



كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

مدى تمكين المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية، وأثر ذلك على الأداء.

## The Degree of Empowerment of Women Employees In Palestinian Business Firms And Its Impact On Performance

إعداد:

منار أسامة شعراوي

إشراف:

د. أسامة شهوان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات  
العليا في جامعة الخليل.

2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



صدق الله العظيم

(سورة طه، 144)

## اجازة رسالة

مدى تمكين المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية، وأثر ذلك على الأداء.

اعداد الباحثة

م. منار شعراوي

اشراف الدكتور

د. أسامة شهوان

نوقشت هذه الرسالة يوم الاثنين بتاريخ 2018/4/16 ، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة.

### أعضاء لجنة المناقشة

- |               |                 |
|---------------|-----------------|
| مشرفا رئيسيا  | د. أسامة شهوان  |
| ممتحنا خارجيا | د. ناصر جرادات  |
| ممتحنا داخليا | د. محمد الجعبري |

## الإهداء

إلى من ربياني صغيراً...

إلى والدي الذي أجاد عمله بإتقان، وعلمني العمل بإخلاص، ورسم لي طريق الاجتهاد بحسن الأداء، وكان الإحسان في عمله لي أجمل عنوان.

إلى والدتي التي سهرت لراحتي، وما كانت لتغفو حتى يبلغ الاطمئنان إلى قلبها، إلى من غمرتني دوماً بحبها وحنانها ودعائها الدائم لي، إلى جسر الحب الصاعد بي إلى الجنة.

حفظهما الله وأمد في عمريهما.

إلى من وقف بجانبني، وشاركني أجمل لحظات العمر، وأمدني بالعزيمة والإصرار.  
زوجي الحبيب

إلى فلذات كبدي وقرّة عيني في دنيتي، إلى من أرى نور الحياة فيهم.

أبنائي الغوالي (ماهر، يزن)

إلى من شاركوني طفولتي وأحبوني بصدق وإخلاص، إلى الشمعة التي جعلت طريقي نوراً وإشراقاً.  
إخواني وأخواتي (إسراء، ولاء، ليان، مصطفى، إبراهيم)

إلى كل من أهدى إليّ حكمة استتريت بها في دربي.

صديقاتي وزملائي

إلى أرواح أجدادي التي كنا نرى من خلالها السعادة والبسمة والأمان.

(يونس، مصطفى، إنعام)

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وعلى اله وصحبه أجمعين... أما بعد قال تعالى: (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) وقال صلى الله عليه وسلم: "إن أشكر الناس لله عز وجل ، أشكرهم للناس".

في بداية هذا العمل المتواضع الذي أسأل الله له القبول لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور أسامة شهبان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، لكل ما أبداه من ملاحظات ونصائح استنرت بها لإتمام وانجاز هذه الدراسة .

كما أتقدم بخالص الشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلها بمناقشة رسالتي هذه.

ومن منطلق رد الفضل إلى أهله، فاني أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التمويل والإدارة وكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلكم مني عظيم الشكر والامتنان.

ولا أنسى موظفي الدوائر والمؤسسات والشركات الذين قدموا لي يد العون والمساعدة لإنجاز هذه الرسالة، فلكم جزيل الشكر والتقدير.

والله ولي التوفيق

الباحثة: منار شعراوي

## ملخص الدراسة باللغة العربية

### مدى تمكين المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية وأثر ذلك على الأداء

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تمكين المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية، وأثر ذلك على الأداء، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة قصدية تكونت من أكبر سبع شركات في مدينة الخليل، من حيث عدد الموظفين الإداريات في هذه الشركات، ووزعت الباحثة 141 استبانة على الموظفين في هذه الشركات، استرجع منها 116 استبانة، منها 114 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: وجود علاقة ايجابية قوية بين التمكين الإداري للموظفات والأداء الوظيفي ووجود مستوى متوسط من التمكين في الشركات الفلسطينية ووجود مستوى عال من الأداء الوظيفي لدى الموظفات في تلك الشركات.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها: تبني مفهوم التمكين الإداري في الشركات الفلسطينية بشكل أكثر فعالية، من خلال تعزيز دور الموظفين بشكل عام، ودور المرأة بشكل خاص لزيادة نسبة مشاركة الإناث في مراكز صنع القرار، تقدير الموظفات، والإيمان بقدراتهن من خلال التأكيد على قدرتهن على الإبداع وإتاحة قدر كافٍ من الحرية والاستقلالية لهنّ لابتكار الأساليب المناسبة لأداء أعمالهن دون الرجوع للإدارة العليا ضمن قوانين الشركة، وتشخيص أهم المعوقات الشخصية التي تحول دون تقدم المرأة، والعمل على دراستها وإيجاد حلول مناسبة تدعم المرأة وإعادة النظر في مفاهيم التمكين الإداري والأداء الوظيفي، مما يسهم في وضع تصور لهذه المفاهيم بشكل إيجابي.

## **Abstract**

### **The Degree of Empowerment of Women Employees in Palestinian Business Firms and Its Impact on Performance**

The purpose of this study is to investigate the relationship between empowerment of working women in Palestinian companies and their ability to perform efficiently and effectively. In order to achieve the goal of the present study, a descriptive approach has been adopted based on the collection of data through a survey method. The study has covered a sample comprising 7 large companies in the city of Hebron focusing on administrative staff in these companies. The researcher distributed 141 questionnaires to female employees, 116 of which were retrieved, 114 of which were valid for statistical analysis.

The study reached a number of finding results, the most important of which were: A strong positive relationship between administrative empowerment of female employees and job performance, a moderate level of empowerment in Palestinian companies and a high level of job performance among women employees in these companies.

The study presents a number of recommendations, the most important of which are:

adopt the concept of managerial empowerment in Palestinian companies more effectively, by enhancing the role of employees in general, and the role of women in particular, increase the percentage of female participation in decision-making centers, create and provide them with sufficient freedom and independence, enhance the role of women in the work place by delegating more authority to them which will help them to innovate and participate in decision making in the company, identify the most important personal obstacles that prevent the advancement of women, and review the concept of administrative empowerment and job performance thus contributing to creating strategies for the application of these concepts positively.

## فهرس المحتويات

إجازة الرسالة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
الإهداء.....	ب.....
شكر وتقدير.....	د.....
ملخص الدراسة باللغة العربية.....	ه.....
Abstract.....	و.....
فهرس المحتويات.....	ز.....
فهرس الجداول.....	ي.....
فهرس الأشكال.....	ي.....
فهرس الملاحق.....	م.....
1-1 المقدمة.....	1.....
2-1 مشكلة الدراسة.....	3.....
3-1 أسئلة الدراسة.....	4.....
4-1 فرضيات الدراسة.....	5.....
5-1 متغيرات الدراسة.....	6.....
7-1 أهمية الدراسة.....	7.....
8-1 أهداف الدراسة.....	7.....
9-1 حدود الدراسة.....	8.....
10-1 مصطلحات الدراسة.....	9.....
11-1 تصميم الدراسة.....	9.....
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة.....	10.....
المبحث الأول: التمكين.....	11.....
1-2 تمهيد.....	11.....
2-2 التمكين في التاريخ الإسلامي.....	11.....

12.....	3-2 مفهوم التمكين الإداري.....
15.....	4-2 أساسيات التمكين الإداري.....
16.....	5-2 المقومات الأساسية لتمكين العاملين.....
17.....	6-2 أهداف التمكين.....
18.....	7-2 مستويات التمكين.....
22.....	8-2 أبعاد التمكين الإداري.....
25.....	9-2 مزايا وفوائد التمكين الإداري.....
29.....	10-2 نماذج التمكين.....
37.....	11-2 أنواع التمكين.....
39.....	12-2 مبادئ التمكين.....
46.....	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.....
61.....	المبحث الثالث: نبذة عن الشركات الفلسطينية.....
66.....	الدراسات السابقة.....
78.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.....
79.....	1-3 مقدمة.....
79.....	2-3 منهج الدراسة.....
79.....	3-3 مصادر جمع البيانات.....
80.....	4-3 مجتمع الدراسة وعينته.....
81.....	5-3 خصائص العينة الديموغرافية.....
86.....	6-3 أدوات الدراسة.....
87.....	7-3 صدق أداة الدراسة.....
88.....	8-3 ثبات الأداة.....
88.....	9-3 المعالجة الإحصائية للبيانات.....
90.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....
91.....	1-4 تمهيد.....

92.....	2-4 نتائج تحليل أسئلة الدراسة:
110.....	3-4 نتائج الفرضيات
125.....	5-4 تحليل نتائج المقابلات:
128.....	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
129.....	1-5 تمهيد
129.....	2-5 مناقشة النتائج :
132.....	5-3 التوصيات
134.....	المراجع

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
80	توزيع مجتمع الدراسة	1-3
81	توزيع أفراد العينة حسب الشركات التي تم استهدافها	3-2
88	معاملات الثبات كرونباخ الفا لمحاوّر الاستمارة	3-3
91	مفاتيح التصحيح	4-1
93	النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة ببند الاتصال ومشاركة المعلومات	2-4
95	النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة ببند التأثير	4-3
97	النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة ببند تحفيز العامل	4-4
99	النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة ببند التدريب	4-5
100	النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة بأبعاد التمكين الإداري	4-6
102	النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة ببند تأثير التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين	4-7
103	النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة ببند تأثير التمكين على المبادرة	4-8
105	النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة ببند تأثير التمكين على القدرة على الإنجاز	4-9
106	النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة ببند تأثير التمكين على العمل ضمن فريق	4-10
108	النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة بأبعاد الأداء الوظيفي	4-11
109	معامل الارتباط (بيرسون) بين المجالين الأساسيين في الدراسة (التمكين الإداري والأداء الوظيفي)	4-12
109	دليل معامل الارتباط (بيرسون)	4-13
111	معامل الارتباط بين الاتصال و مشاركة المعلومات، و الأداء	4-14
112	معامل الارتباط بين التأثير، و الأداء	4-15
113	معامل الارتباط بين تحفيز العاملين، والأداء	4-16

113	معامل الارتباط بين التدريب، و الأداء	4-17
114	نتائج اختبار تحليل التبيان الأحادي لمتغير التمكين الإداري بالنسبة إلى اسم الشركة	4-18
115	نتائج اختبار تحليل التبيان الأحادي لمتغير التمكين الإداري بالنسبة إلى العمر	4-19
116	نتائج اختبار تحليل التبيان الأحادي لمتغير التمكين الإداري بالنسبة إلى الحالة الاجتماعية	4-20
117	نتائج اختبار تحليل التبيان الأحادي لمتغير التمكين الإداري بالنسبة إلى سنوات الخبرة	4-21
118	نتائج اختبار تحليل التبيان الأحادي لمتغير التمكين الإداري بالنسبة إلى المؤهل العلمي	4-22
119	نتائج اختبار تحليل التبيان الأحادي لمتغير التمكين الإداري بالنسبة إلى المركز الوظيفي	4-23
120	نتائج اختبار تحليل التبيان الأحادي لمتغير الأداء الوظيفي بالنسبة إلى اسم الشركة	4-24
121	نتائج اختبار تحليل التبيان الأحادي لمتغير الأداء الوظيفي بالنسبة إلى العمر	4-25
122	نتائج اختبار تحليل التبيان الأحادي لمتغير الأداء الوظيفي بالنسبة إلى الحالة الاجتماعية	4-26
123	نتائج اختبار تحليل التبيان الأحادي لمتغير الأداء الوظيفي بالنسبة إلى سنوات الخبرة	4-27
124	نتائج اختبار تحليل التبيان الأحادي لمتغير الأداء الوظيفي بالنسبة إلى المؤهل العلمي	4-28
125	نتائج اختبار تحليل التبيان الأحادي لمتغير الأداء الوظيفي بالنسبة إلى المركز الوظيفي	4-29

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
19	تسلسل التمكين	2-1
82	توزيع أفراد العينة حسب متغير: الشركة، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل الحالي، والمركز الوظيفي	3-1
83	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	3-2
83	الاحالة الاجتماعية لأفراد العينة	3-32
84	المؤهل العلمي لأفراد العينة	3-4
85	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	3-5
85	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	6-3

## فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
149	اسئلة المقابلة	1
150	طلب تحكيم الاستبانة	2
151	اسماء المحكمين	3
152	الاستبانة	4
159	أسماء المقابلين	5

## 1-1 المقدمة

يعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة، التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها ، من أجل الرقي بها نحو الأفضل ، ونحو تحقيق الأهداف الموضوعة، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية دون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت، لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة، كما تشجعهم على المبادرة والإبداع (حريم، 2013).

إن الإدارة الناجحة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين بأعمالهم ووظائفهم، إذ يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها، وهذا ما يسميه بعضهم "الملكية النفسية"، وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها، وفشله من فشلها (أفندي، 2013).

ويعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال ، فضلا عن تطور الفكر الإداري بشكل عام، حيث لا يختلف التمكين من الناحية الفنية كثيرا عن المعنى اللغوي، فهو لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين، مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات، ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين، وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته، بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المنظمة، مما يحقق التطوير والنجاح لها، لذا يعد التمكين اتجاها حيويا وهاما في علم الإدارة الحديث، وتزداد أهميته مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي وجدت من أجلها (علي، 2013).

وبما أن المرأة لها بصمة في المجال العملي لا يمكن إنكاره، كان لا بد من لفت النظر إليها، لا سيما أننا في مجتمع شرقي يحدب على عمل الرجل على حساب المرأة في بعض المناصب القيادية والإدارية، وإيمانه بالرجل أكثر منه من المرأة، حيث أصبح خروج المرأة العربية إلى ميدان العمل في العصر الحديث ظاهرة كبيرة تستدعي الانتباه، فضلاً عن إحاطة موضوع مساهمة المرأة في النشاط العام للمجتمع بالاعتراف، والتقدير والتشجيع، وكذلك بالدعوة المتصلة عن طريق المفكرين ووسائل الإعلام وغيرها، لحث المرأة على العمل خارج المنزل. ومن ناحية أخرى، فإن انتفاع المرأة للعمل في الوظائف المختلفة لا بد أن يكون وراءه حوافز ودوافع مختلفة، كما أن له نتائج و آثاراً عديدة عليها وعلى الرجل وعلى الأسرة جميعاً (حسن، 2009).

فمدى تمكين المرأة وإعطائها فرصة للنجاح واثبات قدراتها وقدرتها على المشاركة بصورة فعالة، وملحوظة، يمكن أن ينعكس ذلك إيجاباً على عملها وأدائها، وبالتالي على نجاح الشركة وأدائها ككل، فضلاً عن ذلك فتمكينها وإعطائها قيمة في العمل يجعلها تنتمي إلى عملها كانتمائاً لأسرتها وبيتها.

لذلك تأتي هذه الدراسة لمحاولة توضيح دور المرأة وتوضيح أهميتها كشريكة أساسية للرجل في عملية التنمية، وذلك بتوظيفها ثم تمكينها من ممارسة دورها الحقيقي في البيئة وحل المشاكل التي قد تعترض عملها ونهوضها، حيث أصبح مفهوم تمكين المرأة من المفاهيم الشائعة في معظم الدول ، وفي كتابات المرأة نفسها؛ حيث حلّ مفهوم التمكين جوهرياً - سواء في مناقشة السياسات أو البرامج - محلّ مفاهيم النهوض والرفاهية، ومكافحة الفقر والمشاركة المجتمعية (المعاني ورشيدة، 2009).

## 1-2 مشكلة الدراسة

أصبحت المشاركة الإدارية والاقتصادية للمرأة أحد أبرز القضايا المتعلقة بدراسة أوضاع النساء وتطورها في المجتمعات النامية، لما لهذه المشاركة من أهمية في تعزيز نجاح الجهود التنموية من جانب، ولما تواجهه المرأة من معوقات وصعوبات وهي تحاول القيام بهذا الدور في دخولها سوق العمل من جانب آخر (بطمة، 2013).

إن إدماج عملية تمكين المرأة، هو أمر جديد نسبياً وغير منظور في فلسطين، وهناك حاجة متزايدة إلى صياغة برامج وسياسات لتحسين الخدمات المقدمة للمرأة على كافة الأصعدة، وبما أن مدينة الخليل من أكثر المدن التزاماً بعاداتها وتقاليدها، الأمر الذي فرض على المرأة الالتزام بوظائف معينة، واقتصار دورها على أمور روتينية، و وضع حد لمشاركتها في الأمور الإدارية، مما زاد من هدر لإمكانات الموارد البشرية التي تملكها تلك الشركات، كما أن هناك حاجة ماسة للتوسع في الدراسات المعاصرة العلمية والشمولية عن تمكين المرأة الفلسطينية بغية توفير نتائج مبنية على قواعد بيانات، تمكن السلطات التشريعية والتنفيذية من وضع استراتيجيات وسياسات وبرامج خاصة وخدمات أساسية تهدف إلى بناء القدرات للنهوض بالمرأة الفلسطينية (بن نحت، 2008). لذلك، يتعاطف الاهتمام سنة بعد الأخرى بدور المرأة في التنمية، فإذا كان معلوماً للجميع بالضرورة أن المرأة عنصر بشري فاعل وعامل كالرجل، فإن إهدار هذا العنصر وجهوده يمثل بلا شك سوء استغلال واضح للموارد المتاحة في المجتمع، الأمر الذي من شأنه أن يؤخر جهود التنمية ويشوه مساراتها ومخرجاتها. ورغم ذلك فإن دخول المرأة إلى سوق العمل منتجة ومستثمرة وعاملة وفاعلة\_ ما زال يواجه العديد من التحديات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (عفانة، 2013). من هنا جاء البحث الحالي ليركز على مفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة، هو التمكين الإداري، إذ يحاول البحث الحالي إيجاد العلاقة بين التمكين الذي يتمثل (بالاتصال ومشاركة المعلومات، وتحفيز

العاملين، والتأثير، والتدريب) على أداء العاملات في المراكز الإدارية في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل. وعليه تكمن مشكلة الدراسة في دراسة مدى تمكين المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية وأثر ذلك على الأداء؟.

### 3-1 أسئلة الدراسة

لمعالجة مشكلة الدراسة، ومن ثم تقديم النتائج والتوصيات، تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما مدى تمكين المرأة العاملة (الاتصال ومشاركة المعلومات، والتأثير، وتحفيز العاملين، والتدريب) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى أداء المرأة العاملة (السلوك الإبداعي، والمبادرة، والقدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل؟

**السؤال الثالث:** هل يوجد علاقة بين تمكين المرأة العاملة (الاتصال ومشاركة المعلومات، والتأثير، وتحفيز العاملين، والتدريب) وأدائها الوظيفي (السلوك الإبداعي، والمبادرة، والقدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل؟

## 1-4 فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها قامت الباحثة بوضع الفرضيات التالية:

### الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لتمكين المرأة العاملة (الاتصال ومشاركة المعلومات، والتحفيز، والتأثير، والتدريب) على أدائها في العمل (السلوك الإبداعي، والمبادرة، والقدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل.

### وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للاتصال ومشاركة المعلومات على أداء المرأة العاملة (السلوك الإبداعي، والمبادرة، والقدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للتأثير على أداء المرأة العاملة (السلوك الإبداعي، والمبادرة، والقدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لتحفيز العاملين على أداء المرأة العاملة (السلوك الإبداعي، والمبادرة، والقدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للتدريب على أداء المرأة العاملة (السلوك الإبداعي، والمبادرة، والقدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لتمكين المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الآتية: ( اسم الشركة، والعمر، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي).

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمستوى أداء المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الآتية: (اسم الشركة، والعمر، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي).

### 5-1 متغيرات الدراسة

تشمل الدراسة على متغير مستقل، وهو التمكين الإداري، ويشتمل على أربعة أبعاد يجمع عليها معظم الكتاب، الذين تناولوا موضوع التمكين الإداري، لتكون محلاً للدراسة، وهي على النحو الآتي:

• المتغير المستقل (التمكين الإداري):

1. الاتصال ومشاركة المعلومات.

2. تحفيز العاملين.

3. التأثير.

4. التدريب.

• المتغير التابع: (الأداء الوظيفي).

## 1-7 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية دور المرأة في المجتمع، باعتبارها نصف المجتمع، وذلك عن طريق تمكينها وتعزيز دورها في العمل، مما يؤدي إلى إبراز دور تمكين المرأة العاملة في الوصول إلى مستوى عالٍ من الإبداع، وهو ما ينعكس إيجاباً على المستوى الفردي ومستوى تلك المنظمات. كما أنها تسلط الضوء على اتجاه ومدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث، وهو عملية التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، كما أنها تشجع المساهمة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءة المرأة وفعاليتها، ولفت أنظار أصحاب الشركات وصناع القرار لدور المرأة في زيادة إنتاجية الشركة وكفاءتها من خلال تحسين أدائها الوظيفي، كما توفر هذه الدراسة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال، نظراً لندرة الدراسات السابقة التي تناولت أثر تمكين المرأة العاملة على الأداء، ويفيد هذا البحث العديد من الجهات، مثل صناع القرار في الحكومة، والشركات العاملة، والجامعات في فهم أهمية مفهوم التمكين ومدى انعكاسه على أداء موظفيها. فضلاً عن التوصيات والمقترحات اللازمة لشريحة كبيرة من الشركات، وتوضح أهمية مفهوم التمكين ومدى انعكاس تطبيقه على أداء الموظفين والشركة ككل.

## 1-8 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى تمكين المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل، من أجل إبراز أثر هذا التمكين على أدائها الوظيفي.

من هنا ستحاول الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مدى تمكين المرأة العاملة، وأثر ذلك على أدائها الوظيفي في الشركات الفلسطينية

في مدينة الخليل.

2. إبراز مفهوم أهمية التمكين الإداري للمرأة العاملة ومدى انعكاسه على أدائها.
3. نشر الوعي بين أصحاب الشركات على أثر تمكينهم للمرأة العاملة، ومساواتها بزميلها الرجل وأثر ذلك على تحسين أدائها وإنتاجيتها.
4. تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة، من أجل بيان مفاهيمها وأبعادها ومتغيراتها بحسب الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.
5. يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتمكين المرأة العاملة، باعتبارها طرفاً أساسياً لأداء المؤسسة، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجياً لدعم استراتيجية المؤسسة.
6. تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار، تهدف إلى توضيح مفهوم التمكين وإزالة المخاوف من تطبيقه كممارسة إدارية في المؤسسات.

## 9-1 حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة مدى تمكين المرأة العاملة من الجانب الإداري، وأثر ذلك على أدائها الوظيفي من وجهة نظر الموظفين والمشرفين عليهن.
2. الحدود المكانية: الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل، التي يزيد عدد الموظفين في المراكز الإدارية فيها عن 10 موظفات.
3. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال 2017\_2018.
4. الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على المرأة العاملة (في المراكز الإدارية) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل.

## 10-1 مصطلحات الدراسة

- **التمكين الإداري:** العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات (Geroyn&Anderson,2011).
- **المرأة العاملة:** هي المرأة التي تعمل خارج البيت وتمارس نماذج مختلفة من العمل، ويكون بعضها إداريا وكتابيا، وبعضها الآخر عمليا أو مهنيا أو خدميا (الحسين، 2008).
- **الأداء:** يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها (سلطان، 2004).

## 11-1 تصميم الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على خمسة فصول:

- **الفصل الأول:** يشمل هذا الفصل على كل من المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها وأهدافها، وفرضياتها، ومتغيراتها، بالإضافة إلى تعريف المصطلحات.
- **الفصل الثاني** ويشمل هذا الفصل: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
- **الفصل الثالث:** ويشمل هذا القسم إجراءات البحث، ويشمل مجتمع الدراسة، وتصميم العينة (نوع وحجم العينة)، بالإضافة إلى أدوات البحث، التي تضم المقابلات، والاستبانة، إضافة إلى ذلك فإن هذا القسم يشمل أيضا صدق الأدوات وثباتها.
- **الفصل الرابع** ويشمل: عرض نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها.
- **الفصل الخامس** ويشمل: مناقشة الاستنتاجات، والتوصيات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### • الإطار النظري:

- المبحث الأول: التمكين.
- المبحث الثاني: الأداء.
- المبحث الثالث: نبذة عن الشركات الفلسطينية.

#### • الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعقيب على الدراسات السابقة.
- أهم ما يميز هذه الدراسة.

## المبحث الأول: التمكين

### 1-2 تمهيد

تميّزت المرأة عبر العصور القديمة والحديثة بمشاركتها الفاعلة في شتى المجالات؛ فلعبت دور الشاعرة والملكة والفقيرة والمحاربة والفنانة، وما زالت المرأة حتى العصر الحالي تتعب وتكد في سبيل بناء الأسرة ورعاية البيت، حيث يقع على عاتقها كأم مسؤولية تربية الأجيال، وتحمل كزوجة أمر إدارة البيت واقتصاده، وذلك ما يجعل المهام التي تمارسها المرأة في مجتمعاتنا لا يمكن الاستهانة بها، أو التقليل من شأنها، لذلك ازداد الاهتمام بقضية تمكين المرأة، وإتاحة الفرصة لها لممارسة دورها بفعالية مثل الرجل، والمساهمة في صنع القرار في مختلف مجالات الحياة الثقافية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والإدارية. وقد أولت العديد من المنظمات والهيئات والدول الاهتمام بهذا المجال، وذلك من خلال إقامة مجموعة من المؤتمرات والندوات، وأشارت هذه الفعاليات بكافة أشكالها المتنوعة إلى أهمية تمكين المرأة، وإعطائها الحق الكامل بالعمل في الميادين كافة (الطراونة، 2017).

### 2-2 التمكين في التاريخ الإسلامي

لم يرد مفهوم التمكين في الثقافة العربية الإسلامية سوى من مصدر واحد، وهو القرآن الكريم، فقد ذكرت كلمة التمكين في أكثر من موضع، وفي عدة مناسبات خاصة في سورة الحج، حيث يقول الله تعالى: "الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ" (الآية: 41)، وفي سورة يوسف يقول الله تعالى: "وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ" (الآية: 56)، فالتمكين هنا رباني من الله تعالى لأنبيائه وللصالحين من عباده، فيمنحهم تمكيناً من عنده

سبحانه وتعالى حماية للدعوة وتبليغا لرسالته للناس، مع اختلاف وجه الشبه بين تمكين الله سبحانه وتعالى لرسله، وتمكين الإنسان للآخر في حياة البشر (الطراونة، 2007).

ومما يثير الدهشة هنا انقطاع الكتابة حول هذا الموضوع حتى عصرنا الحديث، خاصة بعد الثمانينيات من القرن العشرين، وكذلك وجود دراسات وكتابات حول التمكين في البيئة الغربية ، وخلو بيئتنا العربية والإسلامية من الكتابة في هذا الموضوع ذي الجذور القرآنية منذ أكثر من (1400) عام خلت (ملحم، 2006).

### 2-3 مفهوم التمكين الإداري

يعتبر تمكين العاملين من المفاهيم التي تردت مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر (Commanad & Control Organnization) إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (Empower Organizaton) (أفندي، 2003)، ولا يوجد اتفاق عام على مفهوم التمكين الإداري، فبعضهم نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، ومنهم من اعتبره ممارسة ثقافية، تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك (المحاسنة، 2007).

أما أهم تعريفات التمكين ، فيمكن إجمالها فيما يأتي:

1. عرفه روبينز (Robbins) بأنه: "الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل العقلية والجوهرية لدى العاملين" (Robbins, 1993).

2. ووضحه بوتير فيلد (Potter Field) بأنه: "تعزيز القدرات للعاملين، حيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام ، والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارسة مهامهم" (Potter Field, 1999).

3. بيّنه دافت (Daft) بأنه: "منح الأفراد العاملين ما يكفي من السلطة والقوة، لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها" (Daft,2001).

4. وقال أفندي أنه: تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية، لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم ، من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى" (أفندي،2003).

5. ويعرفه هواري أنه: إعطاء الأفراد ميزانيات وأموالا وموارد، كما يتم إعطاؤهم سلطات في حل المشكلات، وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الحاجة للرجوع إلى الأعلى (هواري،2000).

6. وعرفه فتحي بأنه: تشجيع المرؤوسين لينهمكوا في العمل أكثر، ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة" (فتحي،2003).

7. وعرفه مصطفى أنه: نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، وفيه يكون المرؤوس الممكن مسؤولا عن جودة ما يقرره أو يؤديه (سعيد،2009) .

8. أما نيسون فقد بين أن التمكين يعني، تحويل الصلاحية للتابع وتحميله المسؤولية، كما تتضمن التأكد من أن التابع يعي (يفهم) المهمة أو الواجب، ولديه المعلومات والتدريب والتحفيز والإرشاد والمهارات السليمة لكي يصبح ناجحا (Nixon,2009) .

9. وأشار (اللوزي، 2009) إلى أن التمكين: هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع القرارات واتخاذها في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار.

10. أما إيرستاد فعرف التمكين الإداري بأنه: مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية ، وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وتوثيقها، كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين، وجعلهم يتحملون المسؤولية أو العمل على تزويدهم بالمهارات، التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دورا أكبر في المشاركة في اتخاذ القرار، وحل المشكلات. ويتضمن هذا المفهوم النظر إلى التمكين وفق مدخلين هما (Erstad,2009) :

**التمكين الداخلي:** ويشمل كل ما يملكه الفرد من قدرات ومهارات، تمكنهم من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي، والتصرف في المواقف والمشكلات الآتية ووضع الحلول، بما يعود للمنظمة وعليهم بالمنافع، وهذا ما يطلق عليه بالتمكين الفردي(الذاتي) كونه عملية فردية تتبع من ذات الفرد ودوافعه، ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل.

**التمكين الخارجي:** هو عبارة عن الآليات والعمليات كافة التي تتبناها المنظمة، من توفير الوسائل والممارسات، وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم، وهذا ما يطلق عليه بالتمكين المنظمي، الذي يشير إلى كافة الأنشطة التي تلجأ إليها المنظمة والتي تشجع على تمكين أفرادها، وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب. واستنادا لما سبق من التعريفات المختلفة للتمكين الإداري يمكن تعريف التمكين الإداري أنه: استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية صنع القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة وتحفيزهم ذاتيا، وتطوير شخصيتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تمكين العاملين يتسم بالخصائص الآتية:

1. يركز (التمكين) على استثمار قدرات الأفراد الفعلية، لحل مشكلات العمل وأزماته.

2. يجعل (التمكين) الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم ويمنحهم سلطات كافية في مجال العمل.

3. يجعل (التمكين) الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

4. يهدف (التمكين) إلى التحفيز الذاتي، وتطوير الشخصية من خلال منحهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.

وهذه خصائص تدعم نظرية (Kanter,1977) في التمكين، التي أكد فيها أن القوة الهيكلية البنوية في المنظمة ذات تأثير كبير على سلوكيات العمل لدى الموظف، وتحصل القوة من خلال دعم الاتصال والموارد والتعزيز وتفويض السلطة، وليس من الخصائص الشخصية أو الآثار الاجتماعية التفاعلية للفرد (Belal,2001).

## 2-4 أساسيات التمكين الإداري

يعتقد توماس ستر (stir,2003) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ، مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower)، حيث يمثل كل حرف مبدأ من هذه المبادئ وهي:

1\_ تعلم العاملين (E\_Education): حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين، الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2\_ الدافعية (M\_Motivation): على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة.

3\_ وضوح الهدف (p\_purpose): إن جهود التمكين الإداري لا يكتب لها النجاح ما لم يكن لكل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة وأهداف المنظمة، ذلك أن صلب عملية التمكين الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4\_ الملكية (O\_Owner ship): يرى (stir) أن معادلة التمكين الإداري تتكون من (السلطة +المسائلة =الانجاز)، ولتحقيق الانجاز فان على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم.

5\_ الرغبة في التغيير (W\_Willingness to change): الرغبة في التغيير والبحث عن طرق جديدة وناجحة أصبحت حقيقية وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6\_ نكران الذات (E\_Ego Elimination): في بعض الأحيان تقوم الإدارة بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء فيه، وذلك باتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية للمنظمة.

7\_ الاحترام (R\_Respect): إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عنصر في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله، والإبداع فان انعدم الاحترام في المنظمة فان عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة.

## 2-5 المقومات الأساسية لتمكين العاملين

أ. **المعرفة والتمكين:** تعيش منظمات القرن الحادي والعشرين في عهد يدعى بزمن المعرفة، وهي مكون أساسي في عمليات تطوير المنظمة، فالمعرفة هي المفتاح الحقيقي لتمكين العاملين في المنظمة، لأن المديرين غالبا ما يرفضون فكرة تمكين موظفيهم، بسبب عدم كفاءتهم أو درايتهم، فان تحققت المعرفة والمهارة لم يبق مبرر لدى المديرين في رفض فكرة التمكين (هلال، 2009).

ب. **الثقة والتمكين**: تعرف الثقة على أنها "استعداد وإدارة طرف ما للاطمئنان في التعامل مع طرف آخر والتسليم له على أساس من الاعتقاد، بتوافر الكفاءة والأمانة والثقة لدى الطرف الآخر، بما يتعلق بمصالح الطرف الأول" ويؤكد الكثير من العلماء في أدبيات الثقة أنه لا تمكين دون ثقة، فالثقة والتمكين يعتمد كل منهما على الآخر (هلال، 2009).

ت. **الاتصال والمعلومات، والتمكين**: بينت العديد من الدراسات علاقة إيجابية بين الاتصال والمعلومات من جهة والتمكين من جهة أخرى، (Gronroos, 2000, Pfeffer, 1994, Pfeffer and Veigaa, 1999, Randolph and Sashkin, 2002, Kanter, 1989) لقد أجمعت هذه الدراسات على أهمية تدفق المعلومات ومشاركة الجميع في المعلومات، باعتبار أن المعلومات سلاح يحتاج إليه كل صاحب قرار وكل شريك في المنظمة، فحجب المعلومات مناخ مناسب للشك وعدم الثقة وبيئة مناسبة للإشاعة وتداول معلومات غير صحيحة مما يؤدي إلى نوع من العدا بين الإدارة والعاملين.

ث. **الحوافز والدعم والتمكين**: هنالك علاقة بين التمكين والحوافز والدعم الذي يقدم للعاملين في أي مؤسسة، وتجاهل الدعم المادي والمعنوي للعاملين قد ينعكس سلبا على معنويات العاملين، ويشكل نوعا من الإحباط والقلق وتناقص الدافعية وقتل لروح المبادرة وزيادة معدلات التغيب، وحالات عدم الرضا الوظيفي (العزاوي، 2011).

## 2-6 أهداف التمكين

يهدف التمكين بصفة عامة إكساب الفرد القدرة على اكتشاف ذاته، وما بداخله من قدرات ومهارات يصل بها إلى نوعية الحياة التي يريدها ولا تعني التنمية الحصول على المزيد بل التطور نحو الأفضل، وزيادة الخيارات المتاحة وتحسين فرص الوصول إلى الخدمات والسلع وتعزيز قدرات الأفراد.

ومن الأهداف الفرعية لعملية التمكين (Herbert ,1998 ):

- يعمل مع الناس للسيطرة على شؤون حياتهم.
- تهتم عملية التمكين بزيادة ثقة الفرد وزيادة الاستقلالية.
- مساعدة العملاء على رؤية أنفسهم، وإيجاد حلول ذاتية لمشاكلهم.
- بنية القدوة كعنصر معقد ذي تأثير بالغ القوة.
- التحكم في شؤون الحياة الشخصية، وزيادة الثقة بالنفس، والقدرة على التصرف في الأمور الحياتية اليومية.
- جعل الأفراد يستخدمون قدراتهم المكثفة للعمل مع الآخرين لإحداث التغيير.
- خلق سياق تنموي موات للمشاركة والتفاعل، بالاستناد إلى تطوير المهارات والقدرات والثقة بالنفس وفرص التطوير المعرفي.

## 7-2 مستويات التمكين

إن أي تغيير داخل التنظيم يحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى، إلى جانب أنها تتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة من هذه العملية، وبما أن التمكين يمثل استراتيجية هامة للمنظمة، فلا بد من أن تتبناها المنظمة نظريا وعلميا، لذا فهي بحاجة إلى وقت لتستطيع التطبيق تدريجيا على مراحل التمكين، وقد حدد باستور (Pastor) المشار إليه في (العبيدين، 2004) خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها، وهي:

1. المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا ، وفي

الغالب يضع المديرون قرارات، ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

2. المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات

معتمدا عليها، ويعلم الفريق بها.

3. المستوى الثالث: يتناقش المدير وأعضاء الفريق في الوضع بشكل مفصل، ويطلب المدير

أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أو لا يأخذ، ويعلم الفريق بذلك.

4. المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تتخذ القرارات

بشكل نهائي، وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

5. المستوى الخامس: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات

وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

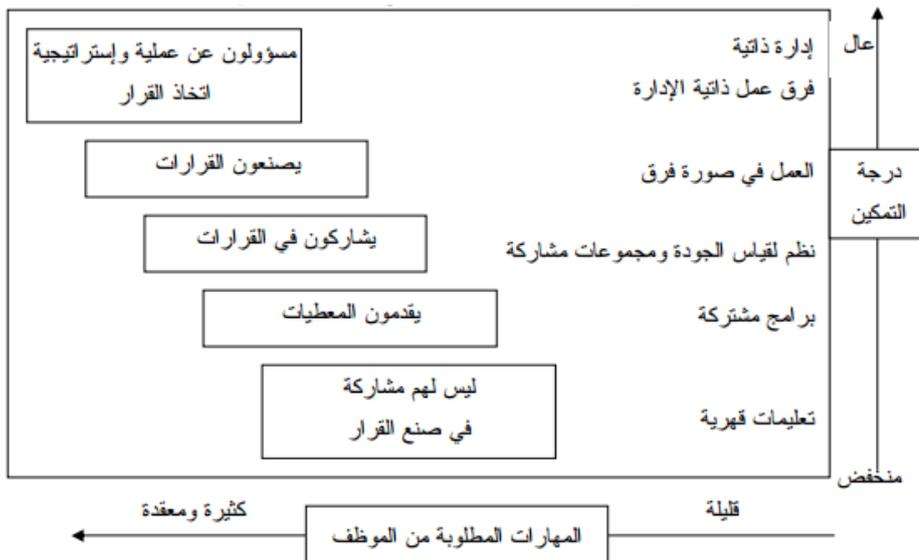
وتطبق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، وذلك يتم ذلك بدرجات متفاوتة، ففي بعض

المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة

الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة

لاتخاذ القرار وتجربة التصورات، وتسير أساليب التمكين في تسلسل كما هو موضح بالشكل

التالي: الشكل رقم (1-2)



تسلسل التمكين (أفندي، 2003)

يلاحظ من الشكل أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين، وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة، والتمكين المطلق أحد الأمثلة على ذلك، ويكون عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف أعضاء الفريق وتنظيمهم وفصلهم، ووضع معدلات للمكافآت، ويمكن القول هنا: إن القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين.

### تمكين العاملين وبعض المفاهيم الإدارية

إن مفهوم التمكين الإداري يختلف عن بعض المفاهيم الإدارية الأخرى، مثل: التفويض، والمشاركة، والإثراء الوظيفي، وعلى الرغم من أن بعض البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال، إلا أنه ما زال الغموض والتناقض بين الباحثين قائما حول مفهوم التمكين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى، نحو:

#### 1. تمكين العاملين وتفويض السلطة:

إن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين، لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، وما التفويض إلا حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين، فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات، هم المسؤولون عن النتيجة النهائية (الضراعين، 2010).

#### 2. تمكين العاملين والمشاركة:

تعد المشاركة العالية طريقة إدارية تشتمل على مشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر في عمل وحدة معينة في المؤسسة، وفي إدارة المشاركة العالية يتقاسم الموظفون من جميع المستويات

المعلومات، والمعرفة، والسلطة والمكافآت، بحيث يستطيعون ممارسة التأثير والحصول على المكافآت فيما يتعلق بأداء المؤسسة (أندراوس، 2006).

### 3. تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، إذ تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه، حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته (مسعود، 2012).

### 4. تمكين العاملين والقيادة الذاتية:

تعرف القيادة الذاتية على أنها "التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف بلوغ الدافعية الذاتية لأداء أعمالنا"، وأن التمكين هو المصلحة النهائية للقيادة، ويؤكد الباحثان (Lee&Koh, 2001) الواردان في (أندراوس، 2006)، أنه في المؤسسات التي تضم قادة فاعلين يبرز التمكين واضحا في أربعة جوانب:

1. يشعر الموظفون بأن لهم دورا في تحقيق نجاح المؤسسة.
2. يعرف القادة قيمة التعلم والمقدرة.
3. يشعر الموظفون بأنهم جزء من مجتمع معين.
4. يتصف العمل بكونه تحفيزيا، ومثيرا للتحدي، ويدفع الموظفين نحو الأداء الأفضل من خلال ربط العمل بهويتهم أكثر، مما هو من خلال المكافآت أو العقوبات، أو فلنقل بأن التمكين يرتبط بقوة القيادة.

## 2-8 أبعاد التمكين الإداري

لقد ذكرت الدراسات والأبحاث العديد من أبعاد التمكين الإداري وعلاقة هذه الأبعاد بالعديد من المفاهيم الإدارية الأخرى، وتعنى هذه الدراسة بأبعاد التمكين التي وردت في دراسة (عفانة، 2013)، وهي: "الاتصال ومشاركة المعلومات، والتأثير، وتحفيز العاملين، والتدريب".

### 1. الاتصال ومشاركة المعلومات:

ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المديرون ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة، 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 الإبداع والابتكار، ويختصر كثيراً من الجهود، حيث يسهم سهولة انسياب الاتصالات، وسرعة تبادل المعلومات، وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، وأيضاً 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 (الرشودي، 2009).

### 2. 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، وقد وضح (الجميلي، 2008) التأثير على أنه مدى مساهمة الفرد في نتائج المنظمة ككل.

### 3. تحفيز العاملين:

يعد التحفيز عنصرا هاما في نجاح المنظمات وتقدمها، وهو يفسر أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، بينما لا يتوافر هذا الحماس عند آخرين، مما دفع العديد من المنظمات لتبني اتجاهات حديثة في التحفيز، والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها (هوارى، 2000).

وتعد دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصر خارجي يخاطب الدافع، ويوجه صاحبه باتجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها فإن عليها التعرف الى دافعيّتهم، وتلمس احتياجاتهم، حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع الفرد لاتخاذ السلوك المرغوب فيه وتحفيزه، والتمكين هنا يصبح مدخلا مهما ذا أثر فعّال، وأساسه هو التعزيز الايجابي (Leontine&Molleman, 2001).

أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته، فإن النتائج سوف تكون سلبية ، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط، وأن ينهج العامل سلوكا مضادا لتحقيق الهدف المطلوب منه، مثل انخفاض الإنتاجية، وكثرة الغياب، وعدم العمل، وعدم الولاء للمنظمة (الأصقه، 2010) ، ولا بد من التأكيد على أهمية توفير فرص عديدة لتحقيق التحفيز الذاتي لدى

العاملين، وذلك من خلال إبقاء العاملين في جو انشغال منتج ودائم وتشجيع العمل، وتوفير خطوط اتصال فعّالة على جميع الاتجاهات، وإشراك العاملين في وضع مقاييس التقييم لانتقاء المعايير المناسبة لقياس قوة أدائهم وجودته (العجلة، 2009).

#### 4. التدريب:

يعد التدريب الإداري أفضل الطرق لتطوير شخصية الفرد وجعله أكثر إنتاجية، لذا يجب أن يرتقي التدريب إلى مستوى المهارات ونبذ السلوكيات غير المرغوبة، ومن هنا يمكن القول: ان التدريب يرتبط بالتمكين الإداري عندما تكون عملية التدريب مرتبطة باتخاذ القرارات، التي تطور شخصية الفرد، من خلال رفع المعنوية والارتقاء بمفهوم الثقة بالنفس (حنان، 2010).

ويعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير أداء العمل، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث، نظرا للتطور السريع في المجالات والمهن كافة، مما يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطور المتسارع، ليضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة متنوعة، ولا بد من الوفاء بها حتى يكون عضوا صالحا منتجا في مجتمعه (Lawson&Harrison, 2003).

وهناك فرق بين التعليم والتدريب، فالتعليم يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، بينما التدريب هو: الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته، واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية، والعملية التدريبية تسعى لتحقيق أهداف مشتركة للفرد والمنظمة والبيئة الاجتماعية، ومن أهم هذه الأهداف (ياغي، 2003):

1. زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية.

2. العمل على تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة، وبين مجالات العمل المطلوب.

3. يعمل التدريب على التطور الذاتي للأفراد، وتحقيق مصالحهم باكتسابهم درجات وظيفية أعلى، وحصولهم على الإقدام والتقدير.

4. يعمل التدريب على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية، والعمالة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل.

5. يساعد التدريب الأفراد على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم.

## 2-9 مزايا وفوائد التمكين الإداري

ذكر براون (Brown,2002) المشار إليه في (العبيديين،2004) مزايا عدة للتمكين، أهمها:

1. شعور العاملين برضا أكبر، فيمارسون عملا مسؤولا ويطورون مهارات جديدة.

2. إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة.

3. تشجيع الفرد على الابتكار والمبادرة والالتزام بروح الفريق.

4. إيجاد مستويات عالية من الثقة بالنفس، والدافعية لدى العاملين.

5. إدراك أكبر الاحتياجات التنظيمية مع احتياجات العاملين .

6. اتخاذ القرارات في أنسب المستويات.

7. تسهيل أداء الإدارة.

8. استعداد المنظمة لتفاعل أسرع مع تغيرات السوق.

9. زيادة الثقة بالنفس.

وبناء على ما تقدم، يتضح بأن العامل عندما يساهم بشكل خاص في تطوير المؤسسة، فإن ذلك يعزز تمكنه لإنجاز المهام، وتحقيق الأهداف بشكل مستقل، دون الرجوع للإدارة للحصول على إذن لتنفيذ مهام معينة.

وتبعاً للآراء المختلفة فإن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط في الموظف وحسب، وإنما على نمط القيادة في المنظمة، وعلى مجموعة من العناصر الفعالة في أي منظمة، سواء أكانت حكومية أم خاصة، مثل: الهيكل التنظيمي، ونظم الحوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء، ونطاق الإشراف والتحكم، وتقييم البرامج التدريبية، ومستوى الأداء، وغيرها من العناصر الهامة (عفانة، 2013).

كذلك فإن التمكين يشعر الموظفين بأنهم عناصر هامة في التنظيم، وعليه يكونون في منتصف دائرة التنظيم، وليس في الهامش، ويجعل العمل أكثر متعة وحافزاً وذات معنى.

## 2-10 أهمية التمكين

هناك الكثير من الكتابات التي بينت أهمية التمكين ونتائجه الإيجابية، ويمكن القول إن من أكثر الكتابات تفصيلاً وشمولية هي كتابة (الجميلي، 2008) فقد قسم التمكين إلى ثلاثة مستويات هي:

### 1- نتائج خاصة بالموظف:

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين، نذكر منها:

أ- تحقيق الانتماء: حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما 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 ومناخه، وينتج عن الانتماء، تحسن في مستوى الإنتاجية، وتدن في التغيب عن العمل، ونقص في معدل دوران العمل.

ب - **المشاركة الفاعلة:** تعني تمكين العاملين الذي 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. إذا فالمشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة، وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل: المشاركة السلبية، أو المشاركة دون هدف.

ج - **تطوير مستوى أداء العاملين:** إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تولد عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء خاصة في مؤسسات الخدمات تكون بواسطة برامج التمكين.

فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين، لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تمنحهم ثقتها وسلطانها وصلاحياتها ومكافآتها، وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

د - **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحققا دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية، وندوات وورش عمل، ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة، تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ذهب، حتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل فيها سابقاً.

هـ - **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة:** بناء على ما ذكر فيما سبق، فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة، فزيادة معرفة الموظف ومهارته وتطوير

كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة؛ لأنها كل ما تم ذكره من مقدمات يدل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة لأن ذلك سيكون في النهاية من أكبر الأخطاء.

و- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، خاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة نفسه، ودوره في التأثير على النتائج، ويشعر بأنه عنصر مهم، له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة.

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:

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع قدرة ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل، ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد والقريب، وتحقيق نتائج، مثل: الربح، والتوسع، والسمعة الجيدة، وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة.

## 3- نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها:

تمكين العاملين خاصة في المؤسسات الخدمية، كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها يساهم 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 يخلق بطئا في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية ( أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن ) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات.

## 2-10 نماذج التمكين

للبلوغ أو الاقتراب من التمكين، تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين، والتي يمكن أن تساعد على تحليل مفهوم التمكين وفهمه ، ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين، الآتي (رضا، 2003):

### 1. النموذج التحفيزي (كونغرو وكانغو) (Conger&Kannungo,1988):

عرّف (كونغو وكانغو) (Conger&Kannungo,1988) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية ، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث تم النظر إلى التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها، والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية، التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية".

### 2. نموذج ثوماس وفيلتهاوس (Thomas&Velthouse,1990):

قام (ثوماس وفيلتهاوس)(Thomas&Velthouse,1990) بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger&Kannungo)، فبينما نموذج التمكين المعرفي (Cognitive Empwerment) وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية التي "تتضمن الظروف العامة للفرد، والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين، حيث شعرا أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين، وهي:

1. **التأثير الحسي (Sense of Impact):** ويقصد بالتأثير الحسي الدرجة التي ينظر للسلوك

فيها، على أنه يمكن أن يعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير في بيئة الفرد، ويقوم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

2. **الكفاية (Competence):** ويقصد بها الدرجة التي يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة

عالية عندما يقوم بالمحاولة؟ فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان، فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة.

3. **إعطاء معنى للعمل (Meaning Fullness):** ويهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم

الحكم عليها، من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة له، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا بأن الفرد في طريق يستحق جهده وقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

4. **الإختيار (Choice):** ويتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، والاختيار هو أن يشعر

الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا بأن الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي، والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

### 3. نموذج ديفس (Davis):

اقترح (Davis, 2001) المشار إليه في (أندراوس، 2006) من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري أن هناك عشر طريق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم، وهي:

1. **التمكين من خلال المسؤوليات:** فيجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة

ومحددة، ويجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل، وموقعه من العمل في المنظمة

ككل، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية ويزيد المسؤولية.

2. **التمكين من خلال الصلاحيات:** لا يتم التمكين دون الصلاحيات، حيث يظهر الموظفون

حماساً وإبداعاً أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم

من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحية محددة فيما يتعلق بالعمل المباشر للموظف

نفسه.

3. **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** يجب وضع المعايير لتحفيز الموظفين

وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى، وهذه المعايير يجب أن يكون لها عدد من

الصفات، مثل: المصداقية، والموضوعية، وأن تكون ذات مستوى عال، بحيث تستثير

الموظف، وأن يكون بالإمكان تحقيقها بالوقت نفسه.

4. **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة

والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى المنظمة وتحرص على تطوير مهارات

موظفيها.

5. **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** الموظفون بحاجة إلى المعرفة، حتى يتمكنوا من

اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، دون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على

القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

6. **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** يحتاج الموظف إلى أن يشعر باحترام الذات وتقديره،

وللمدير هنا دور هام في ذلك، من خلال إظهاره وتقديره واحترامه للموظف، مما يساعد في

تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.

7. **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر هام

للمتمكين، فإذا أردنا أن نمنح الموظف التمكين والنجاح، فيجب أن يكون الموظف والمنظمة

على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الاتصال

الثنائية (من الطرفين).

8. **التمكين من خلال الاحترام:** يرغب الموظفون بأن يعاملوا باحترام وتقدير وكرامة، فالاحترام

يساعد في تعزيز احترام الذات وتقديرها، وبالتالي إظهار أداء متميز.

9. **التمكين من خلال الثقة:** عندما يثق المدير بموظفيه، فان ذلك سيؤدي إلى أن يركز

الموظف جهوده في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.

10. **التمكين من خلال السماح بالفشل:** كثيرا ما يكون الفشل مقدمة النجاح، فالموظف الذي يعلم

أنه يمكنه المحاولة، وإذا فشل فانه سيمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فان ذلك

يؤدي إلى النجاح والتميز، على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علما بأن فكرة

المخاطرة تكون أحيانا ضرورية للإبداع.

## تمكين المرأة كمفهوم شامل

يعيش عالم اليوم تغييرا مستمرا يشمل نواحي كثيرة علمية وعملية وتكنولوجية، حيث كان اهتمام المنظمات في السابق بالعائد والفائدة، أما اليوم فقد اتجه اهتمام تلك المنظمات أيضا بجانب ذلك نحو العنصر البشري، وبما أن المرأة هي جزء من الموارد البشرية وجزء من العملية الإنتاجية في نفس هذه المنظمات، فقد أصبح لها دور في المجتمع العملي لدعم العملية الاقتصادية والتنموية، وهذا أدى إلى تغيير دور المرأة عبر السنوات، حيث استطاعت الوصول إلى مواقع إدارية لم تكن قد وصلت إليها من قبل (بدران، 2006).

لقد شهدت الثمانينيات بداية مرحلة تمكين المرأة، بهدف تحقيق الاعتماد على الذات والاستقلال الاقتصادي، حيث بدأ الاهتمام بقضايا المرأة في نهاية القرن التاسع عشر وعلى امتداد القرن العشرين، وأثمرت تلك الجهود إلى نشوء حركات نسائية استطاعت أن تحول قضية المرأة من قضية اجتماعية إلى حركة اجتماعية نشطة، وفي ثمانينيات القرن الماضي تنامت المنظمات النسائية المستقلة وتنامى معها العمل النسوي، وشهدت انعقاد عدة مؤتمرات دولية متخصصة لقضايا النوع الاجتماعي، التي كان لها الأثر الأكبر في تبني خطاب تمكين المرأة بهدف الاستقلال والاعتماد على الذات، وخلال هذا العقد كان هناك تحوّل واضح نحو الشراكة في النشاط الاقتصادي في عملية التنمية، واتخذت تدابير ترمي إلى منح المرأة المساواة في فرص التعليم والتدريب والحق في المشاركة في السلطة واتخاذ القرار، وتعد أجندة تمكين المرأة عنصرا إضافيا في الخطط والبرامج الإنمائية القائمة (اسكو، 2005).

وفي إطار عمل تمكين المرأة، ذكرت اليونيسيف (UNICEF) أن على المرأة أن تكون قادرة على اتخاذ القرارات الخاصة بحياتها، وتأدية دور فاعل في عملية التطوير والتنمية، وأن تدرك إسهامات النساء، وأن يتم تقديرها ومكافأتها (UNICEF,1993).

ولقد كان للدول العربية وجود فاعل في المؤتمرات الدولية للمرأة، حيث تمت صياغة وثيقة "الخطة العربية للنهوض بالمرأة حتى عام (2005)، واستندت هذه الخطة إلى استراتيجيات مستمدة من الميثاق الدولية المتعلقة بحقوق الإنسان والمرأة، وعالجت قضايا المرأة تحت تسعة محاور رئيسية، اشتملت على: المشاركة في صنع القرار، وتخفيض عبء الفقر، والتعليم، والصحة، والعمل، وآثار الحروب، والعنف، والبيئة، ووسائل الاتصال، ولقد حددت منظمة المرأة العربية لهدف تمكين المرأة غايات ثلاثة رئيسية، وهي:

1. تمكين المرأة العربية وتعزيز قدراتها في الميادين كافة، من خلال تطوير واقع المرأة العربية وتنمية قدراتها، وتوسيع قاعدة مشاركتها في تنمية المجتمع.
2. التوعية بأهمية ومحورية أن تكون المرأة العربية شريكا في عملية التنمية، وتوعية المجتمع بقضايا المرأة من أهم مداخل الارتقاء بمكانتها، ومن ثم تدعيم قدرتها على المشاركة في صنع القرار، بدءا من الأسرة، ووصولاً إلى أجهزة الإدارة والحكم.
3. تكريس جهود التنسيق والتعاون بين الدول العربية من أجل انجاز غايات التمكين والتوعية ، فتمكين المرأة وتعزيز قدرتها، ونشر الوعي بقضاياها وأهمية دورها، ومن ثم حصولها على حقوقها يتم بصورة أفضل في إطار التعاون العربي المشترك، وتنسيق الجهود العربية على المستوى الإقليمي والدولي، ومن خلال تعاون مؤسسي فعّال وتبادل مستمر للخبرات (بدران، 2006، المجلس الأعلى للمرأة، 2005).

وجاء في التقرير السنوي الرابع للمنظمات العربية (2004) دور المنظمات الأهلية العربية في تمكين المرأة بمعناه الشامل، من حيث التمكين الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، انطلاقاً من أن تمكين المرأة يعني اعترافاً لها وبدورها كعنصر فاعل شريك للرجل في التنمية، وإعطائها حق الاختيار ومشاركة في اتخاذ القرارات التي تمس جوانب الحياة المختلفة.

### المرأة الفلسطينية والبنية التشريعية والقانونية:

• المرأة الفلسطينية وقانون الخدمة المدنية رقم "4" لسنة 1998 :  
وتشمل أحكام هذا القانون الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية، ويتقاضون رواتبهم من خزينة السلطة الوطنية، حسب نظام تشكيلات الوظائف، والقانون المذكور ضمن التساوي في الأجور لجميع الموظفين دون تمييز على أساس الجنس، كما أنه أعطى نفس الفرصة في الوظائف العليا دون تمييز، وإن كان هناك من يرى أن القانون يجب أن يضمن نسبة مشاركة للمرأة في الوظائف لا تقل عن ( 30 %) إذا لم تكن متحققة.

وبخصوص الإجازات فقد منح القانون المرأة في المادة " 88 " الآتي ذكره:

1. تمنح الموظفة الحامل إجازة براتب كامل لمدة عشرة أسابيع متصلة قبل الوضع وبعده.
2. للموظفة المرضعة الحق في الانصراف من العمل قبل انتهائه بساعة واحدة، ولمدة سنة من تاريخ مولد الطفل، ولها الحق في إجازة بدون راتب لمدة عام لرعايته وهو بهذا يتضمن مرونة في التعاطي مع المرأة المرضعة، وكذلك يعطيها فرصة للحضانه إن رغبت بذلك، حتى لا تفقد عملها ( عثمان، 2003 )

• المرأة الفلسطينية وقانون العمل رقم "7" لسنة 2000 قانون العمل رقم ( 7 ) تضمن العديد من المواد التي تنصف المرأة، وتحسن من وضعها في العمل، وكان ذلك في العديد من المواد،

هي:

-المادة "2" ،وتتص على: " العمل حق لكل مواطن قادر عليه، تعمل السلطة الوطنية علي توفيره علي أساس تكافؤ الفرص دون أي نوع من أنواع التمييز".

-المادة " 16 " ونصت على: "يحظر التمييز في ظروف العمل وشروطه بين العاملين في فلسطين".

-المادة " 100 " ، وتتص: "وفقاً لأحكام هذا القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاها يحظر التمييز بين الرجل والمرأة".

-المادة " 101 " ، ونصت على: " يحظر تشغيل النساء، في":

1. الأعمال الخطرة والشاقة التي يحددها الوزير.

2. ساعات عمل إضافية أثناء الحمل والأشهر الستة التالية للولادة.

3. ساعات الليل فيما عدا الأعمال التي يحددها مجلس الوزراء.

4. تنص المادة " 102 ": "على المنشأة توفير وسائل خاصة بالعمالات".

5. المادة " 103 " بند"1": " للمرأة العاملة التي أمضت في العمل قبل كل ولادة مدة مائة وثمانين

يوماً الحق في إجازة وضع لمدة عشرة أسابيع مدفوعة الأجر، منها ستة أسابيع علي الأقل بعد

الولادة " . وفي بند " 2 " لا يجوز فصل العاملة بسبب الإجازة المذكورة في الفقرة " 1 " أعلاه، إلا إذا

ثبت أنها اشتغلت بعمل آخر خلالها".

-المادة " 105 " ونصت على: "وفقاً لمصلحة العمل، يجوز للمرأة العاملة الحصول علي إجازة

بدون أجر لرعاية طفلها، أو لمرافقة زوجها"

في ضوء ما تقدم من نصوص متعلقة بالمرأة وحقوقها كما أوردها قانون العمل رقم ( 7 )

لسنة ( 2000 ) ، ومقارنة بقانون العمل الذي كان نافذاً قبل إقرار هذا القانون، فإنه يعتبر خطوة

متقدمة في أنصاف المرأة ومساواتها في الأجور والحقوق، مع ملاحظة أن القانون حدد إجازة الولادة والأمومة بعشرة أسابيع، أما القوانين الدولية المعتمدة في منظمة العمل الدولية مثلا فحددها ب (اثني عشر) أسبوعاً. وأخيراً فالممارسة أبرز معيار للحقيقة، والنصوص الواردة هنا فيما لو تمّ الالتزام بها، فإن المرأة العاملة ستجد حماية جيدة لها في القانون، وستجد فرصة مناسبة نحو التقدم وتعزيز المشاركة في الهياكل الاقتصادية الوطنية ( عثمان، 2003 ).

## 2-11 أنواع التمكين

يمكن حصر الأنواع الرئيسية للتمكين في الآتي:

### أ- التمكين الاجتماعي:

والذي يركز بدوره على مجموعة من الأمور، هي (Longwe 1998) :

- زيادة نسبة مشاركة المرأة في القضايا المجتمعية محلياً وعربياً، مع التأكيد على دورها الهام في تكوين القيم الإيجابية على مستوى الأسرة والمجتمع.
- إيجاد المزيد من العلاقات المتنوعة بين منظمات المرأة الوطنية والعربية، من أجل التنسيق فيما بينها.
- رفع مستوى الوعي للقضاء على أشكال التمييز كافة ضد المرأة.
- العمل على توفير الخدمات التي تساعد المرأة على إحداث التوازن في مسؤوليتها ودورها التنموي.

### ب - التمكين الاقتصادي:

فمن الملاحظ أن التبعية الاقتصادية للمرأة تؤدي إلى عرقلة قدرتها على رعاية نفسها، لذلك يهدف التمكين الاقتصادي إلى (Longwe ,1998) :

-زيادة في حجم مشاركة المرأة في سوق العمل.

-مدى استفادة المرأة من عائد المشاركة في التنمية.

-العمل على تمكين المرأة وزيادة قدرتها واعتمادها على الذات، من أجل إسهامها في الحياة الاقتصادية.

#### ج -التمكين السياسي:

يتبلور في دعم المشاركة السياسية للمرأة، من خلال زيادة نسبة تمثيلها في مواقع اتخاذ القرار، وزيادة نسبة عضويتها في الأحزاب السياسية والنقابات، والجمعيات المهنية، ومنظمات المجتمع المدني، وزيادة تمثيلها في المؤسسات العربية والإقليمية والدولية (الحلواني، 2002).

#### د - التمكين القانوني:

يسعى الإطار القانوني إلى إيجاد ضمانات تحافظ على دور المرأة، وتضمن حقوقها من خلال (المجلس القومي للمرأة، 2004)

-العمل على تعديل التشريعات التي تحد من دور المرأة.

-مدى توعية المرأة العربية في حقوقها القانونية.

-تطبيق جميع الاتفاقيات الدولية التي تضمن الحقوق المدنية للنساء، سواء في ظل الاحتلال أو غيره.

#### هـ -التمكين المؤسسي:

الذي يهدف إلى تقوية البنية الأساسية للمنظمات والهيئات، التي تسعى إلى النهوض في مجال المرأة، وزيادة دور جميع المؤسسات التي تهتم بها، والعمل على إيجاد شبكة اتصال بين صانعي السياسات الكفيلة بتحسين وضعية المرأة في مختلف القطاعات ( قنديل، 2005).

## المعايير التي تستخدم كمقياس لتمكين المرأة في المجتمعات (العدوان، 2016):

- مشاركة النساء في المواقع الإدارية.
- مشاركة النساء في اتخاذ القرارات.
- إتاحة فرص تدريب النساء.
- تغيير مفاهيم النساء حول إمكانية مشاركتهن الفعالة في الأعمال خارج المنزل.
- تغيير مفاهيم الرجال حول مقدرة النساء في تقلد المناصب الإدارية العليا.
- نسبة النساء في الوظائف الإدارية والمهنية.
- نسبة النساء في الوزارة والوظائف العليا ومراكز صنع القرار.
- شعور المرأة باستقلاليتها الاقتصادية عن الرجل.

## 12-2 مبادئ التمكين

يعتمد التمكين على عدة مبادئ أساسية هي (عبد اللطيف، 2005):

1. **مبدأ المشاركة:** يعد مبدأ المشاركة من أهم المبادئ التي تناسب التمكين، حيث أنه يبيّن

أساس عملية المشاركة من جهة المرأة والإحساس بمشكلاتها والمشاركة في حلها، بناء على

قدراتها واستثمار مواردها.

**مبدأ الاعتماد على الذات:** يسعى مدخل التمكين إلى العمل على تنمية قدرات المرأة الشخصية،

لكي تتمكن من مواجهة مشكلاتها بنفسها، وبأقل الإمكانيات المتاحة لها.

**مبدأ العدالة المجتمعية:** إن مدخل التمكين يسعى إلى إحداث المساواة والعدالة بين أفراد المجتمع

وتحقيقها، الدفاع عن الأفراد المحرومين والضعفاء، ويتم ذلك بأسلوب موضوعي بعيداً عن التحيز

الشخصي.

مبدأ البدء مع المجتمع من حيث: أن يتعامل التمكين مع المرأة من حيث هي، ثم محاولة مساعدتها لتنمية قدراتها، والتعامل معها حسب مواردها المتاحة فقط، ثم يحاول تنميتها وإيجاد مصادر أخرى لتدعيمها.

كما يضيف (السروجي، 2009) المبدأين التاليين للتمكين:

مبدأ المسؤولية: يعد الوصول للمعلومات والحصول عليها شرطاً من شروط المسؤولية، وإعطاء الفرص للمواطن لمراقبة أداء الحكومة، كما أن المسؤولية أداة فعالة لتصحيح الأداء والمطالبة، وتبني مطالب المواطنين وحاجاتهم.

مبدأ العدالة والمساواة القانونية: التي ترتبط بحقوق المواطنة والحقوق والواجبات، مما يتطلب المساواة والعدالة في التشريع بين المواطنين جميعاً، بتباين انتماءاتهم الفئوية أو الجنسية أو المهنية...، إلى غير ذلك من جوانب انتماءات أفراد المجتمع.

إن جهود المرأة الفلسطينية ما زالت مستمرة لتحقيق المزيد من المشاركة وتذليل المعوقات والتحديات كافة التي تقف في طريق تقدمها، وهذا يتطلب تضافر الجهود كافة لمعرفة هذه المعوقات التي يمكن أن تقف في طريق تقدمها وطموحها، ومن هذه المعوقات التي تعنى بها هذه الدراسة

#### • المعوقات التنظيمية:

وهي المعوقات التي تتمثل في ما تفرضه المنظمة في صورة رسمية: كاللوائح، والتعليمات، والتوجيهات، أو في صورة غير رسمية، مثل: الإرشادات والنصائح، والضغوطات، ومن أهم تلك المعوقات:

1. نظرة القائد الإداري لعمل المرأة: حيث ينظر لعملها نظرة سلبية وأنه دون المستوى المطلوب، استناداً لضعف كفاءتها وعدم اهتمامها بتطوير نفسها (الشهابي، 2001)، ويميلون إلى تقويم الذكور على

نحو أكثر ايجابية والى تقويم الإناث على نحو أكثر سلبية(بيتر،2001)، فبدأ بعد المرأة عن المواقع الإدارية في الغالب منذ تكوين مسارها الوظيفي، حيث يتم وضعها في وظائف غير إستراتيجية في المؤسسات التي تعمل بها، دون النظر إلى قدراتها وإمكانياتها المستقبلية (العضايلة،2006).

2. ضعف القناعة والثقة بقرارات المرأة: يعتقد القادة الإداريون بأن المرأة ذات طبيعة عاطفية وتتأثر بالآخرين ومشاكلهم الخاصة، وبالتالي هي غير قادرة على اتخاذ القرارات الرشيدة (البشباشة،2006).

3. ضعف القدرة على تحمل المسؤولية القيادية: تتطلب المواقع الإدارية والقيادية العليا تحمل مسؤولية كبيرة في مواجهة متطلبات العمل: كالسفر، والتأخر في العمل، وبالتالي فإن المرأة غالباً ما تتخوف من تحمل أعباء تلك المسؤولية (الشهابي،2001).

4. كثرة متطلبات العمل وصعوباتها: حيث تشكل عائقاً أمام المرأة باعتبار العمل القيادي يتطلب منها كفاءة ومقدرة عالية في مواجهة مشكلات العمل، مما يدفع المرأة للتردد في تقلد تلك المواقع (الرشيد،2001).

5. محدودية المؤهلات والخبرات الإدارية: يتطلب الموقع القيادي توفر العديد من المؤهلات والخبرات، من أجل النجاح وعدم توفر تلك المؤهلات يقلل من فرص توليها من تلك المواقع (الحوامدة،2004).

6. ضعف الاهتمام بتدريب المرأة وتنمية مهاراتها: ويعزى ذلك إلى العديد من الأسباب، وأهمها : صعوبة سفر المرأة للمشاركة في دورات تدريبية خارجية، والتحيز في الترشيح للتدريب والابتعاث لصالح الرجل (السليطي،2002)، إضافة إلى النفقات الزائدة، استناداً إلى انقطاعها المتكرر عن العمل بسبب الحمل والولادة وتربية الأطفال (الحسيني،2006).

7. تدني موضوعية سياسة الترقية: تعتمد سياسة الترقية على أساس غير موضوعي، فهي تبنى في الغالب على الوساطة والمحسوبية، وليس على أساس الكفاءة والقدرة، كما تنص عليه التشريعات (رمزي،2002)، وغالبا ما تكون لصالح الرجال باعتبارهم المسيطرين على موقع القرار، وبالتالي فان سياسات الترقية تظهر تحيزا واضحا اتجاه الرجال في توزيع السلطة داخل التنظيم (Metcalf,2003).

#### • المعوقات الاجتماعية:

المجتمعات العربية ما زالت مجتمعات ذكورية، تمنع المرأة من ممارسة أعمال معينة، وتراها الطرف الضعيف الذي يحتاج إلى رعاية الرجل وحمائته، الزوج، الأب، الأخ الذي يحدد مساحة مشاركة المرأة في الحياة العامة، وتتظر المجتمعات الذكورية لمسألة أمن المرأة باعتبارها مسؤولية الرجل ، رغم أن الواقع يؤكد أن امن المجتمع كله مسؤولية من الطرفين(مهري،2007).

فضلا عن انتشار التقاليد الاجتماعية التي تربط الكفاءة الإدارية بالرجال فقط، وتشك في قدرة المرأة التي تتبوأ مناصب قيادية عليا مهما تمتعت بقدرات وكفاءات (بدواد،2002)، ومن المجالات التي ترتبط بالمعوقات الاجتماعية:

1. نظرة المجتمع إلى عمل المرأة: نظرة المجتمع السلبية إلى عمل المرأة من المعوقات الأساسية التي تبعد المرأة عن المواقع الإدارية، فالقيم والعادات والتقاليد تشجع المرأة على الأعمال الروتينية والبسيطة وترى أن عمل المرأة الأساسي هو المنزل، وأن خروجها للعمل لا يتعارض مع ما تقوم به من مسؤوليات داخل المنزل (رمزي،2002)، ويعمل المجتمع على تحديد مسار المرأة وتحديد طبيعة الأعمال التي تناسبها، هذا المسار ينشأ مع الطفل من البيت مروراً بالمدرسة، فالذكر له الأعمال المعقدة والصعبة والمرأة لها الأعمال ذات الطبيعة البسيطة، رغم توافر الرغبة والقدرة على النجاح في مجالات أخرى

(Wilson,2008)، وبينت دراسة البشاشة(2006) أن العادات والتقاليد الموروثة تحد من

حرية المرأة في العمل، وان سمحت لها العمل تقيدّها بضوابط معينة، وبقي الاعتقاد السائد

أن الرجل هو الأقدّر والأجدر، مما أبقى المرأة في الفئات الدنيا إدارياً.

2. التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة: رغم أن القوانين والتشريعات ضمنت للمرأة حق

المساواة، ولكن المرأة تواجه تمييزاً بينها وبين الرجل في المعاملة لصالح الرجل، مما يخلق

عدم تكافؤ في الفرص المتاحة لكل منهما، رغم توفر المؤهلات والكفاءة لدى المرأة

(البراك،2005).

3. محدودية مجالات عمل المرأة: فغالبا ما تتركز وظائف النساء في مجالات محدودة

:كالسكرتيرة، والتمريض، والتعليم. وللمجتمع دور أساسي في ذلك، فالتوجيهات تحدد أنماط

المهن وطبيعتها التي يمكن للمرأة أن تعمل بها (حلواني،2002).

4. انخفاض فرص تعليم المرأة: يعد المستوى الاقتصادي للأسرة من الأسباب الرئيسة المؤثرة

لفرص تعليم المرأة، إذ تفضل الأسرة ذات الدخل المنخفض تعليم الذكور على الإناث،

بالتالي حصر فرصها في العمل على أعمال مهنية ومنزلية بسيطة، وغالبا ما ترتبط فرص

العمل والترقية بمستوى التعليم (بادواد،2002).

5. تخوف الرجال من منافسة المرأة: يتخوف معظم الرجال من منافسة المرأة لهم في العمل

وفي المركز الاجتماعي، حيث احتل هذا المجال المرتبة الأولى في نتائج الدراسة (الرشيد

،2001) المرتبط بالمعوقات الاجتماعية، وبنسبة موافقة بلغت (81.8%) .

6. عدم توفر التسهيلات والعوامل المساندة: خدمة رعاية الأطفال ودور الحضانه في مكان

العمل أو خارجه، خاصة أن المرأة تقوم بأكثر من مهمة، فهي عاملة وعليها مهام وواجبات

ترتبط بعملها، وأم تتحمل مسؤوليات رعاية الأطفال والمنزل مما لا يمكنها من الاستمرار في العمل لفترات طويلة (السليطي، 2002) .

7. التجاهل العام لخصائص المرأة المميزة: حيث تمتاز المرأة بالقدرة العالية على الابتكار والصبر والمثابرة، مما يجعلها أقدر من الرجل على القيام ببعض المهام التي تتطلب مثل هذه الخصائص، وقد تكون طبيعة المهام والدور المزدوج الذي تقوم به المرأة سببا أساسيا في امتلاكها مثل هذه الخصائص (الدقس، 2007).

#### • المعوقات الشخصية:

وهي المعوقات المرتبطة بالمرأة نفسها، ومن أهم هذه المعوقات:

1. الظروف العائلية: تعاني المرأة العاملة من أعباء القيام بواجباتها المنزلية، والاهتمام بأطفالها، وأعباء متطلبات الوظيفة التي تشغلها بالإضافة إلى ضغط الأزواج من أجل ترك العمل والتفرغ لشؤون العائلة (الشهابي والعزام، 2005) ، وهذا يؤدي إلى الكثير من المشاكل والخلافات الزوجية، وكذلك المرأة غير المتزوجة، فهي تعاني من مثل هذه الضغوطات التي تمارس من قبل الأب والأخ ، فكثير من الآباء والإخوة يرون عدم أهمية عمل المرأة ، ويمارسون نوعا من الضغط عليها لترك العمل (الصرابرة، 2001) ، وبينت دراسة إدارة البحث والتطوير التربوي في الأردن (2006) أن ضعف قدرة بعض النساء العاملات على تنظيم الوقت للموامة ما بين العمل الوظيفي والأعباء الاجتماعية والعائلية ، يزيد من رغبة المرأة في الحصول على التقاعد المبكر، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى تدني رغبة بعض النساء في العمل بالوظائف العليا التي تتطلب العمل لساعات متأخرة بعد انتهاء الدوام الرسمي.

2. الخوف من الفشل: التنشئة الاجتماعية التقليدية التي تدفع المرأة دائما للاعتماد على غيرها في تسير أمورها، مما يولد خوفا من الفشل في الموقع القيادي، وهذا يدفعها إلى عدم السعي لمثل هذه المواقع.

3. عدم الثقة بالنفس: تتخوف المرأة من تحمل المسؤولية، وبالتالي فقدانها الثقة بقدرتها على اتخاذ القرارات، فالمرأة غالبا ما تنشأ على أساس أنها أقل أهمية وأقل استقلالية من الرجل وهذه التنشئة انعكست سلبا على ثقة المرأة بقدرتها وتحملها لمسؤوليات كبيرة (الشهابي، 2001 ؛ الرشيد وأبو دلة، 2001).

4. ارتفاع معدل دوران المرأة في العمل: وتتمثل في ظاهرة خروج الموظفات المتكرر من العمل لأسباب مختلفة، منها الزواج والتفرغ لتربية الأطفال، مما لا يكسبها الخبرة أو الفرصة للتدرج في السلم الوظيفي، وبالتالي عدم وصولها لموقع قيادي (الخطيب، 2001).

#### • المعوقات الاقتصادية:

من أهم المعوقات الاقتصادية حسب ما أشارت إليها دراسة (الشهابي، 2001) ،:

1. انخفاض مستوى الأجور المقدمة في القطاع الخاص، مقارنة بالقطاع الحكومي.
2. عدم تناسب الراتب المعروض مع الجهد المبذول.
3. عدم توافر المكافآت والحوافز المادية.

## بعض الاقتراحات لتفعيل مفهوم التمكين للمرأة العاملة:

1. تبني استراتيجية مستدامة ومتكاملة لتحقيق تغيير ثقافي واجتماعي في المجتمعات العربية، والتأثير على الاتجاهات المجتمعية نحو قضايا المرأة، بل التأثير في إدراك المرأة لذاتها ووعيها بقراراتها وحقوقها(عثمان،2003).
2. دعم العمل الدفاعي والحقوقى والتوجه إلى التأثير في التشريعات والسياسات من ناحية ،والرأي العام من ناحية أخرى(عثمان،2003).
3. اتخاذ جميع الإجراءات التشريعية والتنفيذية التي تكفل حماية المرأة العاملة، في كافة أشكال التمييز في أماكن العمل(جبر،2005).
4. اتخاذ التدابير المناسبة كافة لتوفير فرص العمل والحق في الضمان الاجتماعي للنساء العاملات(جبر، 2005).

## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

### تمهيد

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، وأهمها: تحسين أداء الموظف وتطويره، واعتماد هذا التقييم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، وأداة للكشف عن

الاحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب، وأساس موضوعي لرسم هذه السياسات (أبو شيخة، 2010).

### مفهوم الأداء الوظيفي

وردت تعريفات عدة للأداء ، فقد عرّف ( العطوي، 2001 ) بأنه: "إنجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاية وفاعلية".

ويرى ( آل الشيخ، 2001) أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر بعض المحددات أو نقصها، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.

وتتاول ( الصغير، 2002 ) الأداء من حيث الجهد المبذول في العمل، فعرّفه بأنه "الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة، من أجل تحقيق هدف معين" .

ويعبر أيضا مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد(سلطان، 2004).

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج(محمد، 2005).

ويقول (الغيث، 2002) عن فاعلية الأداء : إن بعض الأمور التي لا بد للمؤسسة من مراعاتها بهدف تحقيق فاعلية الأداء، وهي:

1. تحديد أهداف المؤسسة: إن تحديد الأهداف يساعد القائمين على إدارتها للعمل من أجل تحقيقها، وهذا يعد مؤشراً على فاعلية الأداء.

2. **تعدد مكونات المؤسسة:** وتشمل المكونات الداخلية المتمثلة في إدارة المؤسسة وأفرادها، والمكونات الخارجية، وتضمن المجتمع المحلي، والمؤسسات، والبيئة التي تحيط بها، حيث تؤثر فيها، وتتأثر بها.

3. **معرفة ثقافة المؤسسة:** إن معرفة قيم المؤسسة وعاداتها وأخذها في الاعتبار عند التخطيط، والتصميم، والتنفيذ، يؤدي إلى زيادة فاعليتها. وتشير مجموعة المفاهيم السابقة إلى أن الأداء هو مستوى قيام الفرد بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يرتبط بعوامل خارجية تتضمن: مناخ العمل، والعلاقة بالزملاء والرؤساء، والتجهيزات المكتبية، ومدى ملاءمة مكان العمل، ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن: قدرات الفرد ومهاراته واستعداداته، واتجاهاته نحو العمل، ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية، والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم، والخبرات المكتسبة.

### أنواع الأداء

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع، وهي على النحو الآتي:

1- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة، مثل: الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وإدارة التابعين، و كل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بوساطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو (Schmitt & Ingerick,2001).

2- **الأداء الظرفي:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل العمليات الجوهرية في المنظمة ومعالجتها، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي،

والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الطرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، كأن يكون موجهاً نحو الزملاء، مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل "من خلال الحرص، واستمرارية الحماس، وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد (Geher, 2004).

**3- الأداء المعاكس أو المجابة:** وهي تختلف عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل، مثل: التأخر عند مواعيد العمل، أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات، مثل: الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام، والعنف، وروح الانتقام والمهاجمة (Geher, 2004).

### العوامل المؤثرة على الأداء

حدد البدوي (البدوي، 2010) عاملين لكفاءة الأداء، وهي:

1. رغبة العاملين في العمل: وتشمل العوامل المتعلقة بشخصية الفرد وحاجاته ودوافعه، ومستوى تعلمه ودرجة ثقافته، والعوامل المتعلقة بجماعات العمل، والعوامل المتعلقة بالتكوين الجماعي والحضاري للفرد.

2. قدرة العاملين على العمل: تشتمل على العوامل التي تتعلق بجوانب المعرفة اللازمة لأداء الفرد، كالمستوى التعليمي، والمهارات الشخصية للعاملين، وتصاغ العلاقة ما بين الرغبة والقدرة كالتالي:  
القدرة على العمل X الأداء في العمل = الرغبة في العمل.

## محددات الأداء

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاثة عوامل رئيسية، هي (الكبيسي، 2005):

-**الجهد المبذول** : يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

-**القدرات والخصائص الفردية** : يمثل قدرات الفرد و خبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

-**إدراك الفرد لوظيفته** : يعني تصورات الفرد و انطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

## عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر، أهمها (الحسيني، 2000) :

1-**المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.

2-**نوعية العمل** : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3-**كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4-**المثابرة**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية عمله، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

## مستويات الأداء

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة مستويات على النحو الآتي (مخيمر، 2007):

1-الأداء الفردي: هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه .

2-أداء الوحدات التنظيمية: هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة؛ وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية.

3\_الأداء المؤسسي: ويعني المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو : محصلة لكل من الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

## أبعاد الأداء

لقد ذكرت الدراسات والأبحاث العديد من أبعاد أداء الموظفين، تعني الدراسة الحالية بأبعاد الأداء الوظيفي التي وردت في دراسة (الأعرج، 2010)، وهي: " السلوك الإبداعي، والمبادرة، والقدرة على الانجاز، والعمل ضمن فريق".

### 1. السلوك الإبداعي:

إن المؤسسات الناجحة من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية لا تقف عند حد الكفاءة، بل تسعى إلى التجديد والإبداع، وهي السمات المميزة لأدائها، ويعرف الإبداع على أنه: "توليد طرق وأساليب

مفيدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد" (جواد، 2004).

والإبداع عند كورتيس (Cortese, 2006) هو "إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تغير بشكل رئيس عمل المنظمة".

والإبداع عند زيبل (Zipple, 2001) هو "كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة بين تبني عمليات التغيير ودعمه، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمة".

وتظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي ترفضها التغيرات في بيئة المنظمة، مثل: التغيرات التكنولوجية، وتغير أذواق المستهلكين، وكذلك فإن الإبداع يعمل على تعزيز العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها (اللوزي، 2001).

لذلك فالمنظمات التي لا تعتبر الإبداع هدفاً استراتيجياً من أهدافها، سيكون مصيرها التدهور والانحيار، والموظف الذي لا يعتبر الإبداع جزءاً من عمله فإنه يحكم على نفسه بالتراجع وعدم القدرة على المساهمة في تنمية نفسه ووظيفته، ومنظّمته، التي ينتمي إليها (عساف، 2003).

ويعتبر الإبداع من المفاهيم الأساسية التي تلعب دوراً إيجابياً على مستوى نشاط أي منظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر، حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، على اعتبار أن الإنسان جوهر الإبداع والتجديد، قد أورد (الطيب، 2009) مجموعة من القيم والمبادئ لتحقيق الإبداع، وهي:

1. الرغبة والميل للإنجاز وإعطاء الأولوية للأداء.
2. منح الوحدات الاستقلالية، مما يشجعها على التفكير والإبداع.
3. تنمية البيئة التنظيمية وقدرة المرؤوسين بهدف زيادة الإنتاجية.

## 2. المبادرة:

تعرف المبادرة على أنها "الاستعداد والقدرة على القيام بالمهام، والأعمال، والعمل على إنجازها بكفاءة وفاعلية، والشخص المبادر هو الذي يمتلك روح المبادرة، أي يكون مقدماً ومصرراً على أن يقوم بالعمل بنشاط وحيوية، ويتحمل أعباء قيامه به، والظروف التي تتكون منها طبيعة العمل، فالمبادر هو الشخص الذي يكون مقتنعاً بفكرة الشيء الذي يقوم فيه، ويسعى جاهداً للعمل لتحقيقه" (عباس، 2006).

كما تعرف المبادرة : "الرغبة لدى الأفراد العاملين، في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة" (قطامي، 2008).

وليتصف الانسان بهذه الصفة، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات، هي (نصر الله، 2003):

- الرغبة في العمل: يجب أن يرغب في القيام بالعمل المطلوب منه، وأن يسعى إلى تحقيقه بشكل كامل، وأن يقترح مجموعة من الأفكار يلتزم بها، ويجتهد من أجل الوصول إلى إنجاز العمل.

- الثقة في النفس: الشخص المبادر يثق بنفسه، ويحافظ على هدوئه، ويواجه العوائق التي قد يتعرض لها عند القيام بالمبادرة؛ لأنه يضع جميع الاحتمالات أمامه، ويقوم بالسير عليها وفقاً للطريق الذي يوصله إلى النجاح التام، فعندما يسمع الشخص إلى الكلام السلبي بحقه وبحق عمله، فلا يحقق نجاحاً فيه، والمبادر عكس ذلك هو الذي يطمح إلى الاستمرار في المبادرة حتى النهاية.

- الإصرار والتحدي: في بداية أي مبادرة قد تواجهها العديد من العوائق التي تؤخر نجاحها، ويأتي دور المبادر هنا في محاولة علاج كل شيء يواجهه على حدة، ويقوم بدراسته، ويصر على أن ينجح في ذلك، ويتحدى أي معوقات تواجهه في سبيل ذلك.

- الرغبة في النجاح: عندما يمتلك الإنسان الرغبة في النجاح، سوف ينجح مهما طال الوقت، وهكذا المبادر، إذا ما اقتنع بأنه سينجح في مبادرته فإنه سوف ينجزها بشكل كلي.
- القدرة على قيادة الفريق: يتكون فريق عمل المبادرة من عدة أفراد، ويجب على كل شخص مبادر أن يمتلك القدرة على قيادة الفريق، وتوزيع المهام بين أعضائه، واختيار الأشخاص المناسبين للقيام بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم، وأن يحث جميع أفراد الفريق على العمل بروح الفريق، والالتزام بمعايير أداء العمل، والتعاون بين الجميع من أجل إتمام المبادرة.

### 3. القدرة على الإنجاز:

يعرف الإنجاز في لسان العرب على معنى الإتمام، فيقال أنجزت الحاجة إذا قضيت، وإنجازك إياها أي قضاؤها وإتمامها.

ويعرفه ماكيلاند (McClelland, 2006) " بأنه تكوين فرضي يشتمل على الشعور المرتبط بالأداء للوصول إلى معايير الامتياز والتفوق على الذات والآخرين، والأمل في النجاح، والخوف من الفشل أثناء جهود الفرد لتحقيق أهدافه".

بينما يعرفه إدواردز (Edwards, 2009) " بأن الإنجاز بمعنى أن يكون الفرد ناجحاً ومتفوقاً ، وأن ينجز أعمالاً تتطلب مهارة جيدة وجهداً كبيراً ، وأن يكون خبيراً في المجال الذي يعمل فيه، وأن يجيد القيام بعمل صعب لا يقدر عليه الآخرون وأن يكون أفضل من أصدقائه في قدرته على حل المشكلات الصعبة.

يعرفه ( الشناوى،2010)" بأنه الرغبة في الأداء الجيد، وتحقيق النجاح هو هدف ذاتي ينشط ويوجه السلوك، ويعتبر من المكونات الهامة للنجاح".

ويعرف (حسين، 2002) الإنجاز بقوله: أن ينجز الفرد الأعمال ذات الأهمية، وأن يبذل أقصى جهد فيما يقوم به من أعمال وأن يقدر على عمل الأشياء على نحو أفضل من الآخرين. من خلال استعراضنا للتعريفات المختلفة التي تناولت مفهوم الدافع للإنجاز، نجد أن هناك اتفاقاً بين العلماء والباحثين في أن الدافع للإنجاز يعد بمثابة الرغبة الشديدة في أن يحتل الفرد مكاناً مرموقاً في المجتمع وأن يحقق مستوى أعلى من الآخرين، يثير الدهشة من خلال مجموعة من القوى التي تحرك سلوكه وتنشطه، وتوجهه لبلوغ هدف معين.

ويمكن أن ننظر إلى الدافع للإنجاز باعتباره تكويناً فرضياً يكمن بداخله مجموعة من القوى الإيجابية المحركة التي تدفع الفرد إلى الامتياز والتفوق، بالإصرار والتحدي، من أجل الوصول إلى هدف منشود يتميز فيه، ويتفوق على أقرانه من خلال تقييم هذا الهدف في ضوء مستوى محدد للامتياز.

#### 4. العمل ضمن فريق:

سابقاً كانت رؤيا المنظمة وأهدافها توضع بوساطة الإدارة العليا، مع تطور المفاهيم الإدارية الحديثة أصبحت رؤيا المنظمة وأهدافها، عملية مشتركة بين الإدارة والعاملين، مما يمد العاملين بأبعاد وخبرات جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة، والنظر بطريقة مختلفة لعلاقتهم بأعمالهم كمشاركين في الأعمال، وليس مراقبين أو منفذين (Kolter, 2001).

وفرق العمل إحدى أهم الأساليب لتطبيق التمكين الإداري، حيث تعد إحدى الآليات الأساسية للتطوير والتحسين الإداري، وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمراً مألوفاً وطبيعياً، بعد أن كان حالة استثنائية في السابق، لما لها من دور هام في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

ويرى كريتر وكنشيا وكول (Kreitner, Kinchia, Cole, 2003) أن مفهوم فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة، ففريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق هدف مشترك، ومسؤوليتهم جماعية، ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية، بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه المميزات.

## تقييم الأداء

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية نشاط، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات مرؤوسيههم ومسؤولياتهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، ويمكن إظهار نتائج تلك الأهمية من خلال مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء بما يأتي (الهيبي، 2010) :

1. تحديد صلاحية الموظف الجديد: لما كانت أساليب الاختبار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة، فإن نتائج تقييم الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد، حيث أنها تبين درجة أداء الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته.

2. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين: تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولكي يكون لنتائج التقييم قيمة أكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقييم شهرياً بالنسبة للعاملين تحت الاختبار.

3. الاسترشاد بها عند النقل والترقية: فبعد تحديد درجة أداء الفرد العامل تجري عملية الملاءمة بينها وبين متطلبات الوظيفة، وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى، وقد يكون ذلك بترقيته إلى وظيفة أعلى، إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية.

4. تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية: إن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف، فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملوا معاً على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل، وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب.

5. الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية: يتم منح العامل علاوة على أجره العادي، مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية، ويؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم، ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جدهم للوصول إلى المستوى الأفضل، الذي يحصلون فيه على هذه المكافأة، وبذلك توجد المنافسة بين العاملين. ولسلامة الربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلاً، وتكون حافزاً حقيقياً للعاملين.

6. فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين: إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل، فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم، إذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى، مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شئون القيادة ولا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم، فيوفر ثقة العاملين فيها، ويطمئن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.

7. النهوض بمستوى أداء الوظيفة: يتحقق ذلك نتيجة لإلمام الفرد العامل بالنظام الذي يقيم أداءه وفقاً له، ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقييم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها،

وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون إلى القيام بأعمال، معتقدين أنها المطلوبة منهم، بينما هي في الحقيقة ليست كذلك.

8. تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين: إن عملية تقييم الأداء تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم أداءه، حتى يكون حكمه موضوعيًا وعادلًا، لا يتعرض للنقد. ومن ناحية المرؤوس فإنه سيجرّص على معرفة رأي رئيسه فيه وتقبل نقده له، لأنه يعلم أن ذلك سيفيد في تحديد مواطن ضعفه وتلافيها، وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل. ولكي تكون نتائج تقييم الأداء ذات فاعلية أكبر في هذا المجال فإن الأمر يتطلب من الرئيس المباشر أن يقوم بحصر أداء وتصرفات الفرد العامل وتسجيلها، ومناقشته على فترات أقصر من تلك التي يعد عنها التقييم النهائي، لكي يتسنى له تحسين مستواه خلال المدة وتحقيق درجة عالية من الأداء في نهاية العام.

### أهداف تقييم الأداء

يمكن إدراج أهداف تقييم الأداء حسب ما أشار إليها (علي، 2014) على النحو الآتي:

1- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال، بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.

2- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

3- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.

4- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين، ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.

5- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.

6-رفع معنويات العاملين.

7-يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.

8-تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل رواتب العاملين وأجورهم.

### خطوات تقييم الأداء

هناك عدة خطوات لتقييم الأداء، حسب ما أشار إليها (فريد، 2011)، وهي:

#### 1-تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال، وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل

وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد، وهي:

أ-الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.

ب-الثبات: أي يضم المعيار جانب من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات

عندما يكون أداءه ثابتاً، أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.

ج-التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل

تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها.

د-القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين، و المعيار المقبول هو المعيار

العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

هـ-سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، وكذلك أن يكون الوقت المناسب

لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

## طرق تقييم الأداء

أشار (العميان، 2008) إلى عدة طرق يمكن من خلالها تقييم أداء الموظفين، وهي:

### 1\_ طرق التقييم التقليدية (الوصفي) :

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيههم، وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها بعضاً في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها.

### 2\_ طريقة الترتيب البسيط:

وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء، إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من بعضهم الآخر.

### 3- طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية) :

يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين، بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه، فان كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا، حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

### 4- طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالآتي : الأداء المرضي، والأداء غير المرضي، والأداء المميز، توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه. لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة، أو مرضية، أو غير مرضية (ربابعة، 2005).

## 5-طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات، أو الخصائص، التي تتعلق بالعمل والأداء، حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل، مثل : كمية الإنتاج، ونوع الإنتاج، والإبداع، والتعاون وغيرها. وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم، الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف (ربابعة،2005).

## المبحث الثالث: نبذة عن الشركات الفلسطينية

### تمهيد

عرفت المجتمعات المختلفة على مر العصور فكرة الشركة، ففكرة الشركة ليست وليدة العصر الحديث. إلا أنه نتيجة لتطور المشاريع الاقتصادية التي أصبحت كبيرة، وبحاجة إلى رؤوس أموال ضخمة وأمام عجز الأفراد عن القيام بهذه المشاريع الاقتصادية الضخمة، وإحجامهم عن تحمل عناء القيام بها كل على حدة، ازدادت الحاجة إلى مختلف أنواع الشركات التي أصبحت تلعب دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية للمجتمعات الحديثة، وأصبحت بذلك الأداة المثلى للنهوض الاجتماعي والاقتصادي، بل تعاظمت هذه الأهمية لدرجة أصبحت معها الكثير من هذه الشركات تتمتع بإمكانيات كبرى لا نجدها إلا عند الدول، وشكلت هذه الشركات، خاصة التجارية منها قوة اقتصادية هامة، مما اضطرت الدول إلى مراقبتها توجيهها بما يخدم المصلحة العامة.

وتناولت هذه الدراسة بعض الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل بمختلف القطاعات، وفيما يلي

نبذة عن تلك الشركات:

## شركة رويال التجارية الصناعية:

بدأت شركة رويال الصناعية التجارية مسيرتها منذ العام 1993، حتى أصبحت اليوم من ركائز الصناعة في فلسطين، وعلى مدار السنوات تمكنت من تحقيق إنجازات نوعية، أثبتت من خلالها أن الصناعة الفلسطينية يمكن لها أن تخرق الحدود وترتقي لتعزيز مكانتها، بما يتناسب مع التوجهات المحلية والإقليمية والعالمية.

إن لشركة رويال أكثر من 37 خط إنتاج مما ساهم ذلك بتوظيف أكثر من 600 موظف وموظفة من مختلف التخصصات وفي جميع الأقسام التي تنتج وتستورد أكثر من 6500 صنف، حيث تميزت الشركة بالعمل في مجال الصرف الصحي، وشبكات المياه وفي مجال الصناعات البلاستيكية من خزانات المياه، والوصلات البلاستيكية، و(نيجرات) الحمامات، والأدوات الصحية من أطقم للحمامات، والشوربات، وإكسسوارات الحمامات، والحففيات، والأثاث الخشبي من: مكاتب عصرية، ومطابخ ذات تصاميم فاخرة ، مع تشكيلة واسعة من إكسسوارات المطبخ، وأطقم غرف نوم فاخرة بجودة عالية، والأدوات البلاستيكية الخاصة بالأثاث المنزلي، والحدائق وصوبات الحطب العصرية Fireplace ، وتعمل شركة رويال على تطوير الموارد الطبيعية المنتجة للطاقة، والاهتمام بالبيئة والحفاظ عليها من خلال برامج تطوير الخلايا الشمسية، وتحويلها إلى طاقة بديلة.

## شركة الجنيدي لتصنيع الألبان والمواد الغذائية:

تأسست شركة الجنيدي لمنتجات الألبان والمواد الغذائية عام 1982م في مدينة الخليل، حيث تبنت شركة الجنيدي عهد الجودة كطابع عام لمنتجاتها، واتخذت من الحداثة وأنظمتها مساراً أصبح واضحاً في نوعية المنتجات والأداء العام، واضعة نصب عينها تلبية رغبات زبائنها الكرام في

إنتاج منتجات ألبان وأغذية عديدة تتناسب مع الذوق العام للمستهلك الفلسطيني، مع مراعاة أنظمة الصحة العامة والسلامة الغذائية.

يعمل في شركة الجبدي لمنتجات الألبان والمواد الغذائية ما يقارب على 520 موظفاً و عاملاً من كلا الجنسين ومن مختلف المناطق الفلسطينية كل في تخصصه، حيث يتم إيصال المنتج بشكل يومي إلى نقاط البيع كافة في مختلف أنحاء الوطن.

### **شركة الجبريني لمنتجات الألبان:**

يعمل مؤسسو الشركة وأصحابها في هذا القطاع منذ فترة طويلة تزيد عن 50 عاماً، حيث تم في أواخر الثمانينيات تطوير صناعة الألبان، وإخراجها من شكلها التقليدي إلى المستوى الصناعي المتقدم، لكي تلبي حاجة السوق لتستطيع منافسة البضائع الأخرى غير الوطنية، فقامت الشركة بإضافة خط إنتاج حليب طويل الأمد "حليب بلادي".

كذلك تسعى الشركة تدريجياً دخول قطاعات أخرى من الصناعات الغذائية، لتفي متطلبات السوق المحلية، ويعمل الآن في شركة الجبريني أكثر من 200 عاملاً وموظف، يعملون على إدارة هذه المؤسسة الاقتصادية الوطنية وتطويرها.

### **مجموعة الاتصالات الفلسطينية:**

مجموعة الاتصالات الفلسطينية هي رائدة قطاع الاتصالات في فلسطين، وتتصدر توفير أحدث الخدمات والتقنيات وفق المعايير والمواصفات العالمية في السوق الفلسطينية. وتأسست المجموعة عام 1995 كشركة مساهمة عامة، لتوفر خدمات الاتصالات الثابتة، والخلوية، وخدمات الإنترنت، إضافة إلى تطويع آخر التطورات والتطبيقات التكنولوجية من أجل بناء المستقبل التكنولوجي في فلسطين. وتعتبر مجموعة الاتصالات الفلسطينية المنشأة الأولى في فلسطين من حيث القدرة

التوظيفية ضمن مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني، وتضم مجموعة الاتصالات الفلسطينية كل من:

- جوال: هي أول شركة اتصالات فلسطينية، متخصصة في الاتصالات اللاسلكية، وتدير أعمالها في الضفة وقطاع غزة، وهي إحدى شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية.

نجحت جوال بإجراء أول مكالمة على شبكتها في عام 1999، بعد أن حصلت على أول رخصة للهاتف المحمول في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، ووقع اختيار جوال على النظام العالمي للاتصالات المتنقلة، الأكثر استخداماً في العالم كونه يتماشى مع التطورات التكنولوجية المتسارعة في مضمار الاتصالات، كما تعاقدت مع شركة أريكسون السويدية لاستيراد الأجهزة والمعدات الرئيسية.

- بالتل: تأسست شركة الاتصالات الفلسطينية بالتل عام 1997، وتعتبر الشركة الفلسطينية الأولى الرائدة في مجال تكنولوجيا الاتصالات، حيث توفر أحدث التقنيات والحلول لكلا القطاعين المنزلي والتجاري، فمنذ أكثر من 15 عاماً توفر بالتل خدمات مبتكرة مميزة وبجودة عالية لكل من الهاتف الثابت، والانترنت، إلى جانب الدعم التقني والفني وخدمة المشتركين المميزة، واليوم تعمل على تلبية تطلعات مشركيها المتجددة محلياً ودولياً بمجموعة من الخدمات المتنوعة، لبناء علاقة قوية طويلة الأمد.

- حضارة: منذ عام 2005 حتى اليوم تعتبر شركة (حضارة) أكبر مزود لخدمات الانترنت في فلسطين، وتهدف إلى مواصلة الريادة والإبداع في طرح أحدث التقنيات والخدمات التكنولوجية لإثراء حياة مستخدمي الانترنت في فلسطين، وتوفير خدمات غير مسبقة في التميز والإتقان.

## الوطنية الفلسطينية للاتصالات "الوطنية موبايل":

أطلقت شركة الوطنية موبايل خدماتها تجارياً عام 2009، وتعمل الوطنية موبايل على تقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات التي تتناسب مع احتياجات الأفراد والأعمال في فلسطين، وتقدم برامج اتصالات كاملة وسهلة الاستخدام.

### شركة سبيتاني هوم الخليل:

سبيتاني هوم هو أكبر متجر للأجهزة الإلكترونية ومستلزمات المنازل والمكاتب في المنطقة، ويمتد على مدى 1200 متر مربع مع أكثر من 3000 منتج، ويعطي الفرصة للزبائن لتجربة المنتج قبل الشراء.

### بنك فلسطين:

تأسس بنك فلسطين في العام 1960 بمدينة غزة، وباشر أعماله في العاشر من شباط عام 1961 كمؤسسة مالية رائدة، تسعى للنهوض بمستوى الخدمات المصرفية في فلسطين مع التركيز على تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إلى أن توسعت خدماته لتلبي جميع الاحتياجات المالية لمختلف الشرائح والقطاعات الاقتصادية. ويعد بنك فلسطين اليوم من أكبر البنوك الوطنية، برأس مال يبلغ 195 مليون دولار، ليحافظ على صدارة البنوك العاملة في فلسطين، من حيث رأس المال المدفوع، وموجودات بلغت حتى نهاية النصف الأول من العام 2017 ما قيمته 4.656 مليار دولار.

## الدراسات السابقة

تعد فكرة تمكين المرأة من الأفكار الحديثة نوعاً ما، وقد أصبحت من الظواهر التي تلاقى اهتماماً بسبب كونها ظاهرة تخص المرأة وتطورها ومشاركتها في التنمية الاقتصادية، ولذلك راجعت الباحثة عدداً من الدراسات ذات صلة بموضوع الدراسة، وذلك لما توفره الدراسات السابقة من خبرات الباحثين السابقين وتجاربهم، بحيث تغني الدراسة الحالية، وقد تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأقدم للأحدث، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات:

## الدراسات العربية:

1) دراسة الدراغمة (2014) بعنوان: فاعلية التدريب المقدم من المؤسسات النسوية في تمكين

المرأة الفلسطينية اقتصادياً، من وجهة نظر المستفيدات أنفسهن.

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية التدريب المقدم من المؤسسات النسوية في تمكين المرأة الفلسطينية اقتصادياً من وجهة نظر المستفيدات أنفسهن، إضافة إلى بيان اختلاف في وجهات النظر حول فاعلية التدريب تبعاً لمتغيرات عمل المرأة، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد الورشات التدريبية. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المستفيدات اللواتي التحقن بالتدريب المقدم من المؤسسات النسوية في شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1228) مشاركة، وقد اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية مكونة (265) مستفيدة، وزعت عليهن استبانة الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• هناك درجة مرتفعة لفاعلية التدريب المقدم من المؤسسات النسوية في تمكين المرأة

اقتصادياً.

• لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، نحو فاعلية التدريب المقدم من المؤسسات النسوية في تمكين المرأة الفلسطينية اقتصادياً تعزى لمتغيرات (عمل المرأة، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد الورشات التدريبية)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التخطيط الاقتصادي، وفق متغيري العمر وعدد الورشات التدريبية.

## 2) دراسة علي (2013) بعنوان: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية

لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير المنظمات ونجاحها، حيث مثلت الاستبانة الأداة الرئيسة للبحث، والتي وُزعت على عينة عشوائية مكونة من 180 شخصاً، من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد (مجتمع البحث).

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة

• وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات، وإن قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماماً بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من أثر إيجابي في سلوك العاملين وأدائهم، وبالتالي على نجاح الشركة وتطويرها.

## 3) دراسة عفانة (2013) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات

الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. واستخدم 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، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (7)

مؤسسات، تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها. وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على (300) مبحوث، وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للدراسة، وتم استرجاع (236) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت 79%.

وقد خرج البحث بعدة نتائج، من أهمها:

- أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81%، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80%.
- يوجد علاقة التمكين الإداري وفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير (العمر)، وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

#### 4) دراسة السالم (2011) بعنوان: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة).

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة، ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والميداني، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جزأين: نظري وميداني، وتناول الجزء النظري التعريف بالتمكين الإداري وأهم مقوماته (المعرفة والمهارة، الاتصال، وتدفق المعلومات، والثقة التنظيمية، والحوافز، والثقافة التنظيمية، والمشاركة، والتفويض) ثم مفهوم الأداء الوظيفي. وأما الجزء الميداني فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (312) مفردة من العسكريين (ضباط وضباط صف) العاملين بإدارة جوازات جدة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة النتائج، أهمها:

- أن التمكين الإداري المتمثل في مقوماته (المعرفة والمهارة، والاتصال، وتدفق المعلومات ، والثقة التنظيمية، والحوافز ،والثقافة التنظيمية، والمشاركة، والتفويض) يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة الجوازات في محافظة جدة.

##### 5) دراسة البلوي (2008) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي

المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية، من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهدفت التعرف إلى تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري على تصورات المبحوثين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه، لتبلغ عينة الدراسة (372) معلمًا ومعلمة، وأبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

- أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
- كما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

6) دراسة الطراونة (2007) بعنوان: واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه، من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية، وأثر المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة لغرض جمع البيانات، ووزعت على أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (444) للعام الدراسي (2006\_2007)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها:

إن واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأبعاده الخمسة جاء متوسطاً، وجاءت تصورات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في تمكين المرأة بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعوقات الشخصية ومدة الخدمة في الجامعة، وكذلك للتفاعل بين مدة الخدمة والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية ومتغير المعوقات الشخصية.

7) دراسة البراك (2005) بعنوان: أثر المعوقات الاجتماعية والتنظيمية والشخصية في تولي المرأة الأردنية للمناصب القيادية في مراكز الوزارات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المعوقات الاجتماعية والتنظيمية والشخصية في تولي المرأة الأردنية للمناصب القيادية، في مراكز الوزارات الأردنية، وبلغت عينة الدراسة (169) مشاركة من الموظفات في مراكز الوزارات الأردنية، وقام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن هناك أثارا للمعوقات الاجتماعية والتنظيمية والشخصية في تولي المرأة الأردنية الموظفة للمناصب القيادية.
- كما أظهرت النتائج إلى أن ترتيب المعوقات التي تواجه المرأة العاملة تنازليا على النحو التالي (المعوقات الاجتماعية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الشخصية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثات المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة).

#### الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة (RAJALINGAM & YASOTHAI,2015) بعنوان :

#### **The Impact of Empowerment on Employee Performance The Mediating Role of Appraisal.**

تبحث هذه الدراسة تأثير التمكين على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع العاملة في سيبيرانغ براي، وبينانغ، وماليزيا. تم تطوير الاستبانة باستخدام المقاييس المعمول بها، وأجريت دراسة استقصائية شملت 200 مشارك.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن أدوات التمكين مثل: الطاقة، والمعرفة، وتبادل المعلومات والمكافآت يؤثر على أداء الموظف.
- هناك علاقة متوسطة بين جوانب التمكين التي تقدمها تلك الشركات وأدائها التنظيمي.

(2) دراسة (SOLEHAN,2013) بعنوان:

### **The Factors Of Employee Empowerment On Work Performance In Manufacturing Industry .**

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين عوامل التمكين وأداء الموظفين في الصناعة التحويلية. كذلك دراسة تأثير التمكين على أداء الموظفين، وتحديد أي من عوامل التمكين الأربعة لها أكبر تأثير على أداء الموظفين، وهي: (التفويض والسلطة، والتدريب، والمكافآت، والمشاركة في صنع القرار)، تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، حيث وجهت الاستبانة نحو 108 مشارك، وتم استرداد 104 منها.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها:

- هناك تأثير للتمكين على الأداء بشكل معتدل.
- يوجد علاقة قوية بين عوامل التمكين وأداء الموظفين.
- هناك تحسن في أداء الموظفين عند تمكينهم، من خلال مشاركتهم في صنع القرار، وتفويض السلطة، والتدريب والمكافآت.

(3) دراسة (CYNTHIA,2013) بعنوان:

### **Enhancing Employees Performance via Empowerment.**

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أهمية التمكين في تحسين أداء الموظفين من جوانب مختلفة (التفويض والتدريب والتطوير، والتناوب الوظيفي، وفرص الترقية العادلة). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها، من خلال استخدام المصادر والمعلومات الأولية الجاهزة، ومراجعة الأدبيات ذات الصلة جنباً إلى جنب مع البيانات الأولية، التي تم جمعها عن طريق استبانة مصممة خصيصاً لهذه الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- تبين النتائج أن التمكين يواجه عقبات عملية خطيرة مثل عدم كفاية رأس المال، ودعم الإدارة، ونقص الوعي، وعدم وجود لوائح واضحة.
- هناك اختلافات واسعة بين الباحثين والممارسين فيما يتعلق بالمعنى والطبيعة والأدوات والتطبيقات من التمكين.

(4) دراسة (GAUDREAU,2012) بعنوان :

#### **Effect of Empowerment on Employees Performance.**

تهدف هذه الدراسة لتحديد أثر تنفيذ التمكين من خلال النظر في العوامل الثلاثة (التفويض، والمشاركة، والتشجيع وإعطاء المكافأة) تحديد تصنيف الأولوية وأهمية تأثير كل عامل على تحسين أداء الموظف في شركة الاتصالات.

تم استخدام الاستبانة لغرض جمع البيانات ،وتم توزيعها على 226 شخصا في فترتين قبل التمكين وبعده.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- هناك فرق كبير بين معدل أداء الموظف قبل التمكين وبعده.
- أدى تمكين الموظف من خلال (التفويض، والمشاركة، والتشجيع وإعطاء المكافآت) إلى تحسين أداء الموظفين.

(5) دراسة (STEPHEN,2012) بعنوان:

#### **The Relationship Between Empowerment And Performance In The City Council Of Nairobi.**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى قيام مجلس مدينة (نيروبي) بوضع برامج لتمكين الموظفين، وكذلك لتحديد العلاقة بين ممارسة تمكين الموظفين وأداء مجلس مدينة نيروبي. وفي ضوء ما سبق، اعتبر تصميم دراسة حالة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث أن البيانات المتعلقة بالبحث قد تم الحصول عليها من منظمة واحدة عن طريق توزيع استبانة على عينة الدراسة التي تكونت من 60 موظفاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تشير هذه الدراسة أن الموظفين في مدينة نيروبي يتم تمكينهم إلى حد كبير.
- وجود علاقة إيجابية قوية جداً بين تمكين الموظفين والأداء.
- تمكين الموظفين كان له تأثير إيجابي كبير على أداء مجلس مدينة نيروبي.

(6) دراسة (BIDISHA,2009) بعنوان :

### **Women Empowerment in India.**

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحليل وضع تمكين المرأة في الهند، باستخدام مؤشرات مختلفة ، مثل: سلطة اتخاذ القرارات المنزلية للمرأة، والاستقلال المالي، وحرية التنقل، والمشاركة السياسية، وتم استخدام الاستبانة لغرض جمع البيانات حيث تم توزيع 297 استبانة، وتم استرداد 286 منها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

- كشفت الدراسة عن أن النساء في الهند لا يتمتعن بقدر كاف من القوة، وأنهن يتمتعن بمنزلة أدنى نوعاً ما من منزلة الرجال على الرغم من الجهود العديدة التي تبذلها الحكومة.
- توجد فجوة كبيرة بين الجنسين في المشاركة السياسية.

• هناك نسبة كبيرة من المستجيبات يفضلن المحافظة على الاستقرار الزوجي والمشاركة في

اتخاذ القرار مع الأزواج وأسرهن مقابل هذه الامتيازات.

(7) دراسة (LAKQO,2006) بعنوان:

## **Small financial resources, livelihoods and empowerment of women in Uganda.**

حيث أجريت هذه الدراسة على عدد من النساء في (أوغندا)، اللواتي حصلن على مصادر رزق صغيرة، ويهدف تخفيض الفقر، كاستراتيجية سياسية تدعمها الحكومات ومؤسسات التطوير، وهي

ما تسمى بكسب الرزق المؤازر، وهل لها تأثيرات ايجابية على حياة المرأة أم لا؟

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن للمرأة دور تفتخر به كما هو الحال للرجل، واكتسبت استراتيجيات متنوعة للوصول إلى اكتساب الرزق خارج حدود العمل التقليدي، وهذا التحول مكنهن من السيطرة على العمل واستثماره.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

تناولت هذه الدراسات مفهوم التمكين وعلاقته بمفاهيم إدارية مختلفة، وبحثت الصعوبات والمعوقات التي تواجهها المرأة العاملة بأن تكون فيها صاحبة قرار، والأسباب التي تحول دون وصولها لتلك المراكز المهمة في عملها، وتناولت أهمية لفت الأنظار وإعطاء فرصة للمرأة العاملة، تماما مثل زميلها الرجل، لقدرتها على إثبات نفسها وكفاءتها في العمل، كما ولاحظت الباحثة من تلك الدراسات أن مفهوم التمكين حظي باهتمام القطاع الخاص مقارنة بالدراسات القليلة التي تركز على دور التمكين وأثره الايجابي على القطاع التربوي والجامعات بشكل خاص ، وذلك من أجل الربحية وتقديم خدمات أفضل للعملاء.

وقد اعتمدت معظم الدراسات على الطريقة الكمية في جمع البيانات، واستفادت الباحثة بشكل كبير من هذه الدراسات من خلال استطلاع منهجية الدراسة فيها، بالإضافة إلى نتائجها وتوصياتها المختلفة. ولاحظت الباحثة ندرة الدراسات التي تناولت مفهوم التمكين للمرأة العاملة، وأيضاً ندرة الدراسات التي تجمع مفهوم التمكين الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي للموظفين، إلا أن معظم هذه الدراسات أجمعت على أهمية مفهوم التمكين ومدى تأثيره الإيجابي في تحسين الأداء.

أما الدراسات التي ركزت على تمكين المرأة فتناولت بشكل كبير المعوقات التي تواجه المرأة، وتحول دون تقدم المرأة ومشاركتها في صنع القرار، وكان من أهم هذه المعوقات: نظرة المجتمع للمرأة العاملة، والعادات والتقاليد، ومحددات ترتبط بالواقع التنظيمي داخل العمل.

في ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في أهمية التمكين الإداري كمفهوم معاصر، واستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات لأداء العمل دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد كافة وبيئة العمل المناسبة، لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً، وكذلك اتفقت مع الدراسات المتعلقة بالمرأة التي بحثت بشكل خاص الصعوبات والمعوقات التي تواجه المرأة العاملة، وتعيق تقدمها الوظيفي، وتحول دون تمكينها تمهيداً لوصولها لمواقع صنع القرار، وتوضيح أهمية إعطاء فرصة للمرأة لإثبات نفسها.

## أهم ما يميز الدراسة الحالية:

تختلف هذه الدراسة عن سابقتها، في كونها من الدراسات العربية المحدودة التي تناولت مفهوم التمكين من الجانب الإداري بأبعاده الأربعة: (الاتصال ومشاركة المعلومات، والتحفيز، والتأثير، والتدريب) وخصت به المرأة العاملة في المراكز الإدارية، علاوة على أنها من الدراسات القليلة التي تناولت مفهوم تمكين المرأة العاملة، ومدى انعكاس ذلك التمكين على أدائها، كما تعتمد الدراسة الحالية على طريقتين في البحث، وهما: الطريقة الكمية، والطريقة النوعية، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة، بعكس بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت في معظمها على الطريقة الكمية، والتي يعتمد فيها الباحث على الاستبانة، وتهدف هذه الدراسة في نهايتها لوضع العديد من التوصيات التي قد تناسب بعض الجهات المهتمة وتفيدها.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- مقدمة.
- منهج الدراسة.
- مصادر وجمع البيانات.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق أداة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة.
- المعالجة الإحصائية للبيانات.

### 3-1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمعه، وتحديد عينته، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 3-2 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول وصف وتقييم مدى تمكن المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل، وأثر ذلك على أدائها الوظيفي، وهذا المنهج هو الأنسب لموضوع الدراسة الذي يعرف بأنه "يصف موضوع الدراسة، ويحلل ويقارن ويقيم سعيا في التوصل إلى توصيات وتعميمات يزيد بها رصيد العلم عن موضوع الدراسة من خلال دراسة الموضوع".

### 3-3 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

#### مصادر الأولية وتمثلت في:

1. الاستبانة: وهي الأداة الرئيسة للدراسة، وصممت خصيصا لهذا الغرض، حيث وزعت على

العاملات في (7) شركات فلسطينية في مدينة الخليل.

2. المقابلات: أجرت الباحثة (8) مقابلات مع المشرفين ومديري الأقسام ودوائر الموارد البشرية

في الشركات، التي تم استهدافها وتوزيع الاستبانات عليها.

## المصادر الثانوية:

حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع، والوثائق والمقالات العلمية والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الرسالة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

### 3-4 مجتمع الدراسة وعينته

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المراكز الإدارية في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل ، على اختلاف أنواعها: (تجارية، وصناعية، وخدمائية)، وتم اختيار العينة بطريقة قصدية على الشركات التي يبلغ عدد الموظفين الإداريات فيها من (10) فما فوق، وقد بلغ عددها (7) شركات ، كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (3-1): توزيع مجتمع الدراسة

الرقم	اسم الشركة	العنوان	عدد الموظفين
1	شركة رويال التجارية الصناعية	الخليل-حرم الرامة	14
2	شركة الجندي لتصنيع الألبان والمواد الغذائية	الخليل-شارع السلام	29
3	شركة الجبريني لمنتجات الألبان	الخليل-شعابة	18
4	مجموعة الاتصالات الفلسطينية: (جوال، بالتل، حضارة)	الخليل-عين سارة	26
5	الوطنية الفلسطينية للاتصالات "الوطنية موبايل"	الخليل-دوار ابن رشد	14
6	شركة سبيتاني هوم	الخليل-شارع السلام	10
7	بنك فلسطين	الخليل_الحرس	30

قامت الباحثة بتوزيع (141) استبانة على الشركات المختلفة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (116) استبانة، منها (114) استبانة صالحة للتحليل، كما هو موضح في الجدول الآتي:

**جدول رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الشركات التي تم استهدافها**

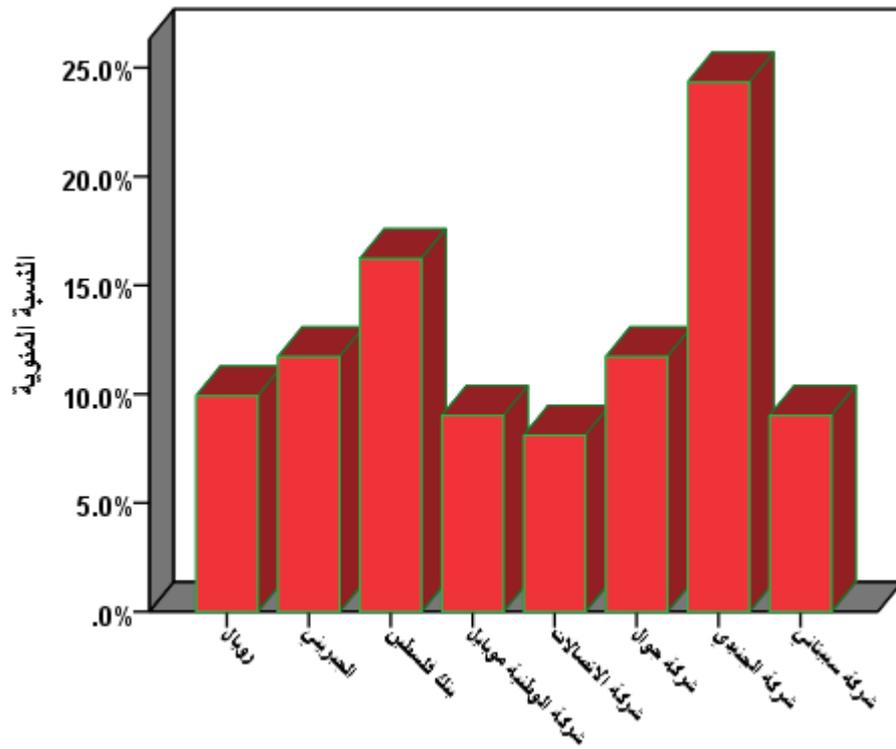
عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الموظفين	اسم الشركة
11	14	14	شركة رويال التجارية الصناعية
29	29	29	شركة الجنيدي لتصنيع الألبان والمواد الغذائية
13	18	18	شركة الجبريني لمنتجات الألبان
21	26	26	مجموعة الاتصالات الفلسطينية: (جوال، بالثل، حضارة)
10	14	14	الوطنية الفلسطينية للاتصالات "الوطنية موبايل"
10	10	10	شركة سبيتاني هوم
22	30	30	بنك فلسطين
116	141		المجموع

### 3-5 خصائص العينة الديموغرافية

في هذا القسم تم استعراض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة المختارة، حيث تم توضيح توزيع أفراد العينة، حسب متغير: الشركة، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، بالإضافة إلى سنوات الخبرة في العمل الحالي، والمركز الوظيفي، ولقد جاء توزيع أفراد العينة بناء على هذه المتغيرات كما هو موضح في الرسومات الإحصائية التالية:

الشكل رقم (1-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير: الشركة، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل

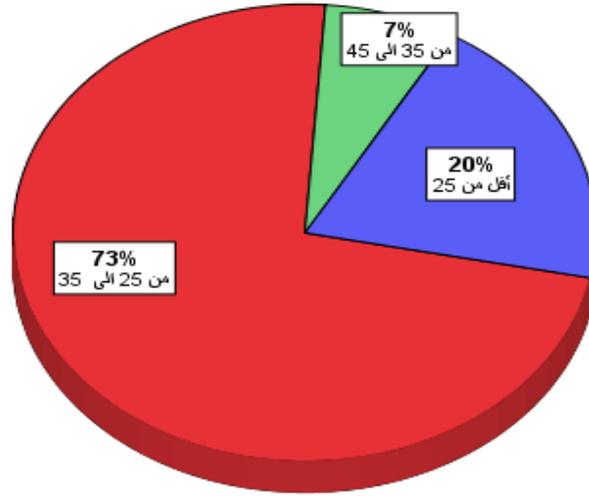
العلمي، وسنوات الخبرة في العمل الحالي، والمركز الوظيفي



من خلال الرسم التوضيحي أعلاه يتبين بأن أفراد العينة المختارة يتوزعون بشكل متقارب نوعا ما في الشركات المختلفة، التي وقع عليها الاختيار، مع وجود زيادة في عدد الأشخاص المختارين من شركة الجندي لصناعة الألبان بنسبة مئوية قاربت إلى 25% يليها بنك فلسطين بنسبة تجاوزت 15%.

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

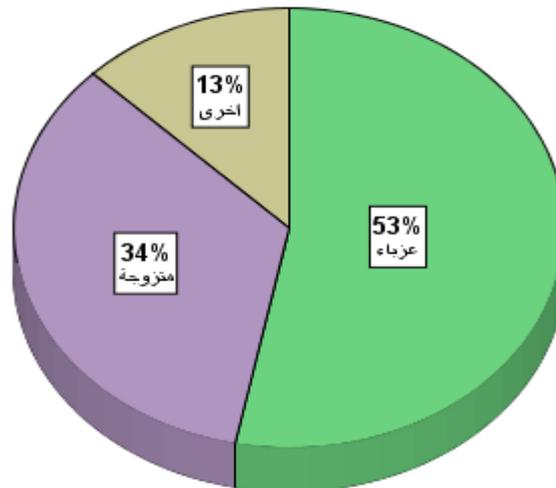
توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



تبين من خلال الرسم التوضيحي الثاني أن غالبية أفراد العينة المختارة هم من فئة الشباب المبكر (من 25 إلى 35 سنة) بنسبة قاربت إلى 73% وعدد قليل منهم تجاوزت أعمارهم (35 سنة) ، فيما لم يتواجد أي شخص من أفراد العينة بعمر يزيد عن (45 سنة).

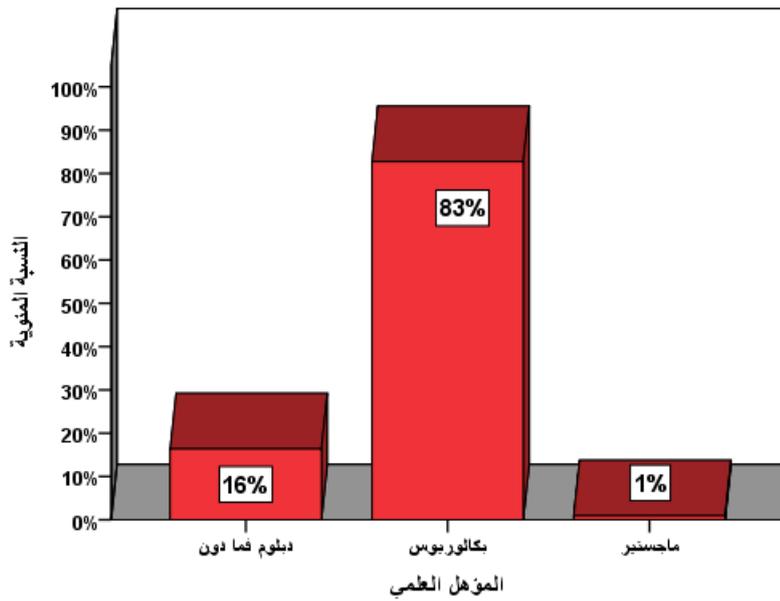
الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية لأفراد العينة



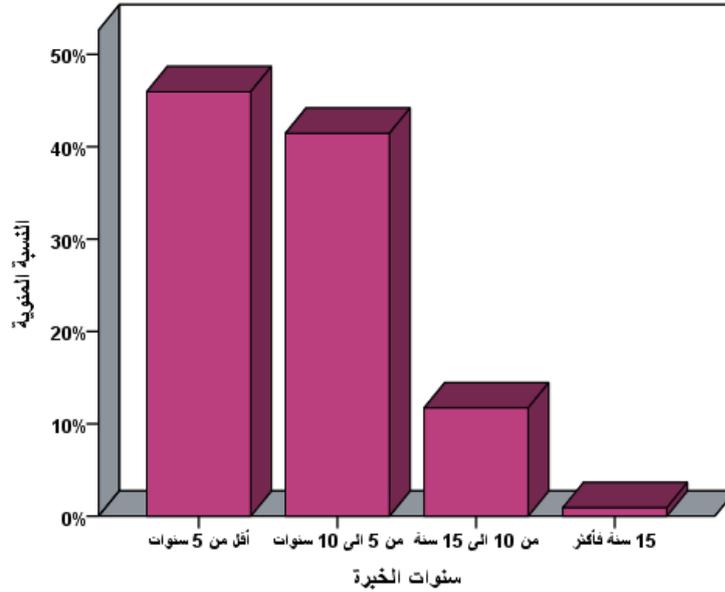
يلاحظ من الرسم التوضيحي أعلاه فيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية أن فئة (العزباء) شكلت نسبة 53% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، وشكلت فئة (المتزوجات) نسبة 34% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، وشكلت فئة (أخرى) من الأرمال أو المطلقات 13% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة.

#### الشكل رقم (4-3): المؤهل العلمي لأفراد العينة



يلاحظ من الرسم التوضيحي أعلاه فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي لأفراد العينة أن فئة (دبلوم فما دون) شكلت نسبة 16% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، وشكلت فئة (بكالوريوس) نسبة 83% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، وشكلت فئة (ماجستير) نسبة 1% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة.

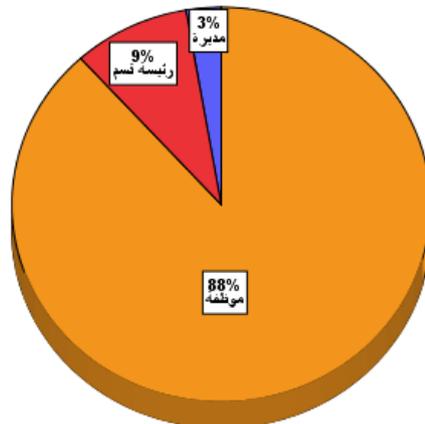
الشكل رقم (5-3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



يلاحظ من الرسم التوضيحي أعلاه فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة أن فئة (أقل من 5 سنوات) شكلت نسبة 50% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، وشكلت فئة (من 5 سنوات\_أقل من 10 سنوات) نسبة 40% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، وشكلت فئة (من 10 سنوات\_أقل من 15 سنة) نسبة 10% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، وشكلت فئة (من 15 سنة فأكثر) نسبة 3% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة.

الشكل رقم (6-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي



يلاحظ من الرسم التوضيحي أعلاه فيما يتعلق بالمراكز الوظيفية المنوطة بأفراد العينة أن الغالبية كانوا في مراكز وظيفية عادية بلغت نسبتها (88%) من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، فيما كان هناك ما نسبته 12% في مراكز إدارية مختلفة، وذلك ما بين مديرة أو رئيسة قسم.

### 3-6 أدوات الدراسة

1. الاستبانة: قامت الباحثة بتطوير الاستبانة وإعدادها بالاستعانة بأدبيات ودراسات سابقة

(عفانة، 2013)، (الأعرج، 2010) على النحو الآتي:

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع المعلومات.
2. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع المعلومات.
3. عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (ستة محكمين)، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وحذف وإضافة ما يلزم.
4. توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تكونت استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين، هما:

- القسم الأول: يتمثل بأسئلة تخص السمات الشخصية للفئة المبحوثة، تتمثل في العوامل الديموغرافية وهي: العمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي.

- القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من (56) فقرة وزعت على محورين رئيسيين، هما:

- التمكين: تضمن مجال التمكين (31) فقرة وزعت على أربعة أبعاد، على النحو الآتي:

1. الاتصال ومشاركة المعلومات، وتضمنت (7) فقرات.

2.التأثير، وتضمنت (8) فقرات .

3.تحفيز العاملين، وتضمنت (9) فقرات.

4.التدريب ، وتضمنت (7) فقرات.

-الأداء: تضمن مجال الأداء (25) فقرة ، وزعت على أربعة أبعاد، وكانت:

1.السلوك الإبداعي، وتضمنت (5) فقرات.

2. المبادرة ، وتضمنت (6) فقرات.

3. القدرة على الإنجاز، وتضمنت (7) فقرات.

4.العمل ضمن فريق، وتضمنت (7) فقرات.

2. **المقابلات:** أجرت الباحثة (8) مقابلات مع المشرفين ومديري الأقسام ودوائر الموارد البشرية

في الشركات التي تم استهدافها، وذلك من أجل التعمق في موضوع الدراسة، ولكسب أعلى

درجة من الدقة والموثوقية في النتائج، وقد تكونت المقابلة من (4) أسئلة.

### 3-7 صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، والذين أبدوا عددا

من الملاحظات حولها، وتم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الاستبانة بشكلها النهائي. وتم التحقق

من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون person

(correlation)، بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية التابعة لها.

### 3-8 ثبات الأداة

يقصد بثبات الأداة (الاستمارة المستخدمة في البحث)، وهو اتساق الفقرات المدرجة في الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث تم استخراج معاملات الارتباط بين فقرات كل محور، عن طريق استخدام معامل (كرونباخ الفا)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-3): معاملات الثبات كرونباخ الفا لمحاور الاستبانة.

البند	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
التمكين الإداري	31	0.934
الأداء الوظيفي	25	0.931
الدرجة الكلية	56	0.96

بناء على قيم (كرونباخ الفا) الموضحة في الجدول السابق تعتبر الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة ثابتة، وصالحة للاستخدام البحثي، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في الاستنتاج، لأن جميع قيم (كرونباخ الفا) كانت أعلى من 90%، وهذه القيم تعتبر عالية جدا مقارنة بالمعايير المتعارف عليها فيما يخص معاملات الثبات.

### 3-9 المعالجة الإحصائية للبيانات

تم التحقق من أهداف هذه الدراسة باستخدام المعالجة الإحصائية (باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS)، لمجموعة البيانات الأولية التي تم جمعها من المجتمع المبحوث باستخدام أداة الدراسة التي تمثلت في استبانة، تم تخصيصها لهذا الغرض. حيث سيتم استعراض أبرز النتائج الإحصائية المتعلقة بالأداء الوظيفي للمرأة العاملة في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل

(المتغير التابع) وعلاقته بالتمكين الإداري. وذلك باستخدام تقنيات إحصائية مناسبة ، يتم اختيارها وفق شروط وظروف محددة، مثل: معامل الارتباط، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، ، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ الفا، بالإضافة إلى استخراج بعض المقاييس الأساسية مثل الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية التي تستخدم في وصف مستوى تصورات الأشخاص المبحوثين، ونسبة موافقتهم على البنود المدرجة في الاستبانة.

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها إلى الحاسوب، وذلك بإعطائها أرقاما معينة، حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جدا 1 درجة واحدة، وبدرجة كبيرة 2 درجتين، ولا رأي 3 درجات، وبدرجة قليلة 4 درجات، وبدرجة قليلة جدا 5 درجات.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

- تمهيد.
- نتائج أسئلة الدراسة.
- نتائج الفرضيات.

#### 1-4 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " مدى تمكين المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية، وأثر ذلك على الأداء" \_ من وجهة نظر الموظفين \_ وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحليل البيانات الإحصائية، التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني التالي:

#### جدول رقم (1-4) : مفاتيح التصحيح

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
مرتفعة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34 - 3.67
منخفضة	3.68 فأعلى

#### 4-2 نتائج تحليل أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى تمكين المرأة العاملة (الاتصال ومشاركة المعلومات، والتأثير، وتحفيز العاملين، والتدريب) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين؟

نتائج التحليل لمجال "التمكين الإداري":

سوف يتم تحليل فقرات المحور الأول "التمكين الإداري" الذي يتكون من (31) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد، استجاب لها أفراد العينة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث تم حساب النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال، ومن ثم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري للمجال ككل، وفيما يلي تحليل نتائج كل بعد من أبعاد المجال على حدة.

#### 1. نتائج تحليل بعد الاتصال ومشاركة المعلومات:

يمثل بعد الاتصال ومشاركة المعلومات البعد الأول ضمن مجال "التمكين الإداري"، ويتكون هذا البعد من (7) فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية كما هو موضح في جدول 2-4 .

**جدول (2-4): النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة ببند الاتصال**

ومشاركة المعلومات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المعارض	محايد	نسبة الموافقة	أولاً: الاتصال ومشاركة المعلومات
0.8	1.83	%5.4	%5.4	%89.2	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء.
0.7	1.68	%1.8	%5.4	%92.7	تمتلك الشركة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
0.84	1.94	%5.4	%6.3	%85.6	العاملون في الشركة أكثر فهماً لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.
0.85	1.92	%4.5	%10	%83.8	تسهم إتاحة المعلومات في الشركة في توحيد رؤية ووضوح الأهداف.
0.79	1.68	%2.7	%9	%88.2	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.
0.93	1.86	%9	%7.2	%83.7	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات.
1.2	3.1	%46.8	%16.2	%34.2	الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات.
<b>1.23</b>	<b>2</b>	<b>%10.8</b>	<b>%8.5</b>	<b>%79.6</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

من خلال جدول (2-4) نلاحظ أن مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات في الشركات التي تم استهدافها في مدينة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2) والانحراف المعياري (1.23)، وهذا يدل على أن (الاتصال ومشاركة المعلومات) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة.

حيث بلغت نسبة الموافقة على الفقرة (تمتلك الشركة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) أعلى نسبة %92.7، وتليها نسبة الموافقة على الفقرة (أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي

في أي وقت أشاء)، حيث بلغت نسبتها 89.2%، وكانت أقل نسبة موافقة لفقرة (الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات)، حيث بلغت نسبة الموافقة 34.2%، ونسبة المعارضة 46.8%. وهذا يؤكد بأن معظم الموظفين في الشركات التي تم استهدافهن في مدينة الخليل يوافقن بدرجة عالية على سهولة التواصل بين المستويات الإدارية وتوفر المعلومات اللازمة لعملهن.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدة أسباب، منها: تواصل رؤساء العمل بشكل جيد وفعال مع مرؤوسيهن يوضح طبيعة الثقافة التنظيمية التعاونية داخل تلك المؤسسات، وهو يدعم مبدأ العمل بروح الفريق، وسهولة التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، وإلى تبني هذه الشركات لأنظمة اتصالات فعالة تعمل على تسهيل التواصل والاتصال ما بين مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى خبرة هذه الشركات وتجاربها على مدار السنوات السابقة في بيئات الأعمال المختلفة والمتنوعة، والتي دفعت هذه الشركات إلى التغيير والتطوير المستمر لأنظمة التواصل والاتصال لديها. وبذلك تتفق هذه النتائج مع دراسة (عفانة، 2013)، التي أشارت إلى أن مجتمع الدراسة يعتمد على قنوات اتصال فعالة تسهل تبادل المعلومات.

## 2. نتائج تحليل بعد التأثير:

يمثل بعد التأثير البعد الثاني ضمن مجال "التمكين الإداري"، ويتكون هذا البعد من (8) فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية كما هو موضح في جدول 3-4.

جدول 3-4: النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة ببند التأثير

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المعارض	محايد	نسبة الموافقة	ثانياً: التأثير
1.14	2.57	%20.7	%25	%54	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.
1.05	2.75	%24.3	%28	%47.7	يسمح لي التعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة.
1	2.22	%10.8	%18	%70.2	يتاح لي الحرية في اتخاذ الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي.
1.12	2.7	%21.6	%32.4	%46	أساهم في وضع أهداف الشركة في الجانب الذي أعمل به.
1.1	2.83	%24.3	%30	%45	أساهم في وضع خطط الشركة في الجانب الذي أعمل به.
0.9	2.3	%10	%17.1	%72.1	يسمح لي إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.
.84	2.1	%5.4	%13.5	%80.2	مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي في العمل ولرئيسي.
0.93	2.2	%9	%18	%73	لدي السلطات الكافية لانجاز مهامي في العمل.
<b>1.03</b>	<b>2.5</b>	<b>%16.7</b>	<b>%23.4</b>	<b>%59.3</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يتضح من خلال الجدول (3-4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على (التأثير) كبعد من أبعاد التمكين الإداري في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل للمرأة العاملة، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.5)، والانحراف المعياري (1.03) ، وهذا يدل على أن (التأثير) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل جاء بدرجة متوسطة.

ففي المرتبة الأولى نجد الفقرة السابعة التي تنص على "مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي في العمل ولرئيسي" حيث بلغت نسبة الموافقة 80.2%، ومتوسط حسابي (2.1)، وانحراف معياري (0.84)، وهذا يدل على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يعني أن غالبية موظفات الشركات التي تم استهدافهن يشعرن بقيمة عملهن أمام زملائهن ورئيسهن في العمل.

أما في المرتبة الأخيرة فجاءت الفقرة التي تنص على "أساهم في وضع خطط الشركة في الجانب الذي أعمل به"، حيث بلغت نسبة الموافقة 45%، ونسبة المعارضة 24%، وبلغ الوسط الحسابي (2.83)، والانحراف المعياري (1.1)، وهذا يدل على أن المساهمة والمشاركة وأخذ آراء الموظفين في وضع الخطط الخاصة بعملهم جاء بدرجة متوسطة في تلك الشركات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الشركات التي استهدفتها في الدراسة تعطي صلاحيات ومساحات للموظفات لعمل مهامهن بطريقة سلسة ومريحة إلا أن هذه المساحات والصلاحيات ليست مطلقة وليست في كل جوانب العمل، فما زالت ثقافة وضع الخطط والأهداف والصلاحيات تقتصر على أصحاب ومديري العمل فقط.

وبذلك تتفق هذه النتيجة مع (علي، 2013)، التي بينت أن مستوى موافقة المبحوثين على بعد التأثير كأحد أبعاد التمكين الإداري كان متوسطاً. وتختلف مع دراسة كل من (السالم، 2011)، ودراسة (الطراونة، 2008)، اللتين أشارتا على إلمام العاملين ببعدهم التأثير، كأحد أبعاد التمكين الإداري بدرجة كبيرة.

### 3. نتائج تحليل بعد تحفيز العاملين:

يمثل بعد تحفيز العاملين البعد الثالث ضمن مجال "التمكين الإداري"، ويتكون هذا البعد من (9) فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، كما هو موضح في جدول 4-4 .

جدول 4-4: النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة ببند تحفيز العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المعارض	محايد	نسبة الموافقة	ثالثا: تحفيز العاملين
1.1	2.2	%11.7	%14	%74.7	يقدم الرؤساء عبارات الشكر والتقدير والثناء عند تحقيق الأهداف المطلوبة.
1	2.54	%17.1	%25.2	%57.6	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع.
0.92	2.2	%10.8	%13.5	%75.7	يشعرنى مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.
0.75	1.93	%2.7	%13.5	%83.8	تتوقع إدارتي مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.
0.88	2.24	%8.1	%21	%71.2	تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة.
1.18	3.13	%41.4	%29	%30	لا أحظى بالتقدير المناسب عند تحقيقي مستوى عال من الأداء.
0.9	2.45	%11.7	%28	%60.4	يوفر لي عملي أجرا يتناسب مع مؤهلاتي.
0.94	2.4	%12.6	%22.5	%65	تمنحني الشركة حوافز مادية ومعنوية في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.

0.77	1.76	%3.5	%3.5	%93	تعمل الحوافز المادية والمعنوية على تحسين المردود الأدائي.
0.97	2.4	%14.5	%20.84	%64.8	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (4-4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على (تحفيز العاملات) كبعد من أبعاد التمكين الإداري في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل للمرأة العاملة، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.4)، والانحراف المعياري (0.97)، وهذا يدل على أن (تحفيز العاملات) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل جاءت بدرجة متوسطة.

كانت أعلى نسبة موافقة بلغت 93% على الفقرة التاسعة، التي تنص على "تعمل الحوافز المادية والمعنوية على تحسين المردود الأدائي" ووسط حسابي (1.76)، وانحراف معياري (0.77)، وهذا يعني على موافقة عالية من قبل الموظفات تجاه الانعكاس الايجابي للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي، بينما تأتي الفقرة السادسة التي تنص على " لا أحظى بالتقدير المناسب عند تحقيقي مستوى عال من الأداء" على أقل درجة موافقة 30%، ونسبة معارضة متوسطة بلغت 41.4%، ووسط حسابي (3.13)، وانحراف معياري (1.18)، وهذا يشير أن غالبية الموظفات في تلك الشركات يحظين بنسبة متوسطة من التقدير والثناء عند تحقيق مستوى عال من الأداء. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدة أسباب، منها: عدم مشاركة العاملات في وضع المقترحات حول نظام الحوافز، وعدم اتباع أسس ومعايير منظمة وملائمة عند منح الحوافز، وعدم تطبيق مبدأ العدالة المطلقة في منح الحوافز. وهذا ما أكدته بعض الدراسات كدراسة (البلوي، 2008) ، ودراسة (الدرغام، 2014) ، حيث أشاروا إلى وجود درجة متوسطة من فاعلية نظام تحفيز العاملين وعلى أهمية تحفيزهم وتشجيعهم مادياً ومعنوياً، وأهمية التقدير الشخصي والدعم المادي والمعنوي للعاملين. و تختلف عن نتائج دراسة (السالم، 2011) ، التي أشارت إلى ضعف نظام الحوافز في المؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية.

#### 4. نتائج تحليل بعد التدريب:

يمثل التدريب البعد الرابع، ضمن مجال "التمكين الإداري"، ويتكون هذا البعد من (7) فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول رقم 4-5.

جدول (4-5): النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة ببند التدريب

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المعارض	محايد	نسبة الموافقة	رابعاً: التدريب
0.88	2.12	%6.3	%20	%73	تسعى الشركة لتحسين أداء العاملين من خلال تزويدهم ببرامج تدريبية .
0.85	2.25	%8.1	%24.3	%67.6	تسعى الشركة بتقديم مواد تدريبية جديدة ومواكبة للتطورات الحديثة.
0.9	2.24	%8.1	%24.3	%76.5	تسعى الشركة بتقديم مواد تدريبية تتناسب مع طبيعة العمل ومهاراته.
0.88	2.24	%8.1	%25.2	%65	تقدم الشركة التدريب المناسب الذي يحفز على الإبداع والابتكار .
0.95	2.37	%13.5	%24.3	%62.1	تمنح الشركة مواد تدريبية متنوعة وشاملة للمجالات المعرفية والمهارية.
0.86	2.25	%9	%22.5	%68.5	توفر الشركة بيئة تدريبية مريحة للموظفين .
1	2.34	%15.3	%23.4	%61.2	توفر لي الإدارة فرصاً للمشاركة في دورات تدريبية.
<b>0.93</b>	<b>2.26</b>	<b>%15.3</b>	<b>%23.4</b>	<b>%67.7</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يلاحظ من الجدول (4-5) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على (التدريب)، كبعد من أبعاد التمكين الإداري في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل

للمرأة العاملة، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.26)، والانحراف المعياري (0.93)، وهذا يدل على أن (التدريب) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة.

وفي الجدول أعلاه نلاحظ أن نسب الموافقة متقاربة نوعاً ما، ولكن لم تتعد 76% على جميع الفترات المذكورة، فكانت أعلى نسبة موافقة تجاه الفقرة الثالثة التي تنص على " تسعى الشركة بتقديم مواد تدريبية تتناسب مع طبيعة العمل ومهاراته" الوسط الحسابي (2.24)، والانحراف المعياري (0.9).

وتعزو الباحثة ذلك إلى عمل المؤسسات المستمر، لبناء قدرات موظفيهم وتدريبهم بما يتناسب مع مجالات عملهم، بالإضافة إلى توزيع المهام بالشكل الأنسب لقدرات وخبرات موظفيهم، وذلك يشعر الموظفين بالقدرة والقوة لأداء عملهم والانتماء إليه. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (الدرغامه، 2014) ودراسة (Stephen, 2012) اللتان بينتا موافقة المبحوثين على بعد التدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري.

بناءً على الجداول السابقة لأبعاد التمكين الإداري، فإن مستوى التمكين الإداري للموظفات في المراكز الإدارية في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل موضح في جدول 6-4 على النحو الآتي:

جدول 6-4: النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة بأبعاد التمكين الإداري

التمكين الإداري للمرأة العاملة					
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المعارض	محايد	نسبة الموافقة	
1.23	2	%10.8	%8.5	%79.6	الاتصال ومشاركة المعلومات
1.03	2.5	%16.7	%23.4	%59.3	التأثير
0.97	2.4	%14.5	20.84	%64.8	تحفيز العاملين

			%		
0.93	2.26	%15.3	%23.4	%67.7	التدريب
<b>1.04</b>	<b>2.3</b>	<b>%14.3</b>	<b>%19</b>	<b>%67.9</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

الجدول (4-6) أعلاه يشير إلى وجود درجة متوسطة من التمكين في الشركات، التي استهدفت في هذه الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.3)، والانحراف المعياري (1.04).

وتفسر الباحثة ذلك إلى تغير وجهات نظر أصحاب الشركات والقرار نحو الاهتمام بالموظف من ناحية تزويده بالمعلومات الضرورية، لإتمام مهامه، وتزويده بالتدريبات اللازمة التي توفر له المهارات التي يحتاجها لعمله، وذلك لوجود منافسة كبيرة في سوق العمل بين الشركات لإرضاء الزبائن وقضاء احتياجاتهم، الأمر الذي فرض عليهم مواكبة التطور والتكنولوجيا والسرعة في العمل وإنجاز المهام، حتى يتمكنوا من تلبية تلك المتطلبات، وبهذا فرض على الشركات ضرورة توفير البنية التحتية للتواصل بين الأقسام والمستويات الإدارية، وإعطاء صلاحيات محدودة للموظفات للتحرك فيها لإنجاز العمل بشكل أسرع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى أداء المرأة العاملة (السلوك الإبداعي، والمبادرة، والقدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل، من وجهة نظر الموظفين؟

سوف يتم تحليل فقرات المحور الثاني "الأداء الوظيفي" الذي يتكون من (25) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد، استجاب لها أفراد العينة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث تم حساب النسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال، ومن ثم حساب المتوسط العام، والانحراف المعياري للمجال ككل، وفيما يلي تحليل نتائج كل بعد من أبعاد المجال على حدة.

## 1. نتائج تحليل بعد السلوك الإبداعي:

بعد السلوك الإبداعي يمثل البعد الأول ضمن مجال "الأداء الوظيفي"، ويتكون هذا البعد من (5) فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري والنسب المئوية، كما هو موضح في جدول 4-7 .

### جدول 4-7: النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة ببند تأثير التمكين

على السلوك الإبداعي للعاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المعارض	محايد	نسبة الموافقة	أولاً: تأثير التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين
0.77	2	%3.6	%15.3	%81.1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.
0.7	1.95	%3.6	%8.1	%87.4	أحاول إيجاد حلول سريعة وفعالة لحل المشكلات التي تعترض سير العمل.
0.7	1.9	%3.6	%5.4	%91	لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي.
0.75	2.1	%3.6	%18	%78.4	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.
0.84	2.2	%7.2	%19	%74	لا أجد صعوبة في التعامل مع الحالات الاستثنائية ومعالجتها.
<b>0.78</b>	<b>2.03</b>	<b>%4.3</b>	<b>%13.2</b>	<b>%82.4</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يظهر الجدول (4-7) وجود درجة عالية من السلوك الإبداعي للموظفات في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.03)، والانحراف المعياري (0.78). حيث حصلت الفقرة الثالثة التي تنص على "لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.9)، وانحراف معياري (0.7)، وتليها الفقرة الأولى التي تنص على "أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد" بنسبة موافقة بلغت 81%، ومتوسط حسابي (2)، وانحراف معياري (0.77).

وتعزو الباحثة وجود مستوى عال من السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الشركات التي تم استهدافها في مدينة الخليل لزيادة متطلبات الزبائن للأفكار الجديدة، والإبداع في تقديمها بما يتناسب مع العصر والتكنولوجيا، الأمر الذي فرض على الشركات والموظفين إثبات النفس والوجود عبر تقديم أفكار جديدة وعصرية، لكي تستطيع أن تتماشى وتنجح في سوقها.

وهذا ما يتفق مع دراسة (Gaudreau,2012)، و دراسة (Stephen,2012) التي أكدت على وجود أثر للسلوك الإبداعي لدى الموظفين نتيجة تمكينهم.

#### نتائج تحليل بعد المبادرة:

يمثل بعد المبادرة البعد الثاني ضمن مجال "الأداء الوظيفي"، ويتكون هذا البعد من (6) فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، كما هو موضح في جدول 7-8.

جدول 8-4: النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببند تأثير التمكين

على المبادرة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المعارض	محايد	نسبة الموافقة	ثانياً: تأثير التمكين على المبادرة
0.83	1.87	%3.6	%12.6	%83.7	لدي الاستعداد والرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها.
0.8	2.14	%4.5	%20.7	%74.8	أحرص على تقديم مقترحات خاصة بتطوير العمل من خلال التقارير الدورية .
0.88	2.1	%7.2	%20	%73	أطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى مهماتي

					الحالية.
0.84	2.17	%8.1	%18	%64	سبق لي أن تقدمت بأفكار ومقترحات كانت مفيدة في تطوير أدائي.
0.8	1.97	%4.5	%13.5	%82	لا أتردد في عرض ومناقشة أي أفكار جديدة مع زملائي والإدارة لتطوير العمل.
0.69	1.77	%2.7	%3.6	%93.7	أساهم ايجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم.
<b>0.84</b>	<b>2</b>	<b>%5.1</b>	<b>%14.7</b>	<b>%78.5</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يظهر الجدول (4-8) مستوى المبادرة للموظفات في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل، حيث

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2)، والانحراف المعياري (0.84).

حصلت الفقرة السادسة التي تنص على "أساهم ايجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.77)، وانحراف معياري (0.69)، وهذه تمثل نسبة موافقة عالية تشير إلى روح التعاون من قبل الموظفات ومبادرتهن للمساعدة، بينما حصلت الفقرة الرابعة التي تنص على "سبق لي أن تقدمت بأفكار ومقترحات كانت مفيدة في تطوير أدائي" على أقل نسبة موافقة 64%، وبمتوسط حسابي (2.17)، وانحراف معياري (0.84)، ورغم أنها أقل نسبة موافقة إلا أنها تعتبر نسبة عالية نوعا ما.

وتفسر الباحثة المستوى العالي لروح المبادرة لدى الموظفات في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل إلى وجود جو ألفة وصدقة بين الموظفات أنفسهن، مما ينعكس ذلك على حبهم لعملهن، وحب تطوير أنفسهن عبر تقديم أفكار ومقترحات جديدة، بالإضافة إلى مد يد العون والمساعدة لمن يحتاجها. وهذا يتفق مع دراسة (Rajalingam & Yasothal, 2015) التي بينت وجود مستوى عال من المبادرة لدى الموظفين في شركات التصنيع العاملة في سيبيرانغ براي.

### 3. نتائج تحليل بعد القدرة على الإنجاز:

بعد القدرة على الإنجاز يمثل البعد الثالث ضمن مجال "الأداء الوظيفي" ويتكون هذا البعد من (7 فقرات)، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري والنسب المئوية، كما هو موضح في جدول 4.7 .

**جدول 9-4:** النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة ببند تأثير التمكين

#### على القدرة على الإنجاز

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المعارض	محايد	نسبة الموافقة	ثالثا: تأثير التمكين على القدرة على الإنجاز
0.64	1.65	%1	%3.5	%95.5	أقوم بتأدية المهام المحددة لي والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية.
0.75	2	%4.5	%11.7	%83.8	يتناسب مستوى التأهيل الوظيفي في مكان عملي مع الواجبات المناطة بها.
0.77	1.95	%3.6	%10.8	%85.6	تتلاءم نوع الوظيفة التي أشغلها مع قدراتي ومهاراتي الذاتية.
0.73	1.82	%1.8	%10.8	%87.4	أحرص باستمرار على استغلال وقت العمل.
0.65	1.71	%1	%5.3	%93.7	لدي المعرفة بأهداف الوظيفة ومهامها والقدرة على تنفيذها.
0.81	1.9	%2.7	%17.1	%80.1	أنجز في العادة عملا يفوق توقعات رؤسائي.
0.8	1.85	%5.4	%5.4	%88.3	أقوم بتحقيق أهداف الوظيفة في الوقت المحدد.
<b>0.82</b>	<b>1.84</b>	<b>%2.9</b>	<b>%9.2</b>	<b>%87.8</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يظهر الجدول (9-4) مستوى القدرة على الإنجاز للموظفات في الشركات الفلسطينية في مدينة

الخليل، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.84)، والانحراف المعياري (0.82).

حصلت الفقرة الأولى التي تنص على "أقوم بتأدية المهام المحددة لي والالتزام بتنفيذها بدقة

متناهية" على المرتبة الأولى، حيث بلغت نسبة الموافقة 95.5%، وبمتوسط حسابي (1.65)،

وانحراف معياري (0.64)، وتليها الفقرة الخامسة التي تنص على "لدي المعرفة بأهداف الوظيفة

ومهامها والقدرة على تنفيذها" بنسبة موافقة بلغت 93.7%، ومتوسط حسابي ( 1.71)، وانحراف معياري (65).

وتفسر الباحثة ذلك أن معظم الموظفين اللواتي يعملون في الشركات التي تم عمل الدراسة عليها لديهم سنوات خبرة تؤهلهم لعمل واجباتهن بحرفية، وتمكن عال قد يفوق تصور مديري الأقسام ومشرفيها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السالم، 2011) الذي بين أن الموظفين في دائرة الجوازات في جدة لديهم مستوى عال من القدرة على انجاز مهامهم بدرجة عالية.

#### 4. نتائج تحليل بعد العمل ضمن فريق:

بعد العمل ضمن فريق يمثل البعد الرابع ضمن مجال "الأداء الوظيفي" ويتكون هذا البعد من (7) فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول رقم 4.9 .

جدول (10-4): النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة ببند تأثير

التمكين على العمل ضمن فريق

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المعارض	محايد	نسبة الموافقة	رابعا: تأثير التمكين على العمل ضمن فريق
0.96	2.23	%11.7	%19	%69.3	أفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي.
1	2.45	%13.5	%26.1	%60.3	أشعر بأن زملائي يفضلون العمل ضمن فريق على العمل الفردي.
0.73	1.95	%2.7	%13.5	%83	التزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.
0.77	2	%1.8	%20.7	%77.5	حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية.
0.72	1.82	%2.7	%7.2	%89.2	تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها

الثقة.					
0.68	1.84	%1.8	%8.1	%89.2	لدي القدرة العالية على التواصل مع زملائي والعمل معهم بروح الفريق.
0.74	1.7	%2.7	%5.4	%91.8	أحترم وأقدر آراء زملائي في العمل.
<b>0.84</b>	<b>1.99</b>	<b>%5.3</b>	<b>%14.3</b>	<b>%80</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يشير جدول (10-4) إلى مستوى عال من العمل ضمن فريق للموظفات في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.99)، والانحراف المعياري (.84).

وكانت أعلى نسبة موافقة تجاه مسألة احترام الموظفين لآراء زملائهم في العمل، وذلك بنسبة قاربت 92% بمتوسط حسابي (1.7) وانحراف معياري (.74)، ويأتي ذلك قدرة الموظفات العالية على التواصل مع زملائهم والعمل معهم بروح الفريق، وذلك بنسبة موافقة 89%، وهذه النسبة هي نفسها كانت لرأي الموظفات في علاقاتهم مع رؤسائهم، على أنها علاقة تعاونية تسودها الثقة والاحترام، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة الثانية التي تنص على "أشعر بأن زملائي يفضلون العمل ضمن فريق على العمل الفردي" بنسبة موافقة متوسطة بلغت 60.3%، ومتوسط حسابي (2.45)، وانحراف معياري (1).

وتفسر الباحثة ذلك إلى إدراك الموظفات لأهمية وجودة نتائج العمل ضمن فريق، بالإضافة إلى السرعة في الإنجاز، مما أدى إلى رغبة الموظفات وتفضيلهن العمل ضمن فريق على العمل الفردي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العدوان، 2016) الذي أشار إلى وجود أثر إيجابي للعمل ضمن فريق على العمل الفردي في شركات الأدوية البشرية في الأردن، بالإضافة إلى الاتفاق هذه النتيجة مع دراسة (عفانة، 2013)، الذي أكد على وجود علاقة طردية بين التمكين من خلال فرق العمل والإنتاجية.

بناء على الجداول أعلاه الخاص بأبعاد الأداء الوظيفي، يمكن القول: إن مستوى أداء الموظفين في المراكز الإدارية في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل موضح في جدول (11-4)، على النحو الآتي:

جدول (11-4): النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمعيارية الخاصة بأبعاد الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي للمرأة العاملة					
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المعارض	محايد	نسبة الموافقة	
0.78	2.03	%4.3	%13.2	%82.4	تأثير التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين
0.84	2	%5.1	%14.7	%78.5	تأثير التمكين على المبادرة
0.82	1.84	%2.9	%9.2	%87.8	تأثير التمكين على القدرة على الإنجاز
0.84	1.99	%5.3	%14.3	%80	تأثير التمكين على العمل ضمن فريق
<b>0.82</b>	<b>1.96</b>	<b>%4.4</b>	<b>%12.9</b>	<b>%82.2</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يشير جدول (11-4) إلى وجود درجة عالية من الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الشركات، التي تم استهدافها، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.96)، والانحراف المعياري (0.82).

و تفسر الباحثة ذلك إلى حرفية الموظفين وتمكنهن من مهامهن، فأغلبهن لديهن سنوات طويلة من الخبرة في العمل، بالإضافة إلى المستوى التعليمي الجامعي الذي يتمتعن به، الأمر الذي يفسر قدرتهن العالية في إنجاز مهامهن، بالإضافة إلى العلاقة الودية التي تسود بين الموظفين في تلك الشركات حسب ما لاحظت الباحثة وهذا يفسر قدرتهن للعمل ضمن فريق ومبادرتهن في طرح ومناقشة الأفكار معا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل يوجد علاقة بين تمكين المرأة العاملة (الاتصال ومشاركة المعلومات، والتأثير، وتحفيز العاملين، والتدريب) وأدائها الوظيفي (السلوك الإبداعي، والمبادرة، والقدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق) في الشركات الفلسطينية؟

جدول (4-12): معامل الارتباط (بيرسون) بين المجالين الأساسيين في الدراسة (التمكين الإداري والأداء الوظيفي)

درجة المعنوية	معامل الارتباط	
	الأداء الوظيفي للمرأة العاملة	
0.02	0.7	التمكين الإداري

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة قوية بين التمكين الإداري من جهة وبين الأداء الوظيفي للمرأة العاملة من جهة أخرى، وذلك بناء على مفاتيح معاملات الارتباط المعتمد في هذه الدراسة ، والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-13): دليل معامل ارتباط (بيرسون)

العلاقة	قيمة معامل الارتباط R
ارتباط مهمل	$r \leq 0.19$
ارتباط طردي ضعيف	$0.2 \leq r \leq 0.49$
ارتباط طردي متوسط	$0.5 \leq r \leq 0.69$
ارتباط طردي قوي	$0.7 \leq r \leq 0.99$

وتعزو الباحثة ذلك إلى شعور الموظف بقيمته من خلال تزويده بالمعلومات، وفتح طرق الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية المختلفة بشكل سريع وسهل، وإشعاره بقوته على إمكانية أن يحدث تغييرا للروتين الوظيفي بشكل إبداعي بما يتناسب مع قوانين المنظمة، بالإضافة إلى الاهتمام فيه حتى يزيد من قدراته ومهاراته الوظيفية عن طريق تزويده بالتدريب، الأمر الذي ينعكس عليه إيجابيا، ويزيد من حماسه لتحسين أدائه الوظيفي، والعمل على أن يكون عند حسن ظن إدارته.

### 3-4 نتائج الفرضيات

في هذا الجزء سوف يتم فحص الفرضيات، التي تم صياغتها في الفصل الأول من هذه الدراسة وتحليلها، يتم التحقق منها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لفحص الفرضية الرئيسة الأولى، بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفرضية الثانية والثالثة، وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتمكين المرأة العاملة (الاتصال ومشاركة المعلومات، والتحفيز، والتأثير، والتدريب) على أدائها في العمل (السلوك الإبداعي، والمبادرة، والقدرة على الإنجاز، العمل ضمن فريق) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل.

وينبثق من هذه الفرضية الفرعية التالية:

أولاً: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للاتصال ومشاركة المعلومات على أداء المرأة العاملة (السلوك الإبداعي، والدافعية، و القدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل.

الجدول التالي يبين نتائج معامل الارتباط للمتغيرات المذكورة في الفرضية الصفرية، بالإضافة إلى درجة المعنوية لكل معامل ارتباط.

جدول (14-4): معامل الارتباط بين الاتصال ومشاركة المعلومات، والأداء .

درجة المعنوية	معامل الارتباط	
	الاتصال ومشاركة المعلومات	
0.04	0.65	السلوك الإبداعي.
0.04	0.64	الدافعية.
0.03	0.68	القدرة على الإنجاز.
0.03	0.69	العمل ضمن فريق.

تشير قيم معامل الارتباط إلى وجود تأثير ايجابي للاتصال ومشاركة المعلومات على أداء المرأة العاملة، والمتمثل في(السلوك الإبداعي، والدافعية، والقدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق). وبناء على ذلك فإن الفرضية الصفرية مرفوضة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا واضح من خلال قيم درجة المعنوية، وهي جميعاً أقل من 0.05، والذي يشير إلى رفض الفرضية الصفرية ضمن معطيات الدراسة. وبذلك لا يوجد أي تعارض لهذه النتيجة مع دراسة (عفانة،2013) ودراسة (معراج،2015)، واللتين أكدتا على الأثر الإيجابي للاتصال ومشاركة المعلومات على الأداء الوظيفي.

ثانيا: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للتأثير على أداء المرأة العاملة (السلوك الإبداعي، والدافعية، والقدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل.

جدول (15-4):معامل الارتباط بين التأثير، والأداء.

درجة المعنوية	معامل الارتباط	
	التأثير	
0.03	0.66	السلوك الإبداعي.
0.03	0.68	الدافعية.
0.01	0.70	القدرة على الإنجاز.
0.02	0.69	العمل ضمن فريق.

وبناء على النتائج الظاهرة في الجدول السابق، فإن معاملات الارتباط جميعها تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التأثير بمحور التمكين الإداري للموظف وأداء المرأة العاملة المتمثل في (السلوك الإبداعي، والدافعية، والقدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق). وعليه فإن الفرضية الصفرية المذكورة تعتبر فرضية مرفوضة بناء على قيم درجة المعنوية، التي كانت جميعها أقل من مستوى الدلالة 0.05. وبذلك تتوافق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة (عفانة، 2013)، ودراسة (البلوي، 2008)، والتي أكدت كل منهما على أهمية شعور الموظف بأن له تأثيرا وضرورة وإعطائه صلاحيات محددة لتحسين أدائه الوظيفي.

ثالثا: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لتحفيز العاملين على أداء المرأة العاملة (السلوك الإبداعي، والدافعية، والقدرة على الانجاز، والعمل ضمن فريق) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل.

جدول 16-4:معامل الارتباط بين تحفيز العاملين، والأداء.

درجة المعنوية	معامل الارتباط	
	تحفيز العاملين	
0.03	0.68	السلوك الإبداعي.
0.03	0.68	الدافعية.
0.01	0.71	القدرة على الإنجاز.
0.02	0.70	العمل ضمن فريق.

تشير قيم معاملات الارتباط بين تحفيز العاملين بمحور التمكين الإداري للموظف وأداء المرأة العاملة المتمثل في (السلوك الإبداعي، والدافعية، والقدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق) لوجود علاقة إيجابية طردية قوية بين تحفيز العاملين وأداء المرأة العاملة، المتمثل في (السلوك الإبداعي، الدافعية، القدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق)، وذلك بالنظر إلى قيم معاملات الارتباط ودرجة المعنوية لكل معامل كل على حدة، والتي جميعها أقل من مستوى الدلالة 0.05. وعليه فإن الفرضية الصفرية المذكورة تعتبر فرضية مرفوضة. وهذه النتيجة لا تتعارض مع دراسة (السالم، 2010)، ودراسة (Stephen, 2012)، حيث أكدت كل منهما على وجود أثر إيجابي وعلاقة طردية بين تحفيز العاملين وتحسين الأداء الوظيفي.

رابعاً: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للتدريب على أداء المرأة العاملة (السلوك الإبداعي، والدافعية، والقدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق) في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل.

جدول 17-4: معامل الارتباط بين التدريب ، والأداء.

درجة المعنوية	معامل الارتباط	
	التدريب	
0.03	0.69	السلوك الإبداعي.
0.01	0.70	الدافعية.

0.02	0.71	القدرة على الإنجاز.
0.01	0.75	العمل ضمن فريق.

يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة قوية بين التدريب من جهة وبين السلوك الإبداعي والقدرة على الإنجاز، بالإضافة إلى الدافعية والعمل ضمن فريق من جهة أخرى، وذلك بالنظر إلى معاملات الارتباط الموضحة أعلاه، وبالتالي يمكن رفض الفرضية الصفرية بالاعتماد على درجة المعنوية الظاهرة في الجدول، والتي هي أقل من 0.05.

وهذا يتفق مع دراسة (عفانة، 2013)، ودراسة (الدرغام، 2014) والتي أكدت كل منهما على وجود أثر إيجابي بين التدريب والقدرة على الإنجاز.

#### نتائج الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لتمكين المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل تعزى للمتغيرات التالية: (اسم الشركة، والعمر، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي).

ولفحص هذه الفرضية فإنه سوف يتم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي، باستخدام مستوى الدلالة 0.05، وذلك بين المتغير المستقل وهو التمكين الإداري وبين المتغيرات الديموغرافية المذكورة في الفرضية أعلاه، حيث سيتم استخدام اختبار التباين الأحادي لكل متغير على حدة، وكانت النتائج مرتبة في الجداول الآتية:

#### 1. نتائج تحليل مستوى التمكين الإداري بالنسبة لمتغير اسم الشركة:

جدول (18-4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير التمكين الإداري بالنسبة إلى اسم الشركة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التمكين الإداري	بين المجموعات	1.41	7	0.20	0.70	0.671
	داخل المجموعات	29.6	103	0.29		
	المجموع	31	110			

يتبين من الجدول (4.18) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة 0.05، في تصورات الموظفين لمستوى التمكين في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل تعزى لمتغير اسم الشركة، لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05. وتفسر الباحثة ذلك بأن جميع الشركات التي تمت الدراسة عليها شركات كبرى تتشابه إلى حد كبير في السياسات والقوانين والإمكانيات، فلا يوجد اختلاف مثير للاهتمام في بيانات الأعمال وأنظمة العمل بينها، لذلك ترى الباحثة أن مستوى التمكين التي توفره تلك الشركات للموظفات لا يختلف باختلاف الشركة، وهذا ما أكدته دراسة (الطراونة، 2007) لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين يعزى لمتغير اسم الشركة.

## 2. نتائج تحليل مستوى التمكين الإداري بالنسبة لمتغير العمر:

جدول (19-4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير التمكين الإداري بالنسبة إلى العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التمكين الإداري	بين المجموعات	0.132	2	0.07	0.232	0.794
	داخل المجموعات	0.31	108	0.29		
	المجموع	0.31	110			

يتبين من الجدول (19-4) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، في تصورات الموظفين لمستوى التمكين في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل تعزى لمتغير العمر، لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05. وتفسر الباحثة ذلك إلى أن معظم الموظفين يبلغن أعماراً متقاربة، تراوحت ما بين 25\_35 سنة، وبالتالي لا يوجد فروق جوهرية في مستوى التمكين في الشركات التي تم استهدافها يعزى لمتغير العمر، وهذا ما أكدته دراسة (الدرغامه، 2014)، ودراسة (البلوي، 2008)، لعدم وجود فروق في مستوى التمكين الإداري يعزى لمتغير العمر.

### 3. نتائج تحليل مستوى التمكين الإداري بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية:

جدول (20-4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير التمكين الإداري بالنسبة إلى الحالة

الاجتماعية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التمكين الإداري	بين المجموعات	0.118	2	0.06	0.21	0.813
	داخل المجموعات	30.9	108	0.29		
	المجموع	31	110			

يتبين من الجدول (20-4) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، في تصورات الموظفين لمستوى التمكين في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

وتفسر الباحثة ذلك، أن التمكين تحتاجه كل من الموظفين بغض النظر عن حالتها الاجتماعية، فجميعهم لديهم من المهارات والإمكانات تؤهلهم بأن يكن جديرات بفرصة التمكين، فالشركة التي تملك ثقافة تمكين الموظفين لن تستثني أحد بناء على الحالة الاجتماعية لديه، وهذا ما أكدته دراسة (عفانة، 2013) بعدم وجود فروق لمستوى التمكين يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

#### 4. نتائج تحليل مستوى التمكين الإداري بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (21-4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير التمكين الإداري بالنسبة إلى سنوات

الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التمكين الإداري	بين المجموعات	1.41	3	0.47	1.7	0.172
	داخل المجموعات	29.6	107	0.28		
	المجموع	31	110			

يتبين من الجدول (4.21) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، في

تصورات الموظفين لمستوى التمكين في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل تعزى لمتغير سنوات

الخبرة، لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05. وتعزو الباحثة ذلك، بأن غالبية الموظفين اللواتي

يعملن في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل لديهن عدد سنوات متقاربة من الخبرة، والغالبية

يتمتعن بمستوى قريب جدا من التمكين بأبعاده المختلفة، لذلك لا توجد فروق لمستوى التمكين يعزى

لمتغير سنوات الخبرة، وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها كل من دراسة

(عفانة، 2013)، ودراسة (البلوي، 2008).

## 5. نتائج تحليل مستوى التمكين الإداري بالنسبة لمتغير المؤهل التعليمي:

جدول (4-22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير التمكين الإداري بالنسبة إلى المؤهل

العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التمكين الإداري	بين المجموعات	0.42	2	0.21	0.733	0.48
	داخل المجموعات	30.5	107	0.29		
	المجموع	31	107			

يتبين من الجدول (4-22) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، في تصورات الموظفين لمستوى التمكين في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05. وتفسر الباحثة ذلك، بأن معظم الموظفين لديهم مستويات مقارنة جدا من المستوى التعليمي، لذلك لا توجد فروق في مستوى التمكين في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (البراك، 2005)، حيث بينت هذه الدراسة أن مستوى التمكين لا يتغير بتغير المؤهل العلمي، بينما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة (الطراونة، 2007)، حيث وجدت علاقة طردية بين مستوى التمكين والمؤهل العلمي.

## 6. نتائج تحليل مستوى التمكين الإداري بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي:

جدول (23-4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير التمكين الإداري بالنسبة إلى المركز

الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التمكين الإداري	بين المجموعات	0.037	2	0.018	0.064	0.938
	داخل المجموعات	31	108	0.287		
	المجموع	31	110			

يتبين من الجدول (23-4) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، في تصورات الموظفين لمستوى التمكين في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل تعزى لمتغير المركز الوظيفي، لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05. وتعزو الباحثة ذلك، بأن كل موظفة بغض النظر عن مركزها الوظيفي بحاجة إلى التمكين من قبل الشركة التي تعمل فيها، بالإضافة إلى ذلك فإن الشركة التي توجد فيها ثقافة تمكين الموظفين ستمكن الجميع دون النظر إلى مركزه الوظيفي من منطلق أنهم يعملون جميعهم كيد واحدة ومكملين لبعضهم البعض، ومن ناحية أخرى فإن معظم الموظفين التي تمت الدراسة عليهم لديهم نفس المركز الوظيفي .

هذه النتيجة توافقت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (السالم، 2011)، التي بينت عدم وجود فروق لمستوى التمكين يعزى لمتغير المركز الوظيفي، بينما تعارضت مع دراسة (الدرغام، 2014)، التي توصلت إلى علاقة طردية بين التمكين والمركز الوظيفي.

ونستنتج مما تقدم عدم رفض الفرضية الصفرية عند مستوى الدلالة 0.05، وذلك لأن جميع مستويات الدلالة الظاهرة في الجداول تزيد عن 0.05، وعليه فإنه يمكن القول: بأن التمكين الإداري للموظفات العاملات في الشركات الفلسطينية المختارة لهذه الدراسة لا يختلف باختلاف

الشركة أو العمر أو الحالة الاجتماعية أو الخبرة أو المؤهل العلمي والمركز الوظيفي للموظفة، أي أن التمكين الإداري للموظفات العاملات في أي شركة من الشركات التي تم استهدافها في مدينة الخليل يبقى محدودا ومحصورا ولن يتغير بتغير المعطيات الخاصة بشخص الموظفة وإمكاناتها العلمية والعملية.

### نتائج الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لمستوى أداء المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل تعزى للمتغيرات التالية: (اسم الشركة، والعمر، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي).

الجدول التالي تبين نتائج اختبار التحليل الأحادي للمتغير التابع وهو مستوى الأداء الوظيفي بالنسبة إلى المتغيرات الديموغرافية المذكورة أعلاه على النحو التالي:

### 1. نتائج تحليل مستوى الأداء الوظيفي بالنسبة لمتغير اسم الشركة:

جدول (24-4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الأداء الوظيفي بالنسبة إلى اسم الشركة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2.23	7	0.32	1.423	0.204
	داخل المجموعات	23.1	103	0.22		
	المجموع	25.3	110			

يتبين من الجدول (4.24) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، في أداء الموظفات في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل تعزى لمتغير اسم الشركة، لأن مستوى الدلالة

أكبر من 0.05. وتفسر الباحثة ذلك بأن معظم الموظفين لديهم سنوات خبرة متقاربة، تؤهلهم لعمل وظائفهم بمستوى عال، بغض النظر عن الشركة التي يعملن فيها، وبناء على ذلك لا يوجد فروق في مستوى الأداء يعزى لاسم الشركة. وهذا النتيجة التي توصلت إليها الدراسة تتفق مع نتيجة الدراسة التي توصل إليها (البراك، 2005).

## 2. نتائج تحليل مستوى الأداء الوظيفي بالنسبة لمتغير العمر:

جدول (4-25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الأداء الوظيفي بالنسبة إلى العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.054	2	0.027	0.115	0.891
	داخل المجموعات	25.24	108	0.234		
	المجموع	25.3	10			

يتبين من الجدول (4.25) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، في أداء الموظفين في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل تعزى لمتغير العمر، لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05. وتعزو الباحثة ذلك لتقارب أعمار الموظفين، حيث كانت الشريحة الكبرى بين 25\_35 سنة، ويمكّن عدداً متقارباً من سنوات الخبرة، الأمر الذي يجعلهم متقاربين في أدائهم الوظيفي، لذلك لا يوجد فروق في مستوى الأداء يعزى لمتغير العمر، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (ابلوي، 2008)، الذي توصل إلى عدم وجود علاقة بين العمر والأداء الوظيفي.

## 2. نتائج تحليل مستوى الأداء الوظيفي بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية:

جدول (4-26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الأداء الوظيفي بالنسبة إلى الحالة الاجتماعية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.051	2	0.026	0.11	0.896
	داخل المجموعات	25.24	108	0.234		
	المجموع	25.3	110			

يتبين من الجدول (4.26) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، في أداء الموظفين في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05. وتفسر الباحثة ذلك، بأن الموظفين بشكل عام يملكون جانب المسؤولية، والالتزام في العمل، والحرص على أداء مهامهم في وقت العمل، بغض النظر عن الحالة الاجتماعية لديهم، فجميعهم يتشاركون بالجدية والانضباط في عملهم.

## 3. نتائج تحليل مستوى الأداء الوظيفي بالنسبة لسنوات الخبرة:

جدول (4-27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الأداء الوظيفي بالنسبة إلى سنوات الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.485	3	0.162	0.697	0.556
	داخل المجموعات	24.81	107	0.232		
	المجموع	25.29	110			

يتبين من الجدول (4.27) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، في أداء الموظفين في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05. وتعزو الباحثة عدم وجود أثر لمستوى الأداء يعزى لمتغير سنوات الخبرة، إلى أن معظم الموظفين لديهم عدد سنوات خبرة متقاربة جداً، وبالتالي لديهم مهارات ومعرفة وإلمام بمهام الوظيفة بشكل متساو نوعاً ما، وبناء على ذلك فإن الباحثة لا تجد علاقة بين الأداء وسنوات الخبرة، وهذا يتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الطراونة، 2007)، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (السالم، 2011)، حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية بين سنوات الخبرة وتحسين الأداء الوظيفي.

#### 4. نتائج تحليل مستوى الأداء الوظيفي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (4-28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الأداء الوظيفي بالنسبة إلى المؤهل العلمي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.029	2	0.015	0.061	0.94
	داخل المجموعات	25.26	107	0.236		
	المجموع	25.29	109			

يتبين من الجدول (4.28) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، في أداء الموظفين في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى تقارب المؤهل التعليمي للموظفات في الشركات التي تم استهدافها، فجمعهن لديهم مستويات متقاربة من التعليم والمهارات التي تمكنهن

من عمل ما يسند لهن من مهام بصورة جيدة، لذلك لا توجد فروق في مستوى الأداء يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك يتفق مع دراسة (الدرأغمة،2014)، ودراسة (علي،2013).

#### 5. نتائج تحليل مستوى الأداء الوظيفي بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي:

جدول (29-4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الأداء الوظيفي بالنسبة إلى المركز

الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.49	2	0.244	1.063	0.35
	داخل المجموعات	24.81	108	0.230		
	المجموع	25.30	110			

يتبين من الجدول (4.29) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، في أداء الموظفين في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل تعزى لمتغير المركز الوظيفي، لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05. وتعزو الباحثة ذلك أن معظم الموظفين في الشركات التي تمت الدراسة عليها لديهم نفس المركز الوظيفي، وجميعهم لديهم الإمكانيات والمهارات التي تخولهم لعمل مهامهم بشكل جيد، بغض النظر عن مركزهم الوظيفي، وهذا يتفق مع النتيجة التي توصلت إليها كل من دراسة (عفانة،2013)، ودراسة (الطراونة،2007).

فالنتائج الموضحة أعلاه تشير إلى عدم رفض الفرضية الصفرية عند مستوى الدلالة 0.05 وذلك لأن جميع مستويات الدلالة الظاهرة في الجداول السابقة تزيد عن 0.05، أي أن الأداء الوظيفي للموظفات العاملات في الشركات المختلفة في مدينة الخليل لا يختلف باختلاف الشركة أو العمر أو الحالة الاجتماعية أو الخبرة أو المؤهل العلمي والمركز الوظيفي للموظفة، وبناء على ذلك فإن

الأداء الوظيفي للموظفات في أي شركة من الشركات التي تم استهدافها في مدينة الخليل لا يعتمد ولا يتغير بتغير المواصفات الخاصة بالموظفة.

### تحليل نتائج المقابلات:

اعتمدت الباحثة على المقابلة كأداة من أدوات الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات مع المشرفين على الموظفين ومديري الدوائر البشرية والأقسام في الشركات السبعة التي تم استهدافها وتوزيع الاستبانات عليها، وذلك من أجل التعمق أكثر في عنوان الدراسة وهو "مدى تمكين المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية وأثر ذلك على الأداء" من وجهة نظر المشرفين\_، ولكسب درجة أعلى من الدقة والموثوقية في النتائج. وتكونت المقابلة من 4 أسئلة حول التمكين والأداء الوظيفي للموظفات، وهي:

1. هل تقوم الشركة بتمكين الموظفين من خلال تزويدهم بالمعلومات، وإعطائهم فرصة في

#### اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتهن، وتحفيزهن، وتقديم برامج تدريبية لهن؟

كانت جميع الإجابات بأنه يتم تزويد الموظفين بالمعلومات التي تخصهن. والتي لها علاقة بوظيفتهن فقط، فمثلا لا تزود الشركات الموظفين بالمعلومات الخاصة بميزانية الشركة، ووضعها المالي. أما بالنسبة لإعطاء الموظفين الفرصة في التأثير على وظيفتهن واتخاذ القرارات التي تخصهن، فأغلب الشركات يعطون الحرية للموظفة في اختيار الطريقة الأنسب لإتمام مهام وظيفتها، كما كانت جميع الأجوبة للمشرفين ومديري الدوائر البشرية أنهم يقدمون التحفيزات المعنوية والمادية بالتساوي، دون تمييز لجميع الموظفين اللواتي يتميزن بأدائهن، بالإضافة إلى تقديم جميع الشركات برامج تدريبية للموظفات، ولكن ليس بشكل مستمر، واعتبروا تدريب الموظفين السابقات ذوات الخبرة للموظفات الجدد يندرج تحت ما يسمى التدريب.

## 2. ما هو مستوى الأداء الوظيفي للموظفات؟

أجاب جميع مديري الدوائر البشرية والأقسام والمشرفين بإيجابية مطلقة، ومدحوا وأثنوا جميعهم بأداء الموظفين لديهم، حيث كانت بعض الإجابات متشابهة في أن أداء الموظفين أفضل من أداء الموظفين الذكور، وبرروا ذلك بأن الشاب دائم البحث لوظيفة أفضل، وبأنه يرتبط بأكثر من وظيفة في الوقت نفسه، فيسارع للمغادرة، ويكون أكثر تشبهاً مع زملائه من الموظفين اللواتي يتمتعن بحس أعلى من المسؤولية والالتزام والثبات في الوظيفة، وهذا ينعكس على التزامها بساعات الدوام وإنهاء المهام كما طلب منها.

## 3. هل ينعكس التمكين على الجانب الإبداعي، والمبادرة، والقدرة على إنجاز المهام، والعمل

### ضمن فريق بصورة أفضل؟

كانت جميع الإجابات تؤكد أن الهدف من وراء الاهتمام بالموظفات، هو إخراج الجانب الإبداعي والتقني في طرق العمل بطريقة معاصرة ومتجددة، تتلاءم مع هذا التغيير التكنولوجي السريع، وكانت ملاحظة جميع المديرين والمشرفين أن هذا الجانب من الإبداع والمبادرة وإنجاز المهام بطريقة متجددة ومبتكرة تتفاوت بين الموظفين، ولكن (إجمالاً) هي مقبولة عند الجميع، وأضافوا كذلك أنه حين تقدم الشركة الاهتمام والتمكين لا بد أن يزيد إيجاباً في تلك الجوانب مجتمعة، وأضافوا جميعهم أنهم يميلون إلى تقسيم المهام والأعمال إلى عدد من الموظفين حتى يتوزع عبء الوظيفة عليهن، وقالوا: إن أجواء العمل ضمن فريق مريحة وسلسلة، وهناك انسجام وتوافق عال بين الموظفين.

## 4. هل يوجد علاقة بين تمكين الشركة للموظفات وتحسين أدائهن؟

من خلال الاطلاع على إجابة المبحوثين ترى الباحثة أن معظم المشرفين ومديري الدوائر البشرية والأقسام أكدوا على أن التمكين لا بد أن ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين لديهم ليصبح أكثر

التزاما بوظيفتهن وحبا لها، فيما كانت بعض الإجابات لشركات أخرى أنهم يفضلون تمكين الموظفين كل على حدة في بعض أبعاد التمكين: كالتحفيز، والدورات التدريبية، فقد لاحظوا هؤلاء المشرفون أنه حينما يقدمون الحوافز المادية أو المعنوية ينعكس سلبا على باقي الفريق ، ظنا منهم أنهم الأجدر به، وكذلك الأمر في التدريب، حين تحظى موظفة فرصة بالسفر لتلقي دورة تدريبية ينعكس سلبا أيضا على زميلاتها لرغبتهن في السفر، وتلقي تلك الدورة التدريبية.

نلاحظ مما سبق توافقا وانسجاما في نتائج استبانة من ناحية مجال الأداء الوظيفي وبين نتائج المقابلات، فجميع المديرين و رؤساء الأقسام أثنوا على أداء الموظفين، حيث ترى الباحثة أن لديهن القدرة على التركيز لأداء المهام بشكل عال ومهارة عالية، مما يؤدي إلى السرعة في إتمام ما ينسب إليهن من واجبات ومهام.

وترى انسجاما كبيرا في نتائج العلاقة بين التمكين الإداري للمرأة العاملة وأدائها الوظيفي، حيث أشار جميع المديرين والمشرفين إلى الهدف وراء تمكين الموظفين، وهو أن ينعكس إيجابا على أدائهن، وقد لاحظوا أنه كلما اعتنوا معنويا وماديا بالموظفة ازداد ارتباطها بالوظيفة وولائها لها، الأمر الذي يعكس أدائها بشكل ممتاز على الوظيفة.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة والتوصيات

- تمهيد.
- ملخص النتائج.
- التوصيات

## 5-1 تمهيد

بعد استكمال هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني حول مدى تمكين المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية، وأثر ذلك على الأداء - من وجهة نظر الموظفين والمشرفين عليهن-، ظهرت مجموعة من النتائج التي سيتم تناولها في هذا الفصل. وبناء على تلك النتائج سيتم عرض مجموعة من التوصيات قد تهم بعض الجهات المعنية، وسيتم طرح مجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة، ليتم الاستفادة منها في تطوير مفهوم التمكين الإداري في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل بشكل خاص، وفي فلسطين بشكل عام.

### ملخص النتائج:

1. بينت النتائج أن مستوى التمكين الإداري من قبل الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل للموظفات جاء بدرجة متوسطة، ويمكن ترتيب الأبعاد التي تقيس مستوى التمكين الإداري في الشركات التي استهدفتها الباحثة في مدينة الخليل تصاعدياً بناء على المتوسطات الحسابية، على النحو الآتي (الاتصال ومشاركة المعلومات، والتدريب، وتحفيز العاملين، والتأثير)، وفيما يأتي توضيح للنتائج التي توصلت لها الدراسة بخصوص كل بعد من أبعاد التمكين:
  - أ. إن تصورات أفراد عينة الدراسة للاتصال ومشاركة المعلومات جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2)، والانحراف المعياري (1.23).
  - ب. إن تصورات أفراد عينة الدراسة للتدريب جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.26)، والانحراف المعياري (0.93).
  - ت. إن تصورات أفراد عينة الدراسة لتحفيز العاملين جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.4)، والانحراف المعياري (0.97).

ث. إن تصورات أفراد عينة الدراسة للتأثير جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.5)، والانحراف المعياري (1.03).

2. أظهرت نتائج التحليل أن مستوى أداء العاملات في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل كان مرتفعاً، ويمكن ترتيب الأبعاد التي تقيس مستوى الأداء الوظيفي في الشركات التي استهدفتها الباحثة في مدينة الخليل تصاعدياً، بناء على المتوسطات الحسابية كما يأتي (القدرة على الإنجاز، والعمل ضمن فريق، والمبادرة، والسلوك الإبداعي). وفيما يأتي توضيح للنتائج التي توصلت لها الدراسة بخصوص كل بعد من أبعاد الأداء:

أ. إن تصورات أفراد عينة الدراسة للقدرة على الإنجاز جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.84)، والانحراف المعياري (0.82).

ب. إن تصورات أفراد عينة الدراسة للعمل ضمن فريق جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.99)، والانحراف المعياري (0.84).

ت. إن تصورات أفراد عينة الدراسة للمبادرة جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2)، والانحراف المعياري (0.84).

ث. إن تصورات أفراد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.03)، والانحراف المعياري (0.78).

2. أشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التمكين (الاتصال ومشاركة المعلومات، وتحفيز العاملين، والتأثير، والتدريب)، على الأداء الوظيفي (السلوك الإبداعي، والقدرة على الإنجاز، والمبادرة، والعمل ضمن فريق) للمرأة العاملة في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل.

3. أظهرت النتائج أن التمكين الإداري للموظفات العاملات في الشركات الفلسطينية المختارة لهذه الدراسة، لا يختلف باختلاف الشركة أو العمر أو الحالة الاجتماعية أو الخبرة أو المؤهل العلمي أو المركز الوظيفي للموظفة، لأن جميع مستويات الدلالة الظاهرة في الجداول تزيد عن 0.05، وبالتالي تشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية عند مستوى الدلالة 0.05.

4. بيّنت النتائج وجود علاقة قوية طردية بين أبعاد التمكين (الاتصال ومشاركة المعلومات، والتأثير، وتحفيز العاملين، والتدريب) وأداء المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية في مدينة الخليل.

5. تشير نتائج التحليل إلى أن الأداء الوظيفي للموظفات العاملات في الشركات المختلفة في مدينة الخليل، لا يختلف باختلاف الشركة أو العمر أو الحالة الاجتماعية أو الخبرة أو المؤهل العلمي والمركز الوظيفي للموظفة، وبناء على ذلك فإن الأداء الوظيفي للموظفات في أي شركة من الشركات التي تم استهدافها في مدينة الخليل لا يعتمد ولا يتغير بتغير المواصفات الخاصة بالموظفة، وبالتالي تشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية عند مستوى الدلالة 0.05.

6. هناك تشابه بين نتائج الاستبانة والمقابلات في مستوى الأداء الوظيفي المرتفع لدى الموظفات، وفي درجة التمكين الإداري .

### 3-5 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بما يأتي:

1. تبني مفهوم التمكين الإداري في الشركات الفلسطينية بشكل أكثر فعالية، من خلال تعزيز دور الموظفين بشكل عام، ودور المرأة بشكل خاص لزيادة نسبة مشاركة الإناث في مراكز صنع القرار.

2. تشخيص أهم المعوقات الشخصية التي تحول دون تقدم المرأة، والعمل على دراستها وإيجاد حلول مناسبة لدعم المرأة، والعمل على إزالة هذه المخاوف المتعلقة بهذه المعوقات التي تحد من تولي المرأة مناصب إدارية عليا.

3. العمل على إلحاق الموظفين بالدورات التدريبية المختلفة، وذلك للعمل على رفع التمكين الإداري، مما يسهم في تطوير الأداء الوظيفي لديهن.

4. تقدير الموظفين والإيمان بقدراتهن، من خلال التأكيد على قدرتهن على الإبداع وإتاحة قدر كافٍ لهنّ من الحرية والاستقلالية لابتكار الأساليب المناسبة لأداء أعمالهن وتحديداهن دون الرجوع للإدارة العليا ضمن قوانين الشركة.

5. تشجيع الرقابة الذاتية على الأداء وتجنب تصيد الأخطاء، واعتبارها فرصا للتعلم، لأن ذلك يعزز ثقة العاملات في أنفسهن وقدراتهن مما ينعكس إيجابا على أدائهن، ويدفعهم للتنافس في استحداث طرق و أساليب غير مألوفة في أداء العمل.

6. إعادة النظر في مفاهيم التمكين الإداري والأداء الوظيفي، مما يسهم في وضع

تصور لهذه المفاهيم بشكل إيجابي.

## الدراسات المستقبلية المقترحة:

تقترح الباحثة القيام بالدراسات المستقبلية الآتية:

1. دراسة أثر الرواتب والأجور للمرأة العاملة على أدائها الوظيفي في الشركات الفلسطينية

الخاصة.

2. دراسة مقارنة بين مستوى التمكين للمرأة العاملة في المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة

في فلسطين.

3. دراسة علاقة التمكين الإداري للمرأة العاملة في الشركات الفلسطينية، وأثر ذلك على

الدوران الوظيفي.

## المراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

- القران الكريم
- الأصقه، محمد إبراهيم(2010).التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة ،الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية والإدارية.
- أبو جربوع، يوسف(2014). واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية،رسالة ماجستير،غزة:جامعة الأقصى.
- أبو حطب، موسى(2009).فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى الأداء العاملين،رسالة ماجستير منشورة ،غزة:الجامعة الإسلامية.
- الأعرج، محمد(2010).تطبيق المواصفة الدولية OHSAS18000 في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية وأثرها على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- أبو دلة، شيرين(2001).المرأة والجندر، إلغاء التمييز الثقافي والاجتماعي بين الجنسين،الطبعة الأولى،دمشق:دار الفكر.
- أبو علان،خالد(2016).أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية،رسالة ماجستير،فلسطين:جامعة الخليل.
- أبو شيخة، خالد (2010).الصعوبات التي تواجه الإناث العاملات في القطاع السياحي،رسالة ماجستير منشورة ،الأردن: الجامعة الأردنية.
- أبو شيخة، عادل(2000).الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- آل الشيخ، محمد (2001). العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء -دراسة تطبيقية
- أبو ماضي، خالد (2007). معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
- أفندي، حسين (2003). تمكين العاملين مدخل للتنمية والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر: القاهرة.
- أفندي، عطية حسين (2013). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- الأمم المتحدة "الأسكوا" (2000). وضع المرأة العربية، تأريخ الحركات النسوية في العالم العربي، بيت الأمم المتحدة، بيروت، لبنان.
- أندراوس، رامي ومعاوية (2006). الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، الطبعة الأولى، عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- بدران، ودودة (2006). دور جامعة الدول العربية في دعم وتعزيز حقوق المرأة العربية، منظمة المرأة العربية، جامعة الدول العربية.
- البدوي، مهدي (2010). إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، إريد: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- البراك، ماجد (2005). أثر المعوقات الاجتماعية والتنظيمية والشخصية على تولي المرأة في مراكز الوزارات الأردنية للمناصب القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة.
- البشاشة، عبير (2006). درجة ممارسة المرأة القيادية بوزارة التربية والتعليم الأردنية للمهارات الإبداعية في عملها، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الهاشمية.

- بطمة، لينا(2013).العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب السودان،رسالة ماجستير غير منشورة،الأردن: جامعة مؤتة.
- البلوي، محمد(2008).التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم،رسالة ماجستير منشورة،الأردن:جامعة مؤتة.
- بيتر، نورث هاوس(2001).القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض.
- جبر،دينا(2005).الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في قطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية،رسالة ماجستير،فلسطين:جامعة النجاح.
- جبر، شحادة (2005).أثر التغيير في المستوى التعليمي للمرأة على مشاركتها في اتخاذ القرارات الأسرية دراسة ميدانية في مدينة صنعاء،رسالة ماجستير منشورة ،عمان:الجامعة الأردنية.
- الجعبري، دعاء، (2010) .واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير،فلسطين:جامعة الخليل.
- الجمل، أماني(2012).الاحترق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة،رسالة ماجستير غير منشورة،غزة:الجامعة الإسلامية.
- الجميلي، أحمد(2008). إدارة الجودة الشاملة،الطبعة الأولى،عمان:دار وائل للنشر والتوزيع.
- الجميلي، زكريا(2008).إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- جواد، عبدالله (2004).تنمية الموارد البشرية وكيفية التعامل معها،الطبعة الأولى،الكويت:عالم الفكر للنشر والتوزيع.

- حريم، سعد(2013).إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى ،عمان :دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- حسين، عبد الغني ( 2008 ) .دور فرق العمل في تطبيق اقتصاديات التنمية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة.
- حسين، ماهر(2002). علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، رسالة دكتوراة غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الحسيني، باسم(2000).سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة،غزة :الجامعة الإسلامية.
- الحسيني، عادل(2006).اتجاهات القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية نحو تعيين المرأة في مراكز قيادية في الجامعات ،مجلة مؤتة للبحوث والدراسات،العدد(6).
- حلواني، إبتسام(2002).العوائق التي تقف في طريق المرأة العاملة وتعرقل مسيرة نجاحها،المجلة العربية للإدارة،العدد(2).
- حمدان، صالح ( 2007 ) .معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- حنان، رزق الله(2010).أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة\_دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة منتوري.
- الحوامدة، صالح(2004).العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء ،وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي في الوزارات الخدمية الأردنية "دراسة ميدانية"مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، ص 60\_99.

- الخزامي، عوض(1999).الإدارة المعاصرة(ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي و د. إسماعيل بسيوني)،الرياض: دار المريخ للنشر.
- الخطيب، عبير(2009).إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين\_دراسة ميدانية على شركات الاتصال الخلوية في الأردن\_،رسالة ماجستير منشورة،الأردن:جامعة الشرق الأوسط.
- الدراغمة، تمام(2014).فاعلية التدريب المقدم من المؤسسات النسوية في تمكين المرأة الفلسطينية اقتصاديا من وجهة نظر المستفيدات أنفسهن،رسالة ماجستير منشورة،فلسطين:جامعة النجاح.
- الدقس، محمد(2007).إشكالية عمل المرأة العربية وأبعاده الاجتماعية والاقتصادية،مركز دراسات أمان،دراسات متخصصة حول المرأة في الوطن العربي،عمان،الأردن.
- رباحة، إسماعيل(2005).إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الرشيد، جمال(2001).اتجاهات المرأة الموظفة نحو معوقات تقدمها الوظيفي في منظمات الأعمال الأردنية،مجلة دراسات العلوم الإدارية،العدد(1).
- الرشيد، محمد(2014).أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين،رسالة ماجستير منشورة،الأردن:جامعة الشرق الأوسط.
- الرشودي، أحمد(2009).معوقات فرق العمل في المنظمات العامة،رسالة ماجستير،جدة:جامعة الملك عبد العزيز.
- رضا،ماهر(2003). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة،غزة: جامعة الأزهر.
- رمزي، ناهد(2002).المرأة العربية والعمل الواقع الآفاق،مجلة العلوم الاجتماعية،العدد(3).

- الزيدانين، محمد مطر(2006).أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات المالية الأردنية،رسالة ماجستير غير منشورة،الأردن:جامعة مؤتة.
- السالم، محمد(2011). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي\_دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة،رسالة ماجستير غير منشورة،جدة:جامعة الملك عبد العزيز.
- سعيد، خالد(2009).مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- سلطان، طارق(2004).أثر الحوافز على أداء أطباء السعوديين في مستشفى قوي الأمن في بالرياض،رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: نايف العربية للعلوم العربية.
- سلطان،هيثم(2004).دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال،رسالة ماجستير،غزة:الجامعة الإسلامية.
- السليطي،خالد(2002).محددات تولي المرأة القطرية للمناصب الإدارية القيادية ،الطبعة الثانية،عمان:دار وائل للنشر والتوزيع.
- السروجي،عبد السلام(2009).معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنية في القطاع المصرفي ،دراسة مقارنة لاتجاهات الذكور والإناث،رسالة ماجستير غير منشورة،عمان:الجامعة الأردنية.
- شاويش، إيهاب(2005).أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة،رسالة ماجستير منشورة،غزة:الجامعة الإسلامية.
- أبو شرح، نادر(2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين،رسالة ماجستير،غزة:جامعة الأزهر.
- الشناوي،محمد(2010). إدارة الموارد البشرية،الطبعة الثانية،الإسكندرية:الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

- الشهابي، إنعام(2001).مشكلات تبوء المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية، الطبعة الأولى، دمشق: دار الفكر.
- الشهابي، عزام(2005).اتجاهات المرأة القيادية في الأردن نحو معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،العدد(2).
- في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا-،رسالة ماجستير منشورة،غزة:الجامعة الإسلامية.
- الصريرة، أكثم(2001).الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة في الإدارات الحكومية في محافظة الكرك،مجلة الإداري،العدد(81).
- الصغير،فهد بن عثمان(2002).المناف التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية،رسالة ماجستير غير منشورة،الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الضراعين، سمية(2010).أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة(الاونورا)على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين،رسالة ماجستير غير منشورة،غزة:الجامعة الإسلامية.
- الطراونة،حسين(2017).العلاقة بين التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين،رسالة ماجستير،الأردن:جامعة مؤتة.
- الطراونة، حسين(2006).العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس الحكومية،رسالة ماجستير غير منشورة،الأردن:جامعة مؤتة.
- الطراونة، نجاه(2007).واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،رسالة ماجستير منشورة،الأردن:جامعة مؤتة.
- الطيب،يوسف(2009).إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتطبيقية،مجلة الإدارة العامة،المجلد الأربعون،العدد(4).

- العبادلة، رضا(2003).تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الفلسطينية في قطاع غزة،رسالة ماجستير،غزة:الجامعة الإسلامية.
- عباس،لينا(2006).العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي،مجلة الاقتصاد والإدارة،المجلد التاسع عشر،العدد(2).
- عبد الباقي،نورا(2000).التدريب وأثره على الأداء دراسة- دراسة ميدانية في معمل الألبسة الجاهزة في السلیمانية،دراسة ماجستير منشورة،العراق:جامعة السلیمانية.
- عبد الرحمن،أحمد(2010).البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن،رسالة ماجستير غير منشورة،القاهرة:عين شمس.
- عبد اللطيف،فاطمة(2005).أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين،رسالة دكتوراة غير منشورة،مصر:جامعة القاهرة.
- العبيدين،أحمد(2004).مدى توفر سمات العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة،رسالة ماجستير،السعودية:جامعة مؤتة.
- العنبي، سعد بن مرزوق (2004).أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة.
- عثمان،سحر(2003).معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنية الموظفة في المنظمات الأعمال في مدينتي السحاب والحسن الصناعيتين ،رسالة ماجستير غير منشورة،الأردن:جامعة اليرموك.
- العجلة،سائد(2009).الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ،رسالة ماجستير،الرياض:جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العجلة،وفيق(2007).الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام،رسالة ماجستير غير منشورة،غزة:الجامعة الإسلامية.

-العدوان،محمد(2016).اثر التمكين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

الحكومية الأردنية،رسالة ماجستير غير منشورة،الأردن:جامعة مؤتة.

- عريقات، ( 2010 ) .دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي

الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية على منظمات الأعمال، التحديات،

الفرص،الرقابة،الأردن:جامعة الزرقاء الخاصة.

-عساف،موسى(2003).التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة

وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئتها التدريسية،رسالة ماجستير غير

منشورة،عمان:جامعة عمان العربية.

-العضايلة،علي(2006).المشكلات الإدارية التي تواجه المرأة الموظفة في قطاع العام

الأردني(دراسة ميدانية)،مجلة أبحاث اليرموك،العدد(4).

-العطوي،طارق(2001).تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية،رسالة

ماجستير غير منشورة،غزة:الجامعة الإسلامية.

-عفانة،حسن(2013).التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل،رسالة ماجستير،غزة:جامعة

الأزهر.

- علي ،عالية(2013). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة

من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد،رسالة ماجستير غير

منشورة،بغداد:الجامعة العراقية.

-علي،محمد(2013).قضايا إدارية معاصرة،الطبعة الأولى،عمان:دار وائل للنشر والتوزيع.

-علي،يحيى(2014). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية

الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة،الأردن: جامعة مؤتة.

-العميان،خالد(2008).تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ،القاهرة،منشورات المنظمة العربية للتممية الإدارية.

-الغزاوي،وائل(2011).دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجزائر:جامعة فرحات عباس.

-الغيث،محمد(2002).الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي،رسالة ماجستير غير منشورة،عمان:جامعة مؤتة.

-فتحي،سالم(2003).مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي،رسالة دكتوراة،الأردن:جامعة اليرموك.

-فتحي،عمر(2006).إدارة الموارد البشرية،الطبعة الثانية،عمان:دار زهران للنشر والتوزيع.

-الفرأ،غادة(2013).تقويم برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة في التعليم الأساسي بمدارس وزارة التربية والتعليم ومدارس وكالة الغوث،رسالة ماجستير منشورة،غزة:جامعة الأزهر.

-فريد،كمال(2011).تقييم أداء الموارد البشرية ومدى المساهمة في رفع أداء المنشآت العامة- نموذج شركات الغزل والنسيج،رسالة ماجستير غير منشورة،عمان:جامعة القدس المفتوحة.

-القاضي،زياد(2012).علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات،رسالة ماجستير منشورة،الأردن:جامعة الشرق الأوسط.

-قطامي،عماد(2008).واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين،رسالة ماجستير غير منشورة ،غزة:الجامعة الإسلامية.

-قنديل،سعد(2005).المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين \_دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية\_،رسالة دكتوراه غير

منشورة،الرياض:جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الكبيسي،جمال(2005).الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، القاهرة:الدار الجامعية.
- اللوزي،راوية(2001).تقييم الأداء والوصف الوظيفي،مجلة مؤتة للبحوث والدراسات،مجلد السابع،العدد(4).
- اللوزي،مصطفى(2009).علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة،رسالة ماجستير،غزة:جامعة الأزهر.
- المحاسنة،زياد(2007).العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفية في كل من شركة مصانع الاسمنت الإدارية ومؤسسة الموانئ الأردنية،رسالة ماجستير،الأردن:جامعة مؤتة.
- مخيمر،عبد العزيز(2007).قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة:ندوات ومؤتمرات.
- مسعود،غازي(2012).الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي،رسالة ماجستير غير منشورة،السعودية:جامعة أم القرى.
- المعراج،قذري،(2015).أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي-دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك،رسالة ماجستير غير منشورة،بسكرة:جامعة محمد خيضر.
- المعشر،عيسى(2009).أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في فنادق الأردنية فئة خمس النجوم،رسالة منشورة،الأردن:جامعة الشرق الأوسط.
- ملحم،يحيى(2006).التمكين كمفهوم إداري معاصر،رسالة ماجستير غير منشورة،غزة:جامعة الأزهر.
- مهري،عالية(2007).تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس.

-مهري،ندى(2007).دور المرأة في إدارة التعليم العاليفي المنطقة العربية ،المجلة العربية للتربية،العدد(2).

-بن نحيث، أيوب بن حجاب ( 2008 ) .تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراة،الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

-نصر الله،نائلة(2003). إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن-دراسة حالة-مستشفى الجامعة الأردنية،رسالة ماجستير غير منشورة،الأردن:جامعة آل البيت.

-هلال،محمد(2009).التفكير والتخطيط الاستراتيجي،القاهرة:مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر.

-هوارى،سيد(2000).الإدارة:الأصول والأسس العملية للقرن ال 21،الطبعة الأولى،القاهرة:دار الجيل للطباعة.

-ياغي،مهند(2003).المدير ومهاراته السلوكية،القاهرة:الجمعية العربية للإدارة.

#### ثانيا: المصادر و المراجع الأجنبية:

- Aleksan ,S(2015).The Health Effects of Women Empowerment: Recent Evidence from Northern Ghana, Kansas State University,USA.

-Belal,M(2001). Personality and Job Performance Under non-Routine Conditions,Open University,UK.

-Bidisha,L(2009).Women Empowerment in India, a Docrate Dissertation, Capella University.

-Cortese,Y(2006). Job Satisfaction Of Faculty From Technical Institutes Community. Journal Of Studies In Technical Censers, Volume (13) number ( 4).

-Cynthia,E(2013). Enhancing Employees Performance via Empowerment, University of California.

- Daft,N(2001). Strategic Performance Empowerment Model, Empowerment in Organizations, Vol(6) number(2).
- Edward,S(2009). International Journal of Research in Business Studies and Management, Volume (3) number (2) .
- Erasted,V(2009). "Defining and Measuring employee empowerment", Journal of Applied Behavioral Science, Vol(16)number(5).
- Gaudreau,E(2012).Effect of Empowerment on Employees Performance, Master thesis, University of Nairobi, Kenia.
- Geher,E(2004). Organization Bahavior, 7 edition, Irwin, Mc Graw.
- Geroyrn,S and Andersonm,W(2011). The empowerment Process Integrating Theory and Practice Academy of Management Review, Western Michigan University Kalamazoo, Michigan.
- Harvey,E and Brown,M(2015). Empowering Leadership: What Successful Principals Do, 2nd ed, Oaks, California Crown Press.
- Herbertm,M(1998). Middle Level Teacher's Interpretations of Their Experience Regarding Empowerment (Middle School Teachers, Georgia, Shared Decision – Making),Unpublished Doctorial Dissertation, University of Georgia,USA.
- Kolter,R(2001). Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance.", 8 ed ,kogan page Limited,USA.
- Lakqo ,R(2006).Small Financial Resources, Livelihoods and Empowerment Of Women in uganda, Edit Cown University, Australia.
- Lawson,F and Harrison,K(2003). The Barriers effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitments, Work and stress, Vol(18) number( 1).

- Lee,R and Koh,C(2001). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Libraries Personnel n Academic and Research Libraries in Oye State, Nigeria.
- McClelland,C(2006). Managerial Power, Stock Based Incentives, and Firm Performance, University of New South Wales.
- Nixon,Z(2009). Women and Empowerment, Participation and Decision Making, New York: United Nations.
- Pastor,Y(2005). Work Empowerment as Experienced by Head Nurses, Journal of Nursing Management,Vol(13) number(2).
- Potter,F(1999). Empowered employees: A New Team Concept", Industrial Management,Vol(14)number(3).
- Randolph ,C and Sashkin,T(2002). Team empowerment, A simple and easy solution,Quality Progress, Vol(31)number(9).
- Rajalingam,R and Yasothai,D(2015). The Impact of Empowerment on Employee Performance The Mediating Role of Appraisal, Western Michigan University Kalamazoo, Michigan.
- Robbins,C(1993). Cultural study of employee empowerment and organizations justice, Wayne state university.
- Stir,H(2003). Empowerment in the New Workplace's: A Qualitative Study of Managing and Experience. Canadian Association Forth Study of Adult Education.
- Solehanm,R(2013).The Factors Of Employee Empowerment On Work Performance In Manufacturing Industry, Chalmers University, Sweden.
- Stephen,C(2012).The Relationship between empowerment and performance in The City Council of Nairobi, School of Economics and Law Berlin, Germany.
- Wilson,N(2008). Human Resource Management , edition 9, New jersey, Prentice Hall.

# الملاحق

## ملحق رقم (1)

### أسئلة المقابلة

التاريخ

اسم الشركة

المكان

اسم المقابل

السؤال الأول: هل تقوم الشركة بتمكين الموظفين من خلال تزويدهم بالمعلومات ، وإعطائهم فرصة في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتهن، وتحفيزهن، وتقديم برامج تدريبية لهن؟

---

---

السؤال الثاني: ما هو مستوى الأداء الوظيفي للموظفات؟

---

---

السؤال الثالث: هل ينعكس التمكين على الجانب الإبداعي، والمبادرة، والقدرة على إنجاز المهام، والعمل ضمن فريق بصورة أفضل؟

---

---

السؤال الرابع: هل يوجد علاقة بين تمكين الشركة للموظفات وتحسين أدائهن؟

---

---

## ملحق رقم (2)

### طلب تحكيم استبانة



### كلية الدراسات العليا برنامج ماجستير إدارة الأعمال (MBA)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الدكتور/.....المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

### الموضوع: طلب تحكيم استبانة

بين يدي سيادتكم صيغة أولية لاستبانة مقترحة لجمع البيانات المتعلقة بمحاور رسالة الماجستير عنونها: مدى تمكين المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية وأثر ذلك على الأداء. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية التمويل والإدارة في جامعة الخليل، ورغبة في إيجاد صدق المحتوى لفقرات الاستبانة ونظراً ما عرف عنكم من الخبرة والدراسة والاختصاص، أرجو التكرم بتحكيم فقرات الاستبانة، وإبداء ملاحظاتكم وآرائكم حول صحة فقراتها ووضوحها وسلامة لغتها، ومدى أهميتها لقياس ما وضعت له، ومدى انتمائها للمحور الذي يحتويها، وإضافة فقرات ترونها مناسبة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: منار شعراوي.  
بإشراف الدكتور: أسامة شهوان .

### ملحق رقم (3)

#### أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د.سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
2	د.محمد الجعبري	جامعة الخليل
3	د.محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
4	د.أمجد النتشة	جامعة البوليتكنيك
5	د.أيمن سلطان	جامعة البوليتكنيك
6	د.ناصر جرادات	جامعة فلسطين الأهلية

## ملحق رقم (4)

### الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل/كلية الدراسات العليا  
تخصص إدارة أعمال (MBA)

أختي الكريمة:

تحية طيبة وبعد ،

فإن هذه الاستبانة التي بين أيديكم تهدف إلى الكشف عن:

مدى تمكين المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية، وأثر ذلك على الأداء من وجهة نظر  
الموظفات أنفسهن.

حيث إن لتعاونكن الفعال من خلال تعبئة الاستبانة بالغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج،  
لذلك أود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضوع اهتمام  
الباحثة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وأخيراً أشكركم لتخصيصكم جزءاً من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة، متمنية أن تتم قراءة العبارات  
بعناية ، ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها .

ولكم جزيل الشكر

الباحثة: منار شعراوي

## أولاً: البيانات الشخصية

1- اسم الشركة: .....

2\_ العمر:

من 25  من 25\_ أقل من 35  من 35\_ أقل من 45  
 4 فأكثر

3\_ الحالة الاجتماعية:

زياء  متزوجة  أخرى

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات  
 من 10 سنوات - أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

5- المؤهل العلمي:

دبلوم فما دون  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

6\_ المركز الوظيفي:

موظفة  رئيسة قسم  ديرة

ثانياً : المعلومات التخصصية

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين من خلال كل من :

الاتصال ومشاركة المعلومات، التأثير، وتحفيز العاملين ، والتدريب. لذلك يرجى منكم التأشير بالرمز (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

المحور الأول: التمكين الإداري					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ويقصد فيه الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرووسين ،والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دورا أكبر في المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات من خلال:
أولاً: الاتصال ومشاركة المعلومات ( وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ تنفيذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتميريرها من شخص إلى آخر).					
					1) أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء.
					2) تمتلك الشركة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
					3) العاملون في الشركة أكثر فهماً لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.
					4) تسهم إتاحة المعلومات في الشركة في توحيد رؤية الأهداف ووضوحها.
					5) أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.
					6) توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات.
					7) الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات.
ثانياً: التأثير ( ويقصد به إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله).					
					8) أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.
					9) يسمح لي التعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة.
					10) يتاح لي الحرية في اتخاذ الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي.
					11) أساهم في وضع أهداف الشركة في الجانب الذي أعمل به.

					12 ) أساهم في وضع خطط الشركة في الجانب الذي أعمل به.
					13 ) يسمح لي إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.
					14) مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي في العمل ولرئيسي.
					15) لدي السلطات الكافية لإنجاز مهامي في العمل.
ثالثا: تحفيز العاملين وهي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل.					
					16) يقدم الرؤساء عبارات الشكر والتقدير والثناء عند تحقيق الأهداف المطلوبة.
					17) نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع.
					18) يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.
					19) تتوقع إدارتي مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.
					20) تلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة.
					21) لا أحظى بالتقدير المناسب عند تحقيقي مستوى عال من الأداء.
					22) يوفر لي عملي أجرا يتناسب مع مؤهلاتي.
					23) تمنحني الشركة حوافز مادية ومعنوية في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.
					24) تعمل الحوافز المادية والمعنوية على تحسين المردود الأدائي.
رابعا: التدريب هو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل.					
					25) تسعى الشركة لتحسين أداء العاملين من خلال تزويدهم ببرامج تدريبية .
					26) تسعى الشركة بتقديم مواد تدريبية جديدة ومواكبة للتطورات الحديثة.

					27) تسعى الشركة بتقديم مواد تدريبية تتناسب مع طبيعة ومهارات العمل .
					28) تقدم الشركة التدريب المناسب الذي يحفز على الإبداع والابتكار .
					29) تمنح الشركة مواد تدريبية متنوعة وشاملة للمجالات المعرفية والمهارية.
					30) توفر الشركة بيئة تدريبية مريحة للموظفين.
					31) توفر لي الإدارة فرصا للمشاركة في دورات تدريبية.
<b>المحور الثاني: الأداء الوظيفي</b>					
					التمكين في الشركة أدى إلى التأثير على ( السلوك الإبداعي للعاملين ) وفق ما يلي:
					32) أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.
					33) أحاول إيجاد حلول سريعة وفعالة لحل المشكلات التي تعترض سير العمل.
					34) لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي.
					35) أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.
					36) لا أجد صعوبة في التعامل مع الحالات الاستثنائية ومعالجتها.
					التمكين في الشركة أدى إلى التأثير على (المبادرة) وفق ما يلي:
					37) لدي الاستعداد والرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها.
					38) أحرص على تقديم مقترحات خاصة بتطوير العمل من خلال التقارير الدورية .

					39) أتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى مهماتي الحالية.
					40) سبق لي أن تقدمت بأفكار ومقترحات كانت مفيدة في تطوير أدائي.
					41) لا أتردد في عرض ومناقشة أي أفكار جديدة مع زملائي والإدارة لتطوير العمل.
					42) أساهم ايجابيا في مساعدة الآخرين لانجاز أعمالهم.
					التمكين في الشركة أدى إلى التأثير على (القدرة على الانجاز) وفق ما يلي:
					43) أقوم بتأدية المهام المحددة لي والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية.
					44) يتناسب مستوى التأهيل الوظيفي في مكان عملي مع الواجبات المناطة بها.
					45) تتلاءم نوع الوظيفة التي أشغلها مع قدراتي ومهاراتي الذاتية.
					46) أحرص باستمرار على استغلال وقت العمل.
					47) لدي المعرفة بأهداف الوظيفة ومهامها والقدرة على تنفيذها.
					48) أنجز في العادة عملا يفوق توقعات رؤسائي.
					49) أقوم بتحقيق أهداف الوظيفة في الوقت المحدد.
					التمكين في الشركة أدى إلى التأثير على (العمل ضمن فريق) وفق ما يلي:
					50) أفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي.
					51) أشعر بأن زملائي يفضلون العمل ضمن فريق على العمل الفردي.
					52) التزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.
					53) حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية.

					54) تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة.
					55) لدي القدرة العالية على التواصل مع زملائي والعمل معهم بروح الفريق.
					56) أحترم وأقدر آراء زملائي في العمل.

انتهت الاستبانة

ملحق رقم(5)

أسماء المقابلين

الوظيفة	الشركة	اسم الشخص
مدير فرع سبيتاني هوم	سبيتاني هوم-الخليل	أحمد أبو زينة
مدير دائرة الموارد البشرية	شركة رويال التجارية الصناعية	عماد رجوب
مدير دائرة الموارد البشرية	شركة الجندي لتصنيع الألبان والمواد الغذائية	سائد الحراوي
مدير دائرة الموارد البشرية	شركة الجبريني لمنتجات الألبان	إيهاب أبو مرخية
مدير منطقة الجنوب	مجموعة الاتصالات الفلسطينية_بالنل	محمد زلوم
مدير منطقة الجنوب	مجموعة الاتصالات الفلسطينية_جوال	يزن أبو عيشة
مدير منطقة الجنوب	الوطنية الفلسطينية للاتصالات"وطنية موبايل"	أيمن إرزىقات
مدير بنك فلسطين	بنك فلسطين	يحيى الشعراوي