.73	مرتفعة جداً
2.	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل	4.25	0.79	مرتفعة جداً
3.	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة بسرعة لأصحاب القرار	4.25	0.71	مرتفعة جداً
4.	يتشارك العاملون المعارف الجديدة	4.22	0.68	مرتفعة جداً
5.	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية	4.21	0.62	مرتفعة جداً
6.	توجد قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية	4.21	0.89	مرتفعة جداً
7.	يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات عن نشاط الشركة	4.07	0.66	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.26</b>	<b>0.48</b>	<b>مرتفعة جداً</b>

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات التي تقيس مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية إلى أن مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.26) والانحراف المعياري الكلي (0.48).

ولقد جاءت الفقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية كالتالي: الفقرة (تهتم إدارة الشركة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة) بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.73)، الفقرة (أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل) بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.79)، الفقرة (يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة بسرعة لأصحاب القرار) بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.71). ولقد جاءت الفقرة (يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات عن نشاط الشركة) بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.66) في أدنى الترتيب.

وبناء على ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية في شركات الاتصالات الخلوية يهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة ويتضح ذلك من خلال سهولة التواصل مع الرؤساء في العمل، ويوجد نظام معلومات يوفر المعلومة بسرعة لأصحاب القرار.

**السؤال الفرعي السادس: ما مدى أثر التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لأثر التمكين الإداري والتخطيط التشغيلي بناءً على نموذج الانحدار التالي:



## نموذج الانحدار:

$$e + \beta_0 + \beta_1 * \text{التمكين الإداري}$$

حيث أن:  $\beta_0, \beta_1$  هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي، و  $e$ : حد الخطأ.

والجدول التالي رقم (4-7) يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج.

### جدول رقم (4-7)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Linear Regression) لأثر التمكين الإداري والتخطيط التشغيلي

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ف) F	الخطأ المعياري S. E	معامل Beta المعياري	معامل Beta	المتغير المستقل
0.001	0.791	0.214	0.925	0.170	التمكين الإداري
ثابت الانحدار = 0.701 ، معامل التحديد $(R^2) = 0.601$ قيمة (F_ANOVA) = 7.626 ، sig.=0.001					

### المتغير التابع: التخطيط التشغيلي

نموذج الانحدار المقدر:

$$0.214 + \text{التمكين الإداري} * 0.170 - 0.701 = \text{التخطيط التشغيلي}$$

- ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة.

- معامل التحديد  $(R^2) = 0.601$  وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج (التمكين الإداري) قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (التخطيط التشغيلي) بنسبة 60% فقط، وهذه النسبة تعتبر مرتفعة بالنسبة لفعالية نموذج الانحدار.

- من نتائج تحليل الانحدار الواردة في جدول رقم (4-7) نستنتج بأنه يوجد أثر للتمكين الإداري لدى مدراء

معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ف=0.001 وهو أقل من مستوى 0.05.

السؤال الفرعي السابع: هل يختلف مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي تبعاً لـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

• الجنس:

يبين الجدول التالي رقم (4-8) درجات الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية حسب متغير الجنس.

جدول رقم (4-8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين لمحاو ر اجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكر	17	4.33	0.43	0.619	26	0.541
أنثى	11	4.24	0.32			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

• العمر:

يبين الجدول التالي رقم (4-9) درجات الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية حسب متغير العمر.

جدول رقم (4-9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لمحاور اجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية حسب متغير العمر

المجال	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
التمكين الإداري	أقل من 30 سنة	13	4.18	0.23	-1.528	26	0.139
	30 - أقل من 40 سنة	15	4.40	0.48			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

• المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي رقم (4-10) يوضح ذلك:

جدول رقم (4-10)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اجابات أفراد العينة حول

مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	بين المجموعات	0.054	2	0.027	0.163	0.851
	داخل المجموعات	4.164	25	0.167		
	المجموع	4.218	27			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• سنوات الخدمة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، والجدول التالي رقم (4-11) يوضح ذلك:

جدول رقم (4-11)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	بين المجموعات	0.460	2	0.230	1.530	0.236
	داخل المجموعات	3.758	25	0.150		
	المجموع	4.218	27			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

1-5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

2-5 ملخص نتائج الدراسة

3-5 التوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج أسئلة الدراسة وملخصاً لنتائج الدراسة، وكذلك أهم التوصيات التي ترى الباحثة ضرورة الأخذ بها.

#### 5-1 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

تتلخص مشكلة هذه الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية وما مدى أثره في التخطيط التشغيلي؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية، وفيما يلي مناقشة لنتائج هذه الأسئلة:

#### 5-1-1 السؤال الأول: ما مستوى تفويض السلطة لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية

##### الفلسطينية في الضفة الغربية؟

أظهرت النتائج أن مستوى تفويض السلطة لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية مرتفعاً جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.37) والانحراف المعياري الكلي (0.45). وبعد ترتيب الفقرات التي تقيس مستوى تفويض السلطة لدى مدراء المعارض ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، كانت فقرة (تراعي إدارة الشركة قدرات العاملين عند التفويض) في أعلى الترتيب، في حين كانت الفقرة (أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي) في أدنى الترتيب.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2018)، (محمدية، 2016)، (عفانة، 2013)، (السبايدة، 2011)،

(الجعبري، 2010)، وتختلف مع دراسة (العبيدين، 2004) التي أظهرت مستوى متوسط للتمكين.

ويستنتج من الفقرات المتعلقة بالتفويض أن شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تراعي قدرات العاملين عند التفويض وتتابع الصلاحيات المفوضة لهم، وتعديل الصلاحيات المفوضة للعاملين حسب الحاجة، وتقوم بتفويض سلطات كافية للعاملين لإنجاز مهام وظيفتهم، وهذا من شأنه زيادة شعور المدراء بالرضى الوظيفي وبالتالي زيادة الاداء. كما ويوجد لديها استراتيجية واضحة لتفويض السلطة، ويتم تفويض السلطة كتابيا.

تعزو الباحثة ارتفاع مستوى تفويض السلطة لدى شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية لقناعة ادارة تلك الشركات بأن تفويض السلطة يعتبر الاسلوب الأمثل لرفع وتطوير كفاءة الأداء الوظيفي، حيث ان تجميع وتركيز السلطة لدى الادارة العليا سينعكس بصورة سلبية في تحقيق الأهداف، وكذلك تأثير تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات حيث يتم تبادل المعلومات بشكل أفضل من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للاشتراك في تحليل المشكلات وتشجيعهم على ابداء الرأي وتقديم المقترحات، اضافة الى تأثير تفويض السلطة في زيادة الرضا الوظيفي والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة.

**5-1-2 السؤال الثاني: ما مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟**

أظهرت النتائج أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية مرتفعا جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.27) والانحراف المعياري الكلي (0.57). وبعد ترتيب الفقرات التي تقيس مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات لدى مدراء المعارض ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، كانت فقرة (تشارك إدارة الشركة العاملين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات) في أعلى الترتيب، في حين كانت الفقرة (توفر إدارة الشركة المعلومات اللازمة للعاملين بما يساعدهم على اتخاذ القرارات) في أدنى الترتيب.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمدية، 2016) ودراسة (الجعبري، 2010).

ويستنتج من الفقرات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات أن الإدارة في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تشارك العاملين بمناقشة المشكلات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات، ولديها القناعة والثقة بمشاركة مدراء المعارض في اتخاذ القرارات.

تعزو الباحثة ارتفاع مستوى مشاركة مدراء المعارض في اتخاذ القرارات لدى شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية الى قناعة إدارة تلك الشركات بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومناقشة وحل المشكلات، ويتضح من هذه النتيجة بان إدارة معارض شركات الاتصالات الخلوية تولي اهتماما مرتفعا في مشاركة القرارات والذي بدوره ينعكس على التزام المدراء واستمراريتهم في العمل بأفكار إبداعية أكثر، وثقتها بقدرات مدراء المعارض في تحسين نوعية القرارات وسرعة تنفيذها، والعمل على زيادة شعور مدراء المعارض بالمسؤولية وجعلهم أكثر استعدادا لتقبل حل المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

**5-1-3 السؤال الثالث: ما مستوى تحفيز مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟**

أظهرت النتائج أن مستوى تحفيز مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية مرتفعا جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.24) والانحراف المعياري الكلي (0.45). وبعد ترتيب الفقرات التي تقيس تحفيز مدراء المعارض ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، كانت فقرة (تلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة) في أعلى الترتيب، في حين كانت الفقرة (أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الشركة) في أدنى الترتيب.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2010)، (محمدية، 2016)، ودراسة (ملحم، 2004).



ويستنتج من الفقرات المتعلقة بالتحفيز أن إدارة شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تشجع وتدعم المبادرات والاجتهادات الشخصية للموظفين وتعتمد أساليب التحفيز المعنوي، وتقدر جهود الموظفين في العمل الذي يقومون به.

تعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن الادارة في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تعامل مدراء المعارض على أنهم يعملون كشركاء في الشركة وليس لصالح الشركة فقط، وتحاول تشجيعهم على العمل بكفاءة أعلى من أجل تحقيق النهوض بالشركة.

**5-1-4 السؤال الرابع: ما مستوى توفر بيئة العمل الجماعي لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟**

أظهرت النتائج أن مستوى توفر بيئة العمل الجماعي لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية مرتفعا جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.36) والانحراف المعياري الكلي (0.43). وبعد ترتيب الفقرات التي تقيس مستوى توفر بيئة العمل الجماعي لدى مدراء المعارض ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، كانت فقرة (أفضل دائماً العمل ضمن فريق) في أعلى الترتيب، في حين كانت الفقرة (أنتشاور مع زملائي في المهام الموكلة إلي) في أدنى الترتيب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2018).

ويستنتج من الفقرات المتعلقة بمستوى توفر بيئة العمل الجماعي أن إدارة شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تشجع العاملين على العمل الجماعي وتدعم تشكيل فرق العمل، وتوفر مناخ تنظيمي يسوده روح التعاون والمساعدة، وتركز على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي، كما تتسم العلاقات مع الرؤساء بأنها علاقات تعاونية تسودها الثقة، وهناك تشاور بين الزملاء في المهام الموكلة لهم إضافة إلى أن الموظفين يفضلون دائماً العمل ضمن فريق.

تعزو الباحثة ارتفاع مستوى توفر بيئة العمل الجماعي لدى شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية إلى اهتمام ادارة تلك الشركات بالعمل الجماعي وقناعتها بأن ذلك من شأنه زيادة كفاءة العمل وتوفير الوقت والجهد في انجاز المهمات المختلفة والمساعدة في خلق أفكار ابداعية.

#### 5-1-5 السؤال الخامس: ما مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟

أظهرت النتائج أن مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية مرتفعاً جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.26) والانحراف المعياري الكلي (0.48). وبعد ترتيب الفقرات التي تقيس مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات لدى مدراء المعارض ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، كانت فقرة (تهتم إدارة الشركة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة) في أعلى الترتيب، في حين كانت الفقرة (يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات عن نشاط الشركة) في أدنى الترتيب.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمدي، 2016)، ودراسة (الجعبري، 2010).

ويستنتج من الفقرات المتعلقة بالاتصال ومشاركة المعلومات أن نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية لدى شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية يتسم بالفعالية، وأن الإدارة تهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة، بالإضافة إلى وجود نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار، كما أن هناك سهولة في التواصل مع الرؤساء في العمل.

تعزو الباحثة ارتفاع مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات لدى مدراء المعارض في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية الى طبيعة ومجال عمل هذه الشركات إضافة الى قناعتها بضرورة توفير المعلومة اللازمة وبالوقت المناسب لأن ذلك من شأنه أن يؤثر ايجاباً على جودة الأداء وتحسين الخدمات المقدمة.

6-1-5 السؤال السادس: ما مدى أثر التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية

الفلسطينية في التخطيط التشغيلي؟

أظهرت النتائج وجود أثر للتمكين الإداري وأبعاده على التخطيط التشغيلي، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن التخطيط التشغيلي يهدف إلى وضع خطط قصيرة الأجل للأنشطة والبرامج بما يتوافق مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالتفويض يساعد المدراء في تنفيذ الخطط التشغيلية وخاصة أنها خطط قصيرة الأجل، كما أن التحفيز يزيد من دافعية العمل لدى الموظفين بما يخدم تنفيذ الخطط التشغيلية، وكذلك توفر بيئة العمل الجماعي يسهل بشكل واضح تنفيذ الخطط التشغيلية من قبل مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في الضفة الغربية، أما فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات فإن من شأن ذلك أن يزيد من التزام المدراء واستمرارهم بتقديم أفكار وحلول إبداعية الأمر الذي يعمل على إنجاح الخطط التشغيلية وبالتالي نجاح الخطط الاستراتيجية.

7-1-5 السؤال السابع: هل يختلف مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات

الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي تبعاً لـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي لا يختلف تبعاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجعيري، 2010) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي، ومع دراسة (الضمور، 2008) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير (العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (السيد، 2007) التي أظهرت وجود تأثير لمتغير (العمر والجنس وعدد سنوات الخبرة). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التمكين يمثل أحد الأساليب الحديثة التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين بشكل عام، وعدم ارتباط ذلك بجنس أو عمر الموظف أو سنوات خدمته.

## 5-2 ملخص نتائج الدراسة

1. أظهرت الدراسة أن مستوى تفويض السلطة لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية مرتفعا جدا.
2. أظهرت الدراسة أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية مرتفعا جدا.
3. أظهرت الدراسة أن مستوى التحفيز لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية مرتفعا جدا.
4. أظهرت الدراسة أن مستوى توفر بيئة العمل الجماعي لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية مرتفعا جدا.
5. أظهرت الدراسة أن مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية مرتفعا جدا.
6. أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية عالية بين مستوى التمكين والتخطيط التشغيلي لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية.
7. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي لا يختلف تبعا لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

## 5-3 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. الاستمرار في تفويض السلطة لدى شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية لما لذلك من أثر في تحسين الكفاءة والفاعلية في العمل ورفع مستوى رضا الموظف.
2. الاستمرار في مشاركة مدراء المعارض باتخاذ القرارات لدى شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية حيث أن ذلك يؤثر ايجابا في نوعية وتطبيق القرارات المتخذة.
3. الاستمرار في تحفيز الموظفين لدى شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية والتركيز على رفع مستوى التحفيز المعنوي لديهم.
4. الاستمرار في استخدام فرق العمل في انجاز العمل وحل المشكلات والقيام بالمهام وتعميق مفهوم واهمية فرق العمل.
5. الاستمرار بتبني ثقافة التمكين الإداري وتعزيز توفر أبعاده والقيم التي تحت عليه.
6. الاستمرار بالاهتمام بتوفير الظروف المناسبة للتمكين وبرامج التطوير الإداري.
7. إجراء دراسات أخرى في موضوع التمكين الإداري بتناول أبعاد جديدة للتمكين وربطه بمتغيرات أخرى كضغوط العمل والولاء الوظيفي وغيرها.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ابو ربيع، عرفات. (2019). دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى
- أبو نصر، مدحت محمد. (2009). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أفندي، عطية. (2003). تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر. ط1. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. مصر.
- اندرأوس، رامي ومعاينة، عادل. (2008). الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، اريد (الأردن): عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- البحيصي، عبد المعطي. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات غزة). رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- براحية، زينب، وزيماش، ريمة. (2018). التمكين الإداري وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.
- ثابت، ريهام عصمت محمود. (2010). إدراك الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية مع دراسة ميدانية على هيئة التأمين الصحي في مصر، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: جامعة القاهرة.

الجعبري، دعاء. (2010). واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

جعبري، مكرم. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية جوال، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

جلاب، احسان والحسيني، كمال. (2013). إدارة التمكين والاندماج، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. (ص 15).

الجميل، مطر. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، برنامج الماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

جودة، محفوظ. (2008). "إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم وتطبيقات، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن. حافظ، إجلال. (2006). مبادئ إدارة الأعمال، القاهرة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.

الحلايقة، رماء. (2015). أثر المناخ التنظيمي على التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

حمامي، كرمة والشيخ، محمد. (2010). التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

الخاجة، فاطمة. (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.



خطاب، عايد سيد والمبيض وآخرون. (2006). ادارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.

الدوري، زكريا مطلق وصالح، احمد علي. (2009). "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ديوب، أيمن. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات 'دراسة ميدانية'. رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال.

الرشودي، خالد سليمان. (2009). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الرقب، أحمد صادق. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة جامعة الأزهر، غزة.

الرميحي، تهاني. (2011). التمكين الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المراكز الصحية الحكومية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دلمون، البحرين.

زعيبي، رحمة. (2014). أثر التخطيط في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.

السيادة، ايوب عبد الله. (2011). مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن - دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن.

السقا، ماجد. (2015). التخطيط الاستراتيجي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

السكرانه، بلال خلف. (2010). الريادة ومنظمات الاعمال. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2.

السكرانه، بلال خلف. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1.

سلامة، ممدوح. (1999). عرض كتاب الكاريزمية لرونالد ريجية، مجلة علم النفس، عدد 14.

السيد، محمود محمد. (2007). تأثير التمكين والاثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، المؤتمر العربي الأول عن الاتجاهات المعاصرة والحديثة في إدارة الموارد البشرية، 29 ابريل - 3 مايو 2007، شرم الشيخ، مصر.

شقورة، محمد. (2015). دراسة متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة. فلسطين.

الشمري، محمد. (2006). أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

الشهراني، عبد الله. (2009). دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشهري، نورة زايد عبد الرحمن. (2017). درجة تنفيذ الخطط التشغيلية بمدارس محافظة النماص وعلاقتها بالأداء المدرسي، رسالة ماجستير: كلية التربية، جامعة الباحة.

الشيخلي، أسيل. (2013). أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

الضمور، صفاء. (2008). العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة: مراكز الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

طوقان، عامر. (2018). **التخطيط الاستراتيجي**. دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عارف، عالية عبد الحميد. (2004). **تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية**. رسالة

دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس.

عبد الحسين، باسم. (2012). **أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من -**

**موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات. معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية 31:**

280 - 257.

عبد الوهاب، علي محمد. (2004). **إدارة الموارد البشرية**. دار الحريري. القاهرة. مصر.

عبيد، خولة خميس. (2003). **أثر الثقافة التنظيمية على تمكين الأفراد، القاهرة، مكتبة كلية التجارة، جامعة**

عين شمس.

العبيدين، بثينة. (2004). **العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع**

**الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.**

العتيبي، سعد بن مرزوق. (2005). **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملنقي السنوي العاشر لإدارة**

**الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.**

عريقات، أحمد. (2010). **دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة مقدمة إلى المؤتمر**

**العلمي الدولي السابع تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات - الفرص -**

**الآفاق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن.**

الطار، هيثم. (2012). **مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، رسالة ماجستير،**

**كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين.**

عفانة، حسن مروان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة، رسالة ماجستير - جامعة الأزهر - غزة.

العمرى، محمد بن سالم سهيل. (2006). المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بالتمكين الإداري بالتطبيق على جهاز شرطة عمان السلطانية، رسالة ماجستير، القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

غانم، أمجد. (2011). مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي، دار النخبة للنشر.

فلاق، محمد، وابن نافلة، قدور. (2011). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، أعمال

الفيلاي، عصام بن يحيى. (2010). التخطيط الاستراتيجي للدول سلسلة اصدارات نحو مجتمع المعرفة، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك بن العزيز، المملكة العربية السعودية الاصدار 28.

قباجة، محمد سلامة. (2012). مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

القرني، عبد الخالق محمد. (2012). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترح)، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

قوز، عبد الله. (2016). التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي (دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

كرخي، مجيد. (2018). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر.

ماهر، احمد. (2013). دليل المتدربين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الاسكندرية.

محمدية، عمر. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية -دراسة حالة-، جامعة الشرق الأوسط.

مساعدة، ماجد عبد الهادي. (2013). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1.

المصري، شادي. (2015). متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

مصلح، عطية. (2010). واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، ع29، 14-74.

المعاني، أيمن وارشيدة، عبد الحكيم. (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5، عدد 2، ص 263-240.

المعاني، أيمن وارشيدة، عبد الحكيم. (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5، عدد 2، ص 263-240.

معراج، قدري أحمد. (2015). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناظرة- بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

مكيد، علي ويحياوي. (2015). أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأي المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14. الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في

المنظمات الحديثة، المجلد 2، ص34-50.

ملحم، يحي سليم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1.

- ملحم، يحيى سليم. (2004). العلاقة بين العاملين والعملاء: تشخيص أثر قدرات العامل وتمكينه على رضا العملاء في البنوك الاردنية. المجلة العربية للإدارة. م 24، ع2، 167-170.
- الملفوح، فانتن (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- النوفل، بدر عيسى. (2010). استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط.
- الوادي، محمود حسين. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للطباعة والنشر، الأردن.
- ياسين، سعد. (2010). الادارة الاستراتيجية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

Achampong, Francis. (2010). **Integrating Risk Management and Strategic Planning for Higher Education.**

Bryson, JM. (2011). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization**, 3<sup>RD</sup> Edition, Joss Ey Bass Publisher, San Francisco.

Aldaheyyat, J.S & Twaissi, N. (2011). Strategic Planning and Corporate Performance Relation Ship in Small Business Firms: Evidence from A Middle East Country Context, **International Journal of Business And Management**, Vol 4, No 8, P 255-263

Kassem, A. H. & Gaber, H. (2015). Organizational climate and its impact on nure's job empowerment at Main Manoura University Hospital and Urology and Nephrology Center, IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS),4(2), 40-48.

Danbom, Dan. (2007). "**Equal Opportunity Empowerment**", Business Performance Management, P: 32.

Badah, Ahmad. (2012). "**Relationship Between the Knowledge Management Processes and the administration Empowerment**" With The employees of the higher education and scientific research – Jordan.

Brown, Donald R. and Harvey, don. (2006). **An Experiential Approach TO Organization Development (7<sup>TH</sup> Edition)**. New Delhi: Pearson Education.

Carter, Tony, (2009). Managers Empowering Employees, **American Journal of Economics and Business Administration**, 1(2) 39-44.

Dess, G.;Lumpkin, G. and Eisner, A. (2007). "**Strategic management**",

Forrester, R. (2000). "**Empowerment rejuvenating a potent idea**", The Academy of Management Executive, Vol.14, P: 67.

Gordon R. (1993). **A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour**, Fourth Edition, USA, Allynand Bacon.

Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., price, A., soetanto, R., king N. (2005). "**Employee Perceptions of Empowerment Employee Relations**", 27(4): P:354.

Herzberg, F. Mausner, B. &Snyderman, B. (1999). **The Motivation to Work**, New York Wiley, P:51.

Ivancevich, J. Kanopaske. R. and Matteson, M. (2008)."**Organizational behaviors and management**", 8<sup>th</sup> ed, McGraw Hill International Edition.

Ivancevich, S. and Matteson, M. (2002)." **Organizational behavior and management**", 6<sup>th</sup> ed, McGraw Hill, Irwin.

Westgeest, eveliene (2011). **The relation between empowerment and effective commitment, master thesis**, Emerasmus University.

Zhang, X. & Bartol, K. (2010). "Studying the Relation between Empowerment Creativity and Leadership; Linking Empowering Leadership and Employee Creativity", **Academy of Management Journal**, 35(1), PP: 107-128.

المواقع الالكترونية:

Alshabaka.org

Wafainfo.ps

Mtit.gov.ps

www.wataniya.ps

www.jawwal.ps



## قائمة الملاحق



جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا  
ماجستير ادارة الأعمال

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة....

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "مستوى تمكين موظفي معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل.

يرجى من حضرتكم التفضل بقراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة وموضوعية لما لرأيكم من أهمية وأثر كبير في إنجاح إعداد وإتمام هذه الدراسة، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: نانسي حرباوي

إشراف: د. محمد حسونة

## القسم الأول: بيانات عامة

يرجى الإجابة عما يلي بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لاختياركم:

- الجنس:  ذكر  أنثى
- العمر:  أقل من 30 سنة  30 - أقل من 40 سنة  40 - أقل من 50 سنة  50 سنة فما فوق
- المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا
- سنوات الخدمة:  أقل من 5 سنوات  5 - أقل من 10 سنوات  10 - أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## القسم الثاني: محاور الدراسة

أولاً: واقع التمكين الإداري لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية

فيما يلي عدد من الفقرات حول مستوى التمكين لدى مدراء معارض شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، يرجى تحديد درجة موافقتكم وذلك بوضع إشارة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم.

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
<b>البعد الأول: تفويض السلطة</b>						
1.	يوجد لدى الشركة استراتيجية واضحة لتفويض السلطة					
2.	يتم تفويض السلطة في الشركة كتابياً					
3.	تراعى إدارة الشركة قدرات العاملين عند التفويض					
4.	تتابع إدارة الشركة الصلاحيات المفوضة للعاملين					
5.	تعديل إدارة الشركة الصلاحيات المفوضة حسب حاجة الشركة					
6.	تفوض لي إدارة الشركة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي					
7.	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي					
<b>البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
8.	تشارك إدارة الشركة العاملين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات					
9.	تشجع إدارة الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار					
10.	تشجع إدارة الشركة العاملين على المشاركة في حل المشكلات					
11.	تسمح إدارة الشركة لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي					
12.	أشعر بجدوى مشاركتي في اتخاذ القرار					
13.	توفر إدارة الشركة المعلومات اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات					
14.	تتظر إدارة الشركة للعاملين على انهم شركاء في اتخاذ القرارات					

منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الفقرة
<b>البعد الثالث: التحفيز</b>					
					15. تقدر إدارة الشركة جهودي في العمل الذي أقوم به
					16. تلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة
					17. يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل
					18. تعتمد الشركة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقه
					19. تعتمد الشركة أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقه
					20. تراعي نظم الحوافز في الشركة مطالب واحتياجات الموظفين
					21. أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات المعمول به في الشركة
<b>البعد الرابع: العمل الجماعي</b>					
					22. تشجع إدارة الشركة العاملين على العمل الجماعي
					23. تركز إدارة الشركة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي
					24. توفر إدارة الشركة مناخ تنظيمي يسوده روح التعاون والمساعدة
					25. تدعم إدارة الشركة تشكيل فرق العمل
					26. أفضل دائما العمل ضمن فريق
					27. تتسم علاقاتي مع رؤسائي بأنها علاقات تعاونية تسودها الثقة
					28. أتشاور مع زملائي في المهام الموكلة إلي
<b>البعد الخامس: الاتصال ومشاركة المعلومات</b>					
					29. تهتم إدارة الشركة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومنتطورة
					30. يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات عن نشاط الشركة
					31. مهارات الاتصال لدى العاملين عالية
					32. أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل
					33. توجد قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية
					34. يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة بسرعة لأصحاب القرار
					35. يتشارك العاملون المعارف الجديدة

## ثانياً: التخطيط التشغيلي

فيما يلي عدد من الفقرات حول عملية التخطيط التشغيلي لدى شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، يرجى تحديد درجة موافقتكم وذلك بوضع إشارة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم.

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الفقرة
<b>تحديد قواعد عملية التخطيط التشغيلي</b>					
					<b>36.</b> تقدم الإدارة استعراضاً للخطة الاستراتيجية وكافة الخطط التنفيذية وطبيعة العلاقة والتكامل بين تلك الخطط
					<b>37.</b> تقدم الإدارة شرحاً مفصلاً لقواعد إعداد الخطط التشغيلية لكافة العاملين في الإدارة
					<b>38.</b> يتم إعداد واعتماد كافة الخطط التشغيلية لكافة الإدارات قبل فترة كافية من بدء العمل على تطبيقها
					<b>39.</b> تحدد الإدارة الميزانية التي تم اعتمادها لكل خطة
					<b>40.</b> تتأكد الإدارة من التطابق بين الخطط التنفيذية والتشغيلية وإجراء التعديلات اللازمة في الخطط التشغيلية
<b>المسؤولون عن تطبيق خطوات وإجراءات الخطط التشغيلية</b>					
					<b>41.</b> تقوم الإدارة بعقد جلسة توجيه مع كل مدير معرض على حدة للتأكد من قدرته على إعداد خطط تشغيلية فاعلة وقابلة للتحقيق
					<b>42.</b> تقوم الإدارة بتكليف كل مدير معرض بإعداد الخطط التشغيلية الخاصة به خلال فترة محددة
					<b>43.</b> يقوم كل مدير معرض بإعداد الخطط التشغيلية الخاصة به ضمن إجراءات ونماذج محددة
					<b>44.</b> يراعي مدير المعرض مواصفات الجودة والإطار الزمني والتكلفة الواردة عند إعداد الخطط التشغيلية
					<b>45.</b> يقوم مدير المعرض بمراجعة الخطوات والإجراءات التشغيلية الخاصة به والتأكد من استيعاب أبعادها
<b>عرض ومناقشة ومراجعة الخطط التشغيلية</b>					
					<b>46.</b> يقوم كل مدير معرض بإعداد عرض خاص بالخطط التشغيلية المكلف بتنفيذها خلال العام التالي وتسليمها للإدارة
					<b>47.</b> تقوم الإدارة بالاطلاع على الخطط التشغيلية المقدمة من قبل كل مدير معرض والتحقق من القدرة على تحقيق النتائج الخاصة
					<b>48.</b> تقوم الإدارة بعد استلام الخطط التشغيلية لمدرء المعارض بعقد ورشة عمل لمناقشة الخطط التشغيلية وتكاملها مع الخطط التنفيذية

					49. تقوم الإدارة بتزويد مدراء المعارض بتقرير حول مستوى جودة وكفاءة الخطط التشغيلية التي تم إعدادها
					50. يقوم مدراء المعارض بإجراء التعديلات اللازمة وتقديم النسخة النهائية للإدارة خلال فترة محددة
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الفقرة
<b>تطبيق الخطط التشغيلية ورفع تقارير بما تم إنجازه</b>					
					51. يقوم مدير المعرض بعقد لقاء مع رؤوسيه للتحضير للبدء بتطبيق الخطط التشغيلية المكلف بها
					52. يقوم مدير المعرض بتقديم الدعم للمرؤوسين ومساندتهم في تطبيق الخطوات والإجراءات التشغيلية بأفضل صورة ممكنة
					53. يقوم مدير المعرض بتأمين المتطلبات اللازمة لتطبيق الخطوات والإجراءات التشغيلية
					54. يقوم مدير المعرض والمنفذون للخطوات والإجراءات التشغيلية بتوثيق ما يتم إنجازه كل شهر
					55. يحق لمدير المعرض وبعد موافقة الإدارة المباشرة له إجراء تعديلات تبعا لما تقتضيه ظروف العمل في الخطط التشغيلية
<b>مراجعة نتائج تطبيق الخطط التشغيلية</b>					
					56. يقوم مدير المعرض برفع تقرير شهري حول ما تم إنجازه من الخطط التشغيلية
					57. يقوم مدير المعرض بعقد جلسة توجيه واحدة على الأقل شهريا مع رؤوسيه لمناقشة ما تم تنفيذه من خطوات وإجراءات تشغيلية وما قدمه من معلومات في التقرير الشهري
					58. يقوم مدير المعرض باتباع ما تم الاتفاق عليه من إجراءات تطويرية للارتقاء بمستوى تطبيق الخطط التشغيلية
					59. تقوم الإدارة بالتحقق من مستوى التكامل بين ما تم إنجازه من إجراءات في الخطط التشغيلية مع المبادرات التنفيذية المرتبطة بها
					60. تقوم الإدارة بتقييم أداء مدراء المعارض والتواصل مع إدارة الموارد البشرية لتأمين التدريب المطلوب

انتهت الاستبانة

شكرا لتعاونكم

ملحق رقم (2): قائمة اسماء المحكمين

المؤسسة	الاسم
جامعة الخليل	د. محمد جعبري
جامعة الخليل	د. محمد عوض
جامعة فلسطين الأهلية	د. ناصر جرادات
جامعة القدس المفتوحة	د. فضل عيده
جامعة بوليتكنك فلسطين	د. مروان جلعود
جامعة بوليتكنك فلسطين	د. اسلام حسونة